

# A metodologia Balanced Scorecard em Portugal

Case Study

# Quidgest



Quidgest – Ingeniería de Software

Calle Floridablanca, 98 – Ent. 1.º 2.ª | 08015 Barcelona | España  
tel. (+34) 616 893 789

[quidgest@quidgest.com](mailto:quidgest@quidgest.com) | [www.quidgest.com](http://www.quidgest.com)

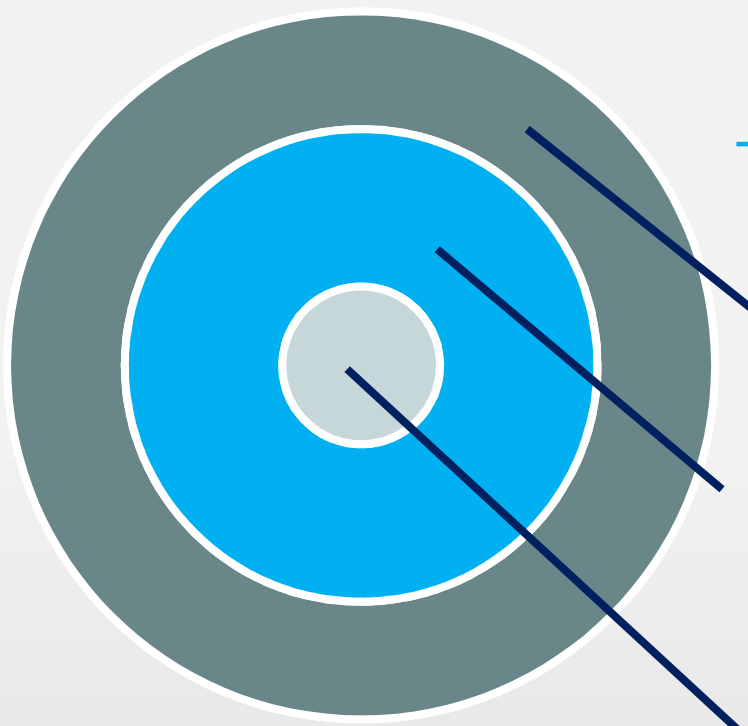
# Quidgest



quidgest@quidgest.com  
[www.quidgest.com](http://www.quidgest.com)

# Introdução ao estudo

# Objectivos do estudo



## Todas as organizações em Portugal

- Percepção da metodologia
- Utilização de ferramentas de GE
- Motivos para não implementar

## Organizações com Balanced Scorecard

- Porquê implementar
- Como implementar

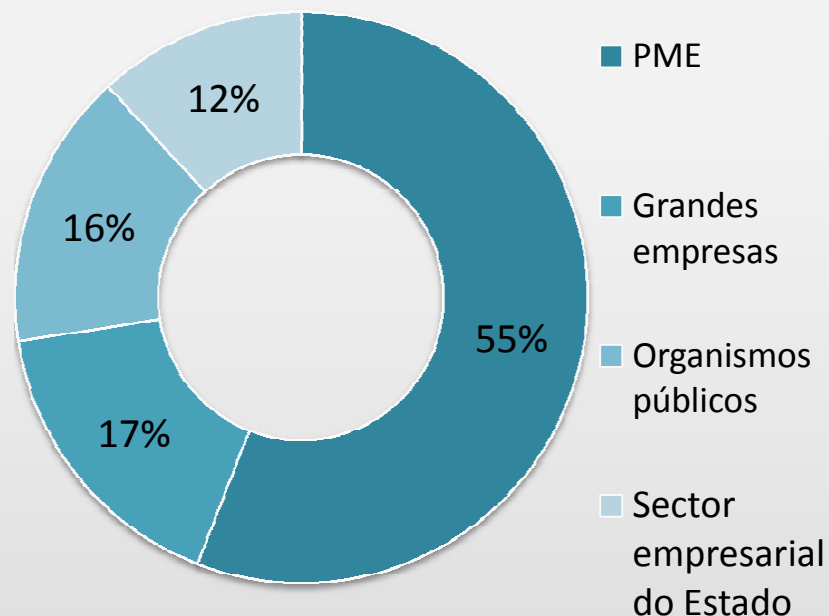
## O *Balanced Scorecard*

- Maiores impactos
- Implicações das ferramentas

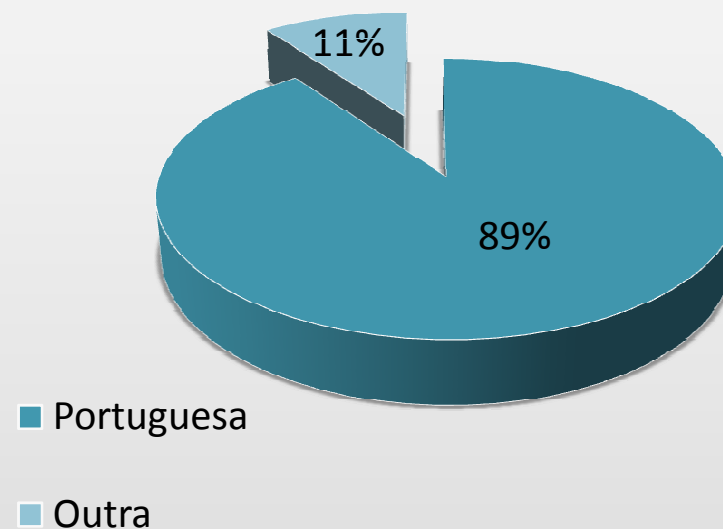
# Caracterização da amostra

## Dados das organizações

### Tipo de organizações



### Nacionalidade das organizações



## Caracterização da amostra

Exemplos de algumas organizações participantes



**Cascais**  
Câmara Municipal



**MARTIFER**



**ASSEMBLEIA  
da REPÚBLICA**

**VidaEconómica**



**carris** 



# Caracterização da amostra

Exemplos de algumas organizações participantes



# Caracterização da amostra

Exemplos de algumas organizações participantes



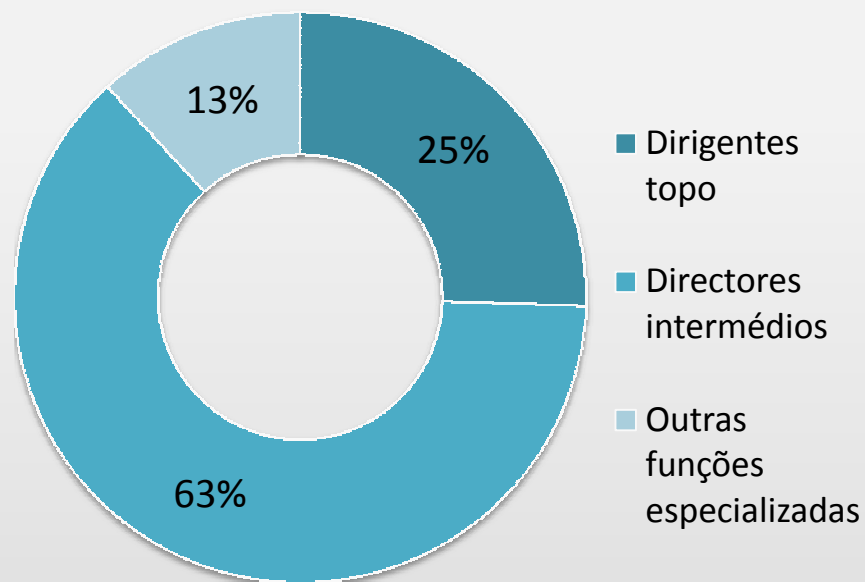
Instituto  
Português  
da Qualidade



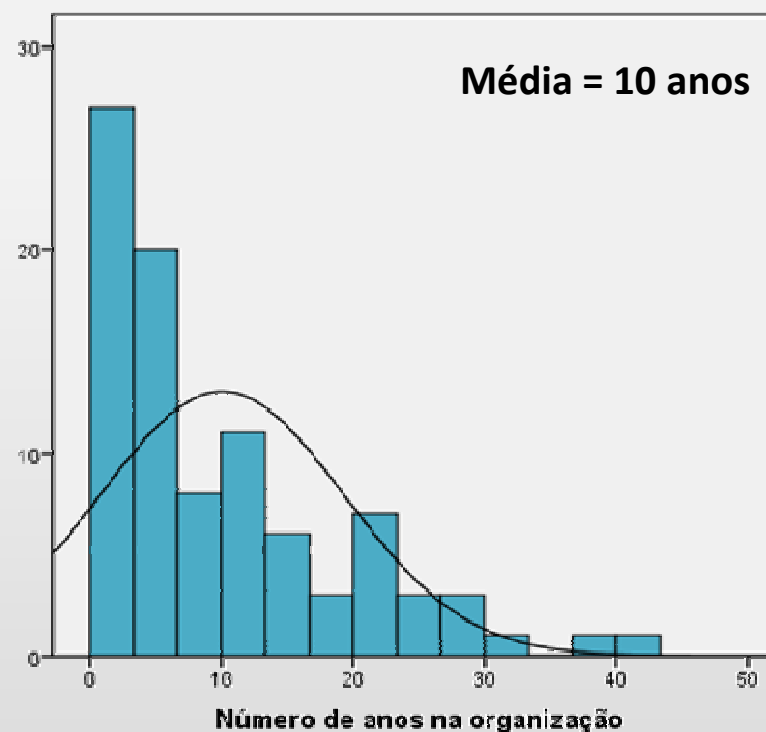
# Caracterização da amostra

## Os respondentes

### Cargo na organização



### Longevidade na organização



# Quidgest



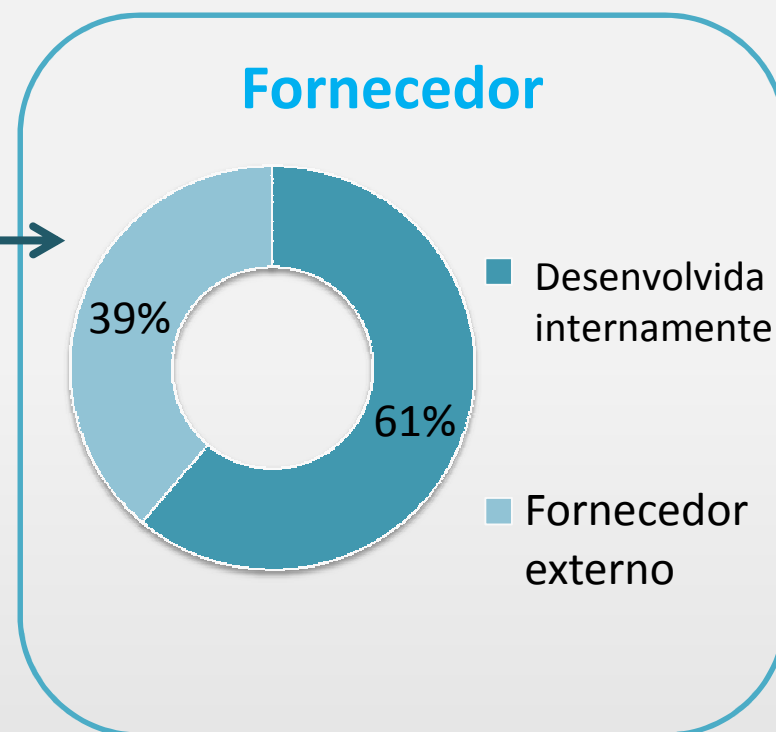
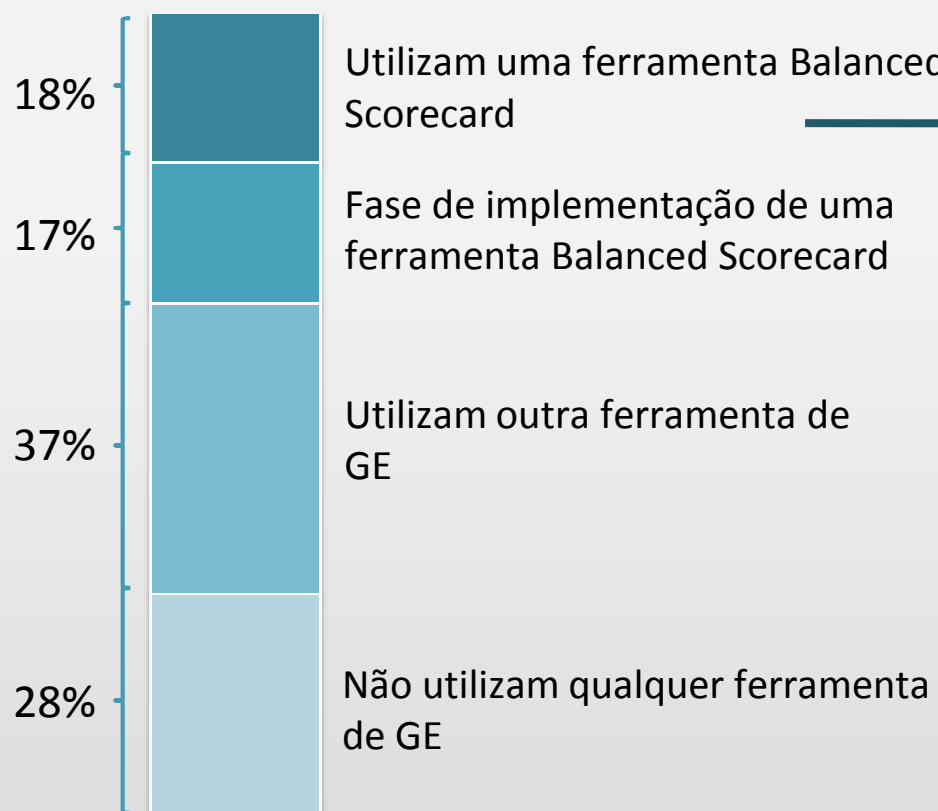
quidgest@quidgest.com  
[www.quidgest.com](http://www.quidgest.com)

# Resultados do estudo

# Situação de utilização

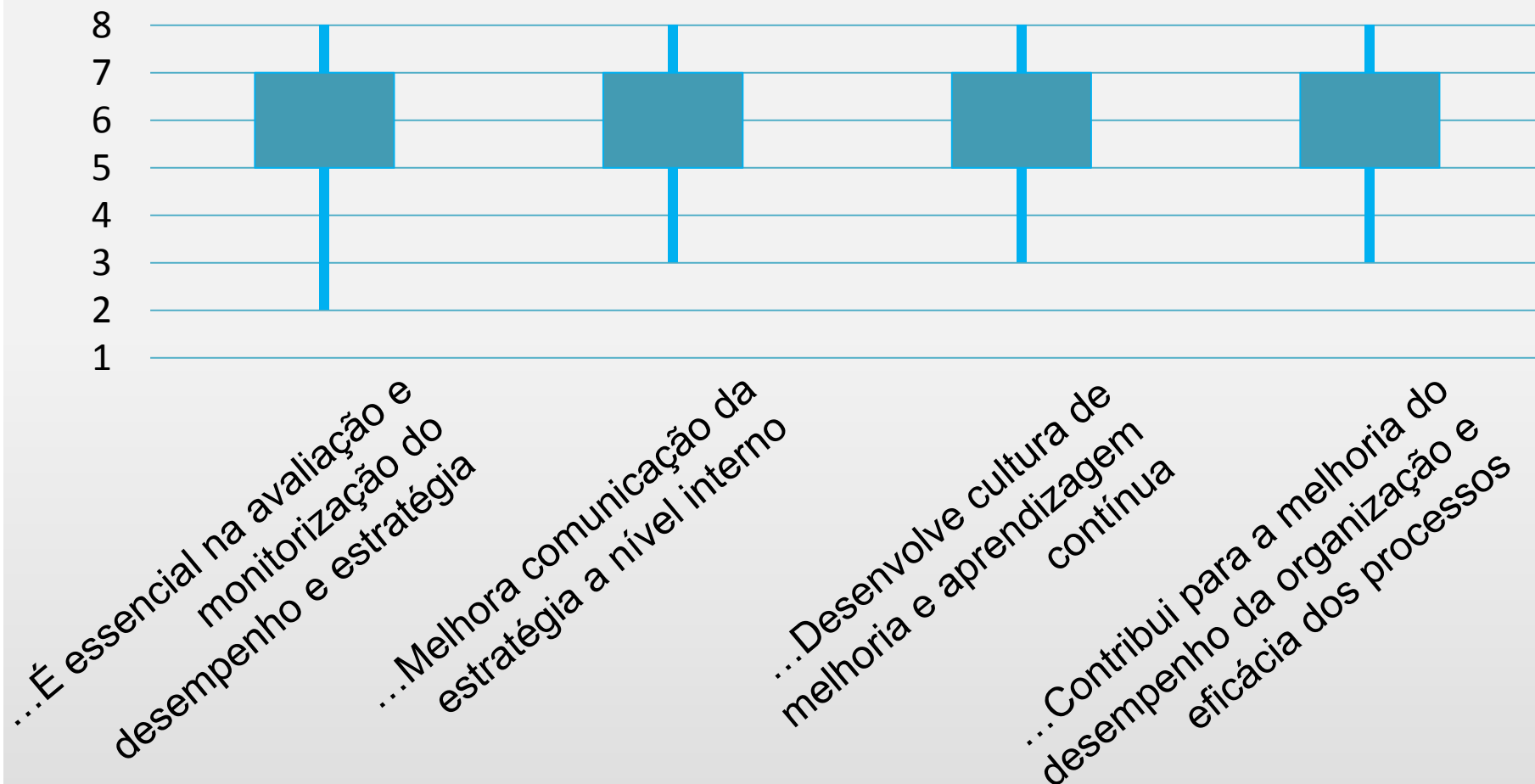
## Ferramentas de GE

### Utilização de ferramentas



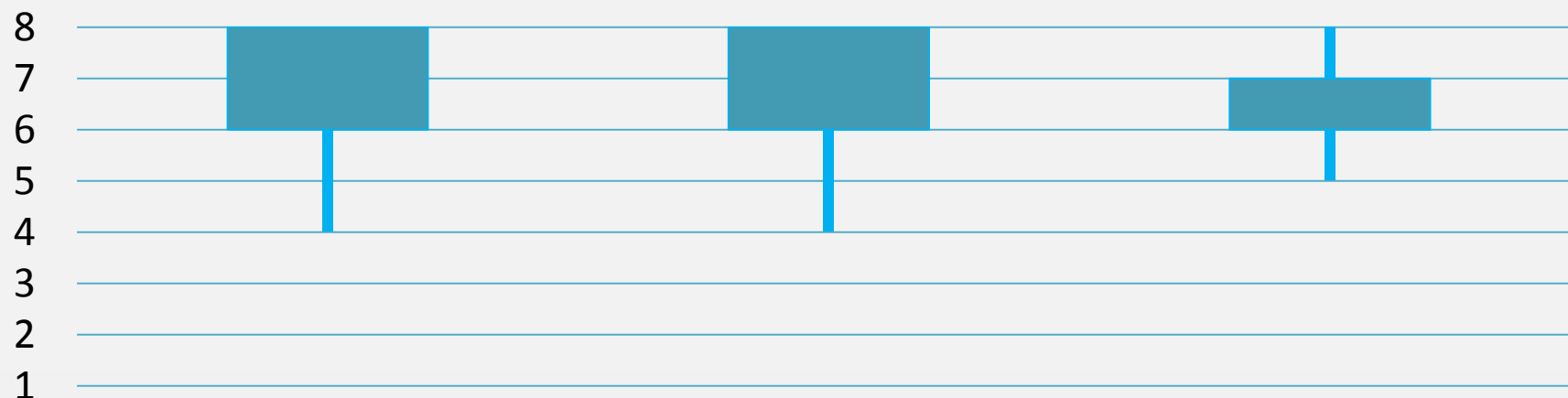
# Percepção da metodologia

A metodologia Balanced Scorecard...



# Percepção da metodologia

A metodologia Balanced Scorecard...



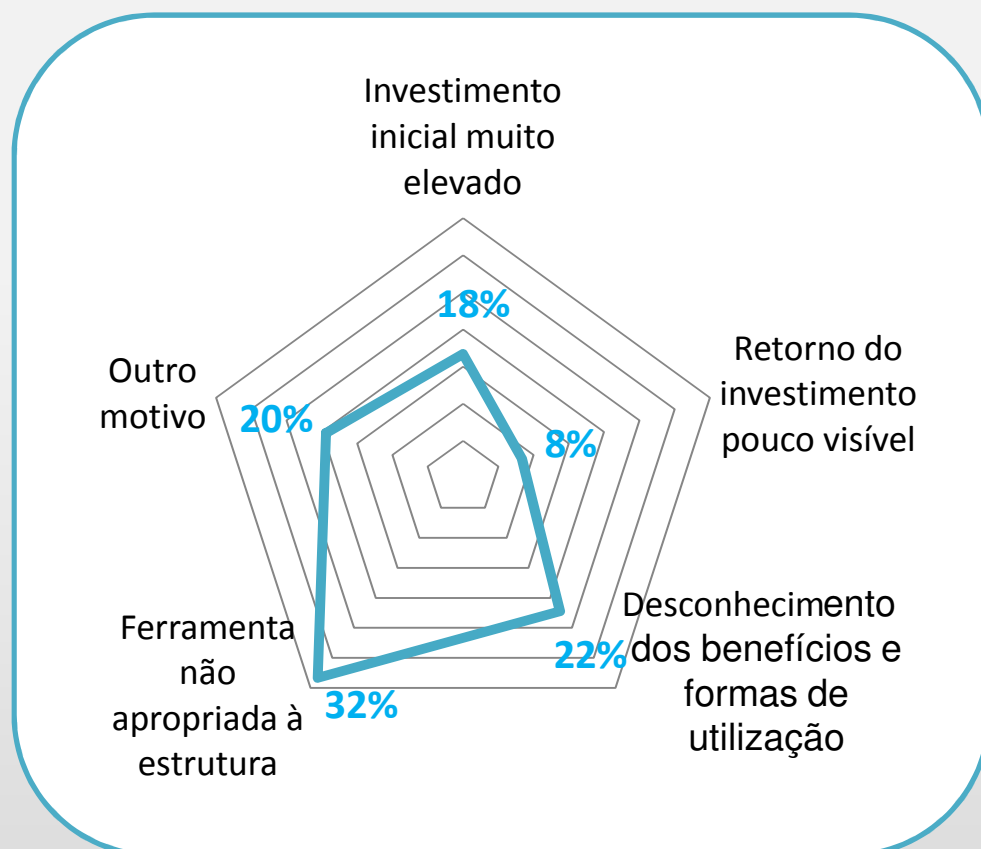
...Traduz estratégia em objectivos e acções concretas

...Permite maior eficácia na operacionalização da estratégia

...Permite maior alinhamento dos indicadores com objectivos

# Não adopção da metodologia

## Motivos mais comuns



## Outros motivos apontados

- Organização já utilizam ferramentas próprias
- Aversão à mudança
- Filial nacional não tem poder para tal implementação, num contexto de organização multinacional

# Quidgest



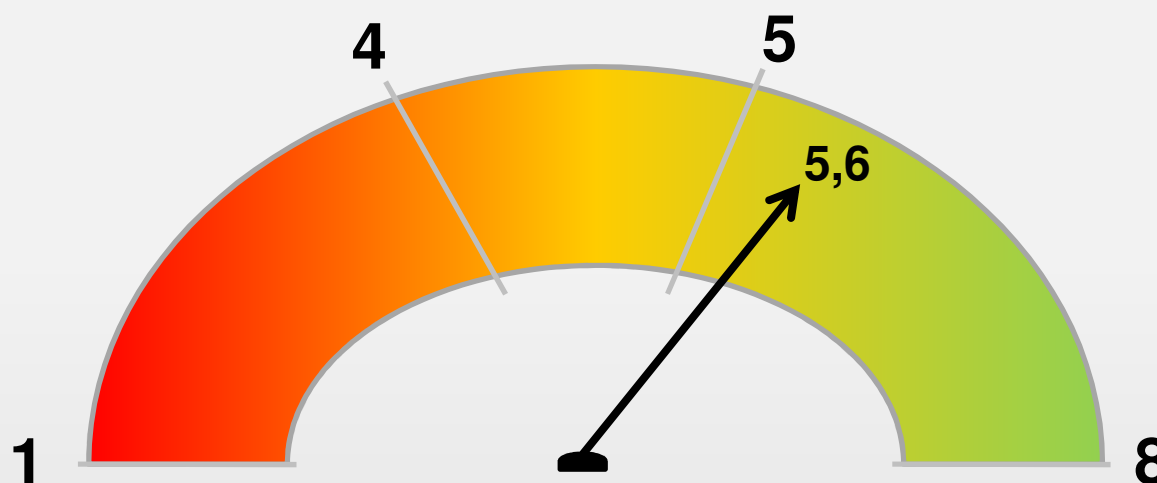
quidgest@quidgest.com  
[www.quidgest.com](http://www.quidgest.com)

# Resultados do estudo

*Apenas quem utiliza a metodologia*

## Ferramentas BSC

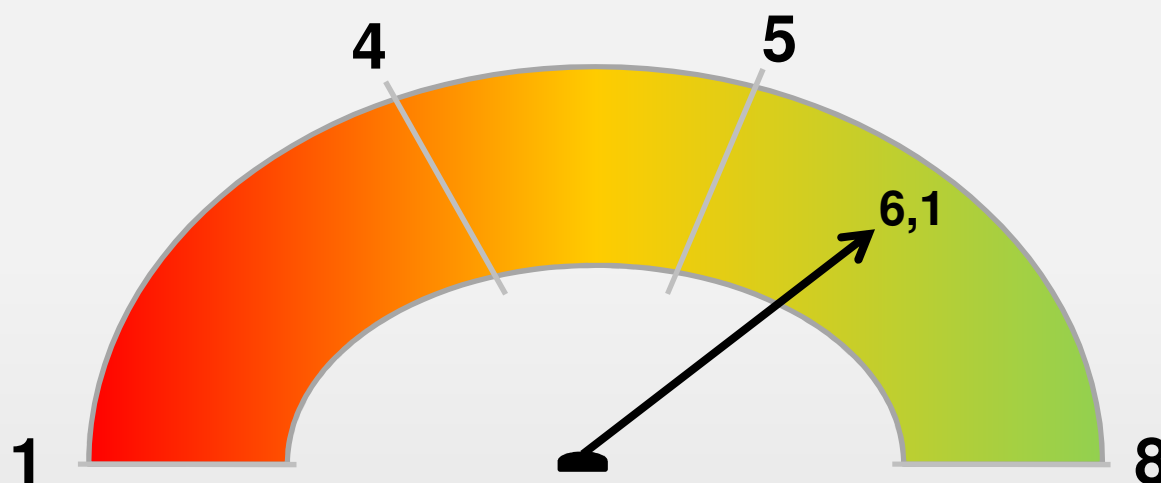
Opinião dos respondentes



“A utilização desta ferramenta constitui uma vantagem competitiva.”

## Ferramentas BSC

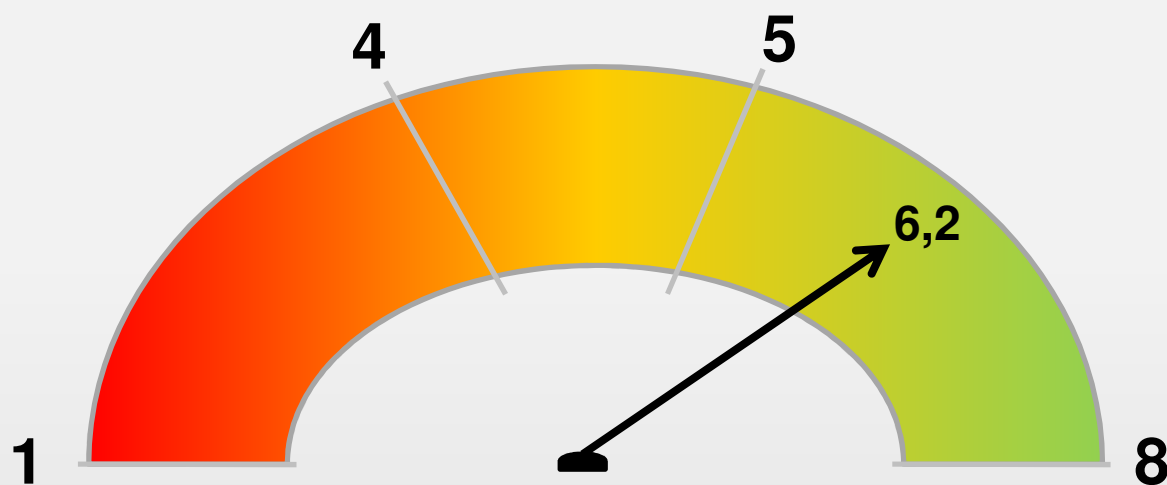
Opinião dos respondentes



“Contribui para a melhoria do desempenho geral da organização.”

## Ferramentas BSC

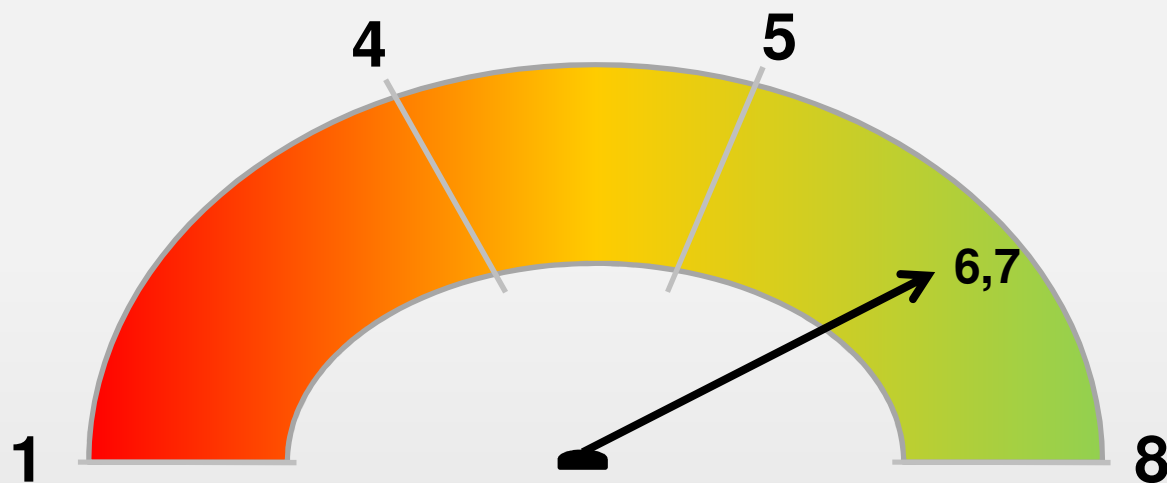
Opinião dos respondentes



“Os ganhos com a sua utilização justificam o investimento efectuado.”

## Ferramentas BSC

Opinião dos respondentes



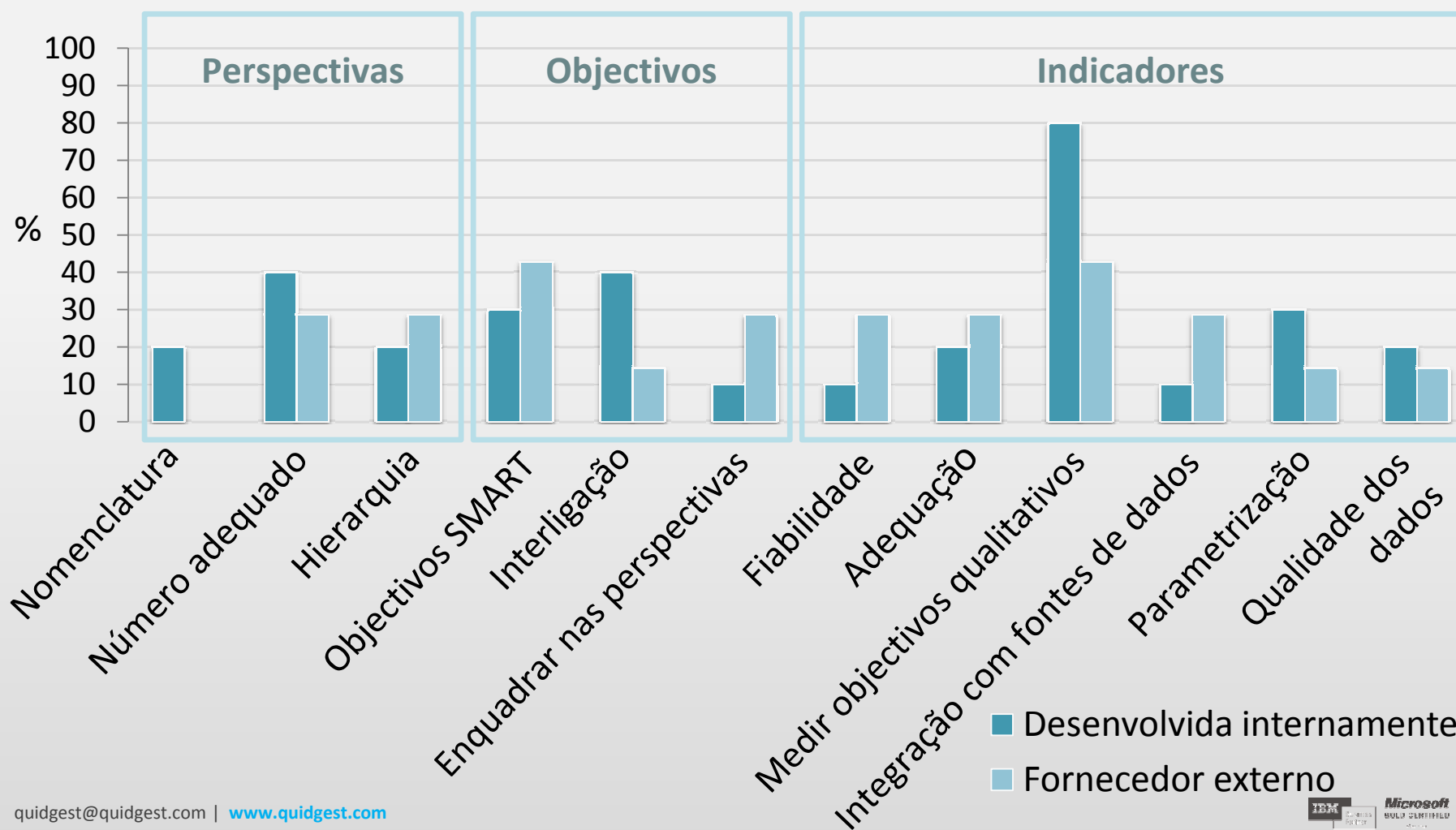
“Maior facilidade na observação contínua do cumprimento dos objetivos.”

# Mapas Estratégicos

|  | Desenvolvimento Interno | Fornecedor externo |
|--|-------------------------|--------------------|
| Mapas estratégicos definidos               | < 4                     | 4 – 5              |
| Perspectivas utilizadas                    | 4 – 5                   | 4 – 5              |
| Objetivos estabelecidos por mapa           | < 10                    | 10 – 15            |
| Indicadores definidos por objetivo         | < 2                     | 2 – 3              |
| Objetivos atingidos face aos estabelecidos | > 75%                   | 50% – 75%          |
| Objetivos superados face aos estabelecidos | < 25%                   | 50% – 75%          |

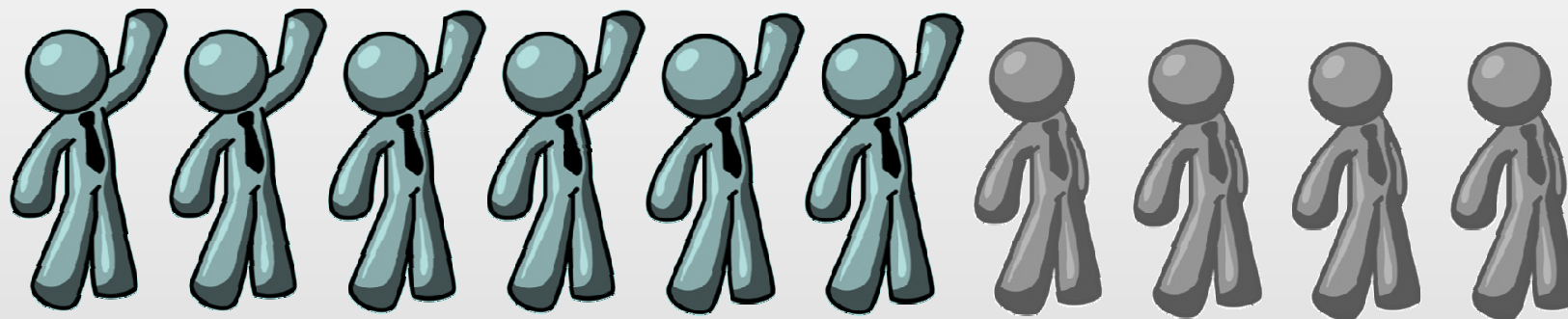
# Mapas Estratégicos

## Principais dificuldades encontradas



## Principais impactos

**6 em 10** organizações melhoraram o desempenho individual, das equipas e das unidades orgânicas



## Principais impactos

**7 em 10** organizações desenvolveram o processo de melhoria contínua e cultura de aprendizagem



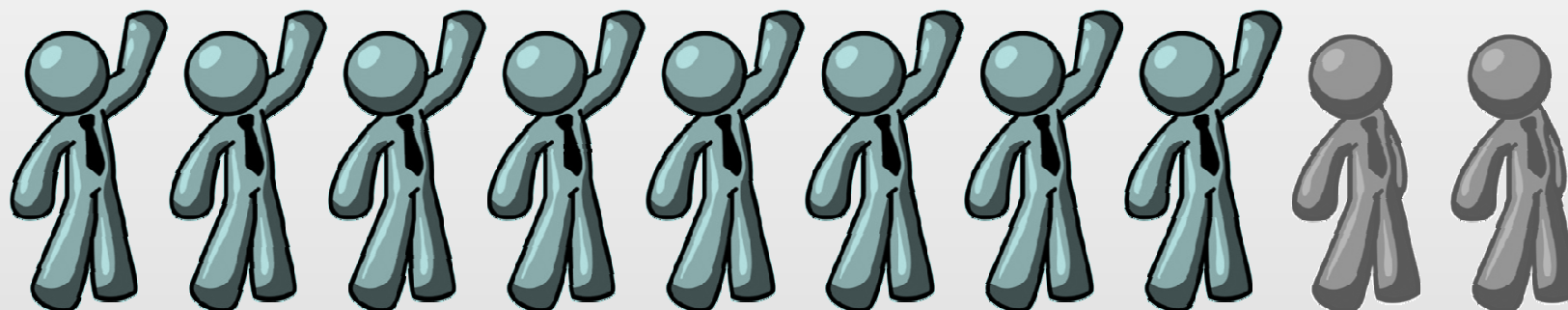
## Principais impactos

**7 em 10** organizações desenvolveram o processo de constante avaliação e actualização da estratégia



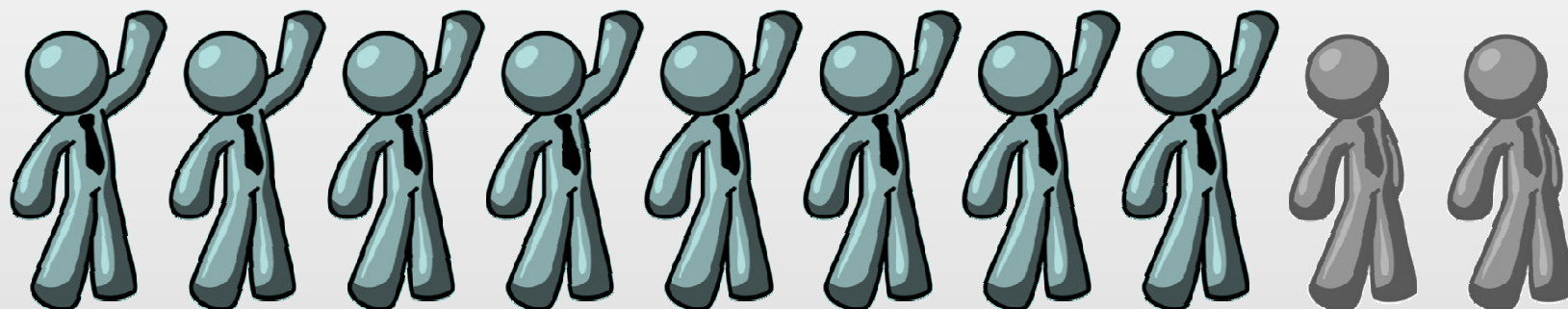
## Principais impactos

**8 em 10** organizações aumentaram a eficácia na operacionalização da estratégia



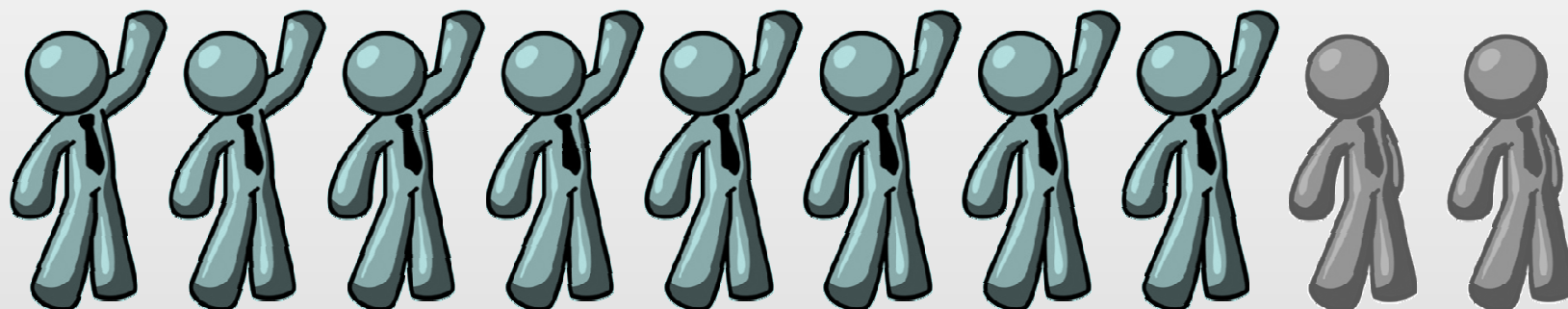
## Principais impactos

**8 em 10** organizações encontraram maior facilidade de monitorização contínua e acompanhamento do estado de cumprimento dos objectivos



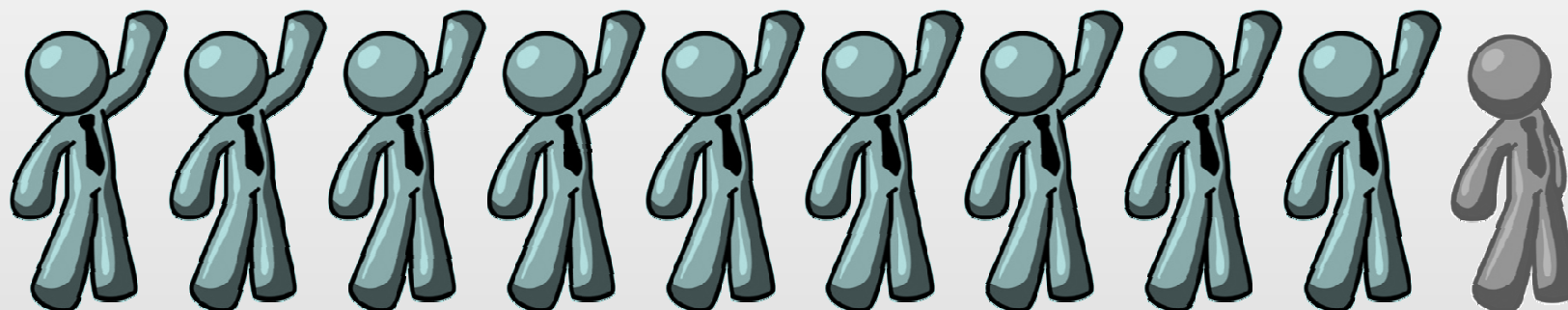
## Principais impactos

**8 em 10** organizações melhoraram a comunicação da estratégia da organização a nível interno



## Principais impactos

**9 em 10** organizações melhoraram o alinhamento estratégico dos indicadores chave com os objectivos estratégicos a todos os níveis organizacionais



# Quidgest

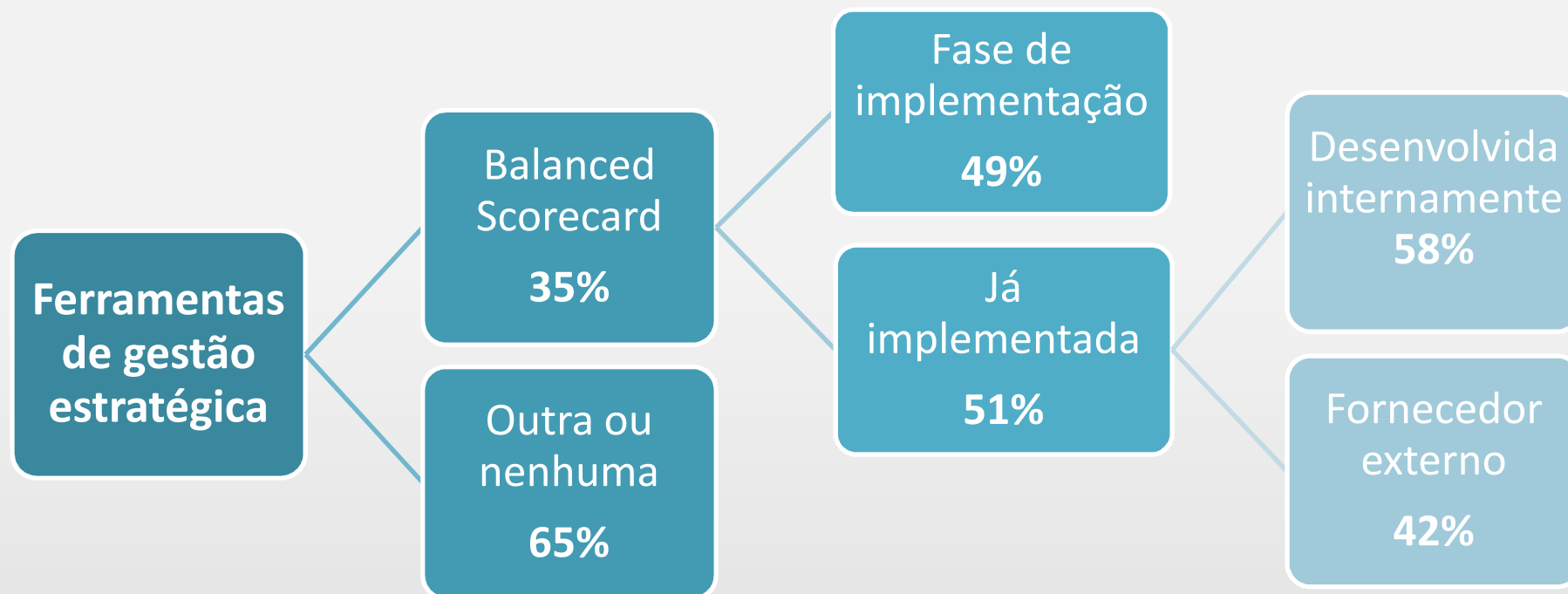


quidgest@quidgest.com  
[www.quidgest.com](http://www.quidgest.com)

# Conclusões a reter

# Resumo

## Utilização de ferramentas de GE



# Uma ferramenta vantajosa...

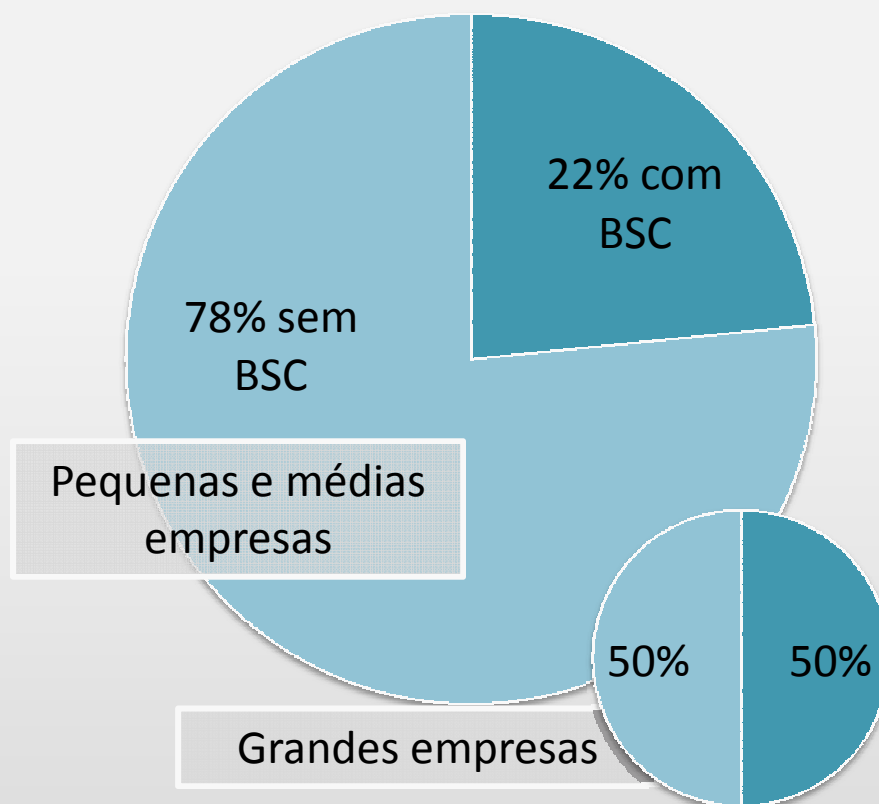
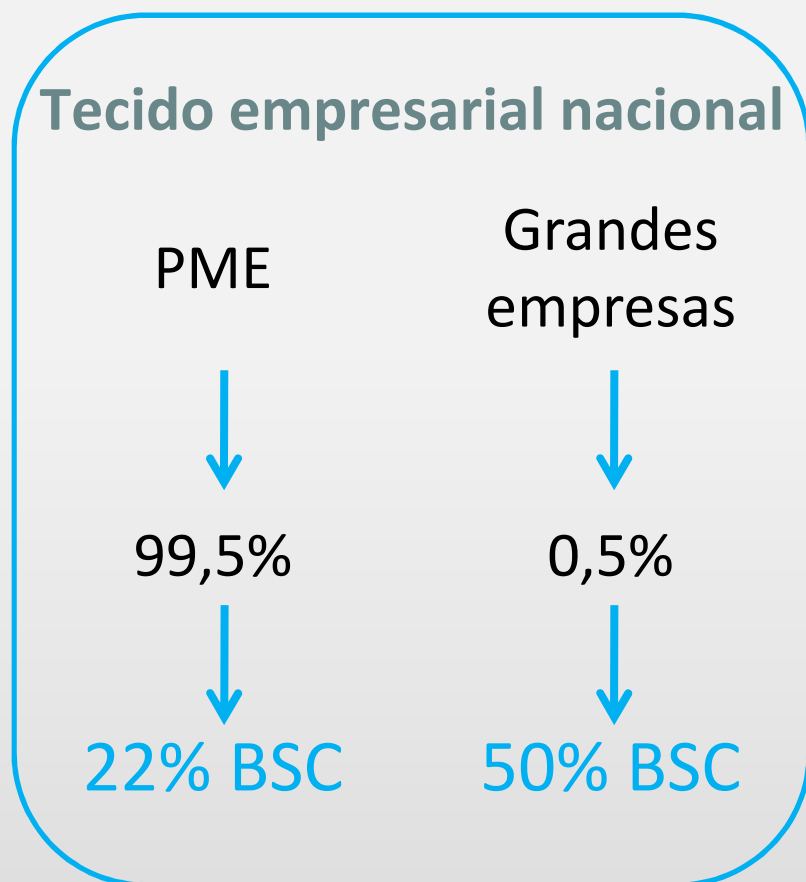
## Percepção e impactos



- Organizações que utilizam
  - ★★★★★★★☆☆
- Organizações que não utilizam
  - ★★★★★★☆☆☆
- Alinhamento estratégico
- Comunicação interna
- Monitorização e operacionalização da estratégia

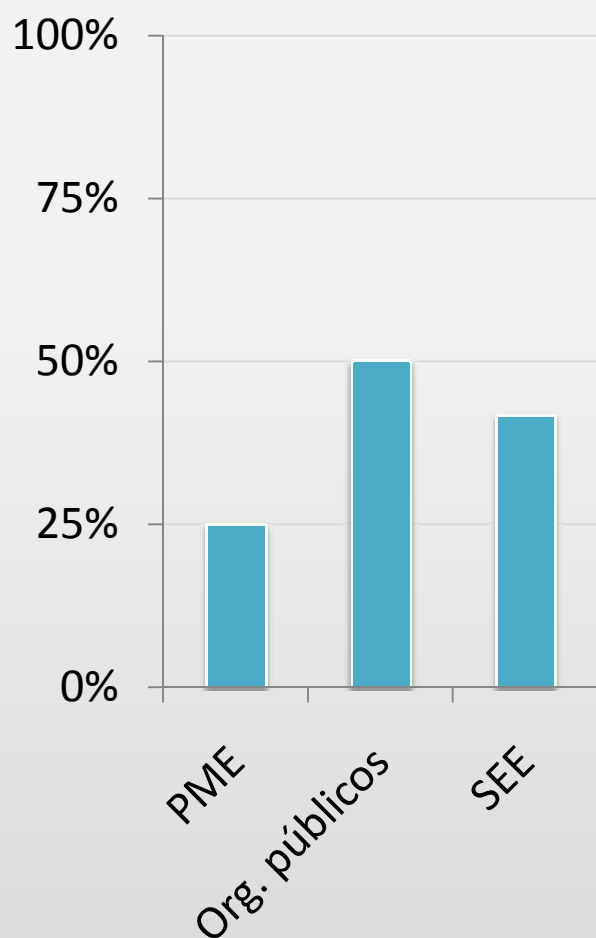
## ... mas pouco difundida

### Pequenas e Médias Empresas VS Grandes empresas



## ... mas pouco difundida

### Pequenas e Médias Empresas VS Organismos públicos



#### Organismos públicos

↓  
 Maior receptividade à adoção de ferramentas de Balanced Scorecard

- Implementação por iniciativa própria
- Implementação por imposição de normas superiores

## Porquê?

PME

- “Ferramenta não apropriada à estrutura da organização”

Grandes  
empresas

- Algumas já utilizam outras ferramentas de controlo

Organismos  
públicos

- “Investimento inicial muito elevado” e “Ferramenta não apropriada à estrutura da organização”

Sector  
empresarial  
do Estado

- Algumas organizações indicam usarem ferramentas cuja próxima evolução será o BSC

# Quidgest



quidgest@quidgest.com  
[www.quidgest.com](http://www.quidgest.com)

Este estudo foi realizado de forma independente por Catarina Vital e Joana Santos entre Junho e Setembro de 2009, com o patrocínio e apoio da Quidgest. Os resultados, produção e eventuais alterações ao mesmo são da responsabilidade total da Quidgest. Qualquer cópia total ou parcial deste documento deverá ter como referência a Quidgest.

**Contactos:**

[ana.bernardo@quidgest.com](mailto:ana.bernardo@quidgest.com)

[catia.silva@quidgest.com](mailto:catia.silva@quidgest.com)

[kim.lembeck@quidgest.com](mailto:kim.lembeck@quidgest.com)