



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Sistemas integrados de avaliação da performance

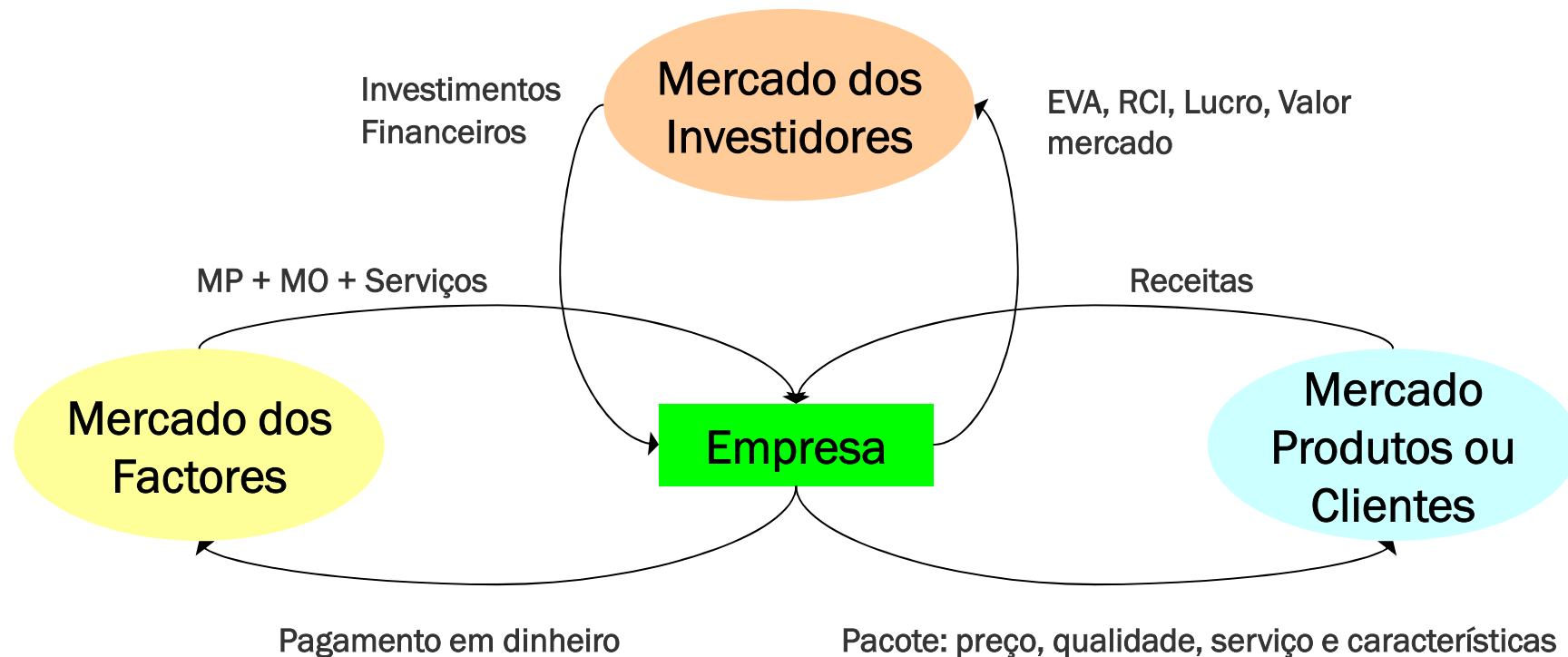
João Carvalho das Neves



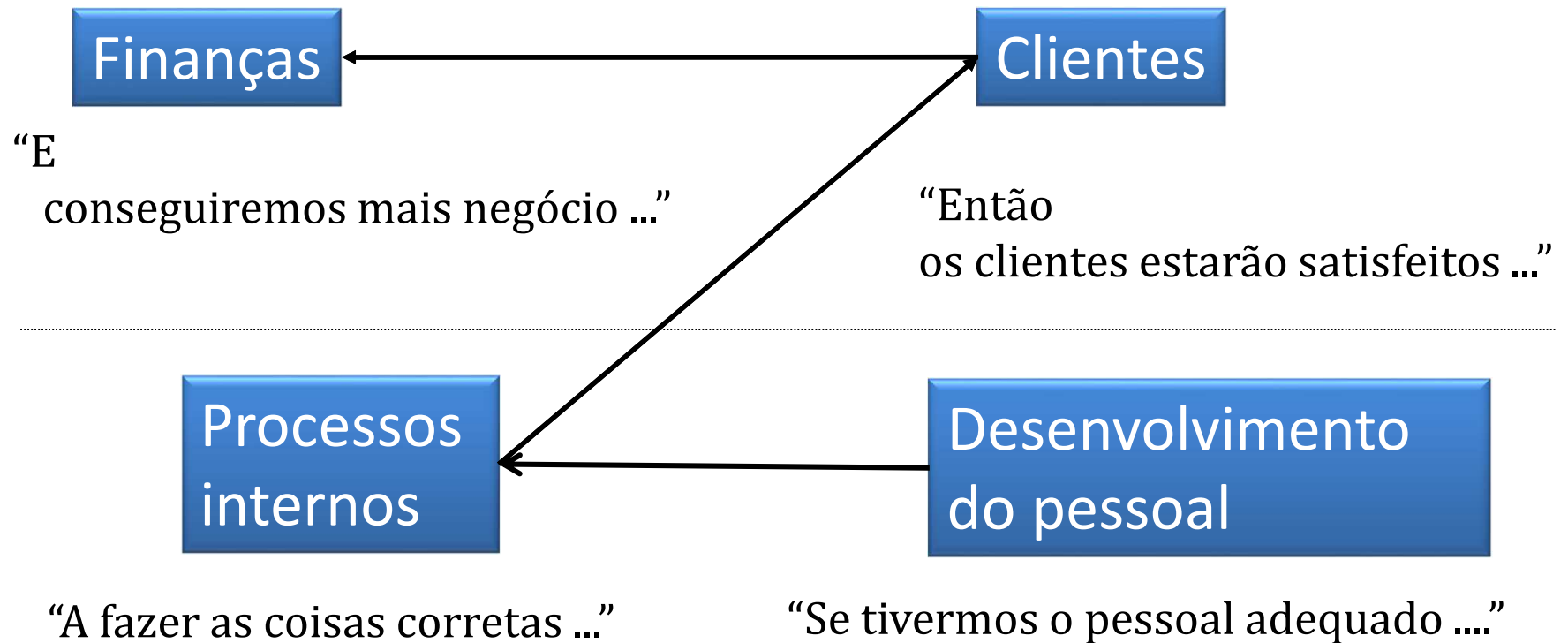
2. Balanced Scorecard

Crítica aos sistemas tradicionais de avaliação da performance financeira

- ✘ **Sistemas tradicionais de avaliação de desempenho baseiam-se exclusivamente em objetivos e métricas financeiras -> não chegam para avaliar a performance global da empresa**



A relação causa-efeito no Balanced Scorecard



Balanced Scorecard

- 1.º Objetivo: sistema de avaliação da performance
 - *Proporciona um sistema de avaliação e gestão de todos os aspetos relacionados com a performance da empresa*
 - *Considera medidas financeiras e não financeiras determinantes para o sucesso da empresa*
 - *Avalia a performance da empresa sob 4 perspetivas inter-relacionadas entre si e que derivam da estratégia da empresa*
- 2.º Objetivo: instrumento de gestão estratégica
 - *Comunica os objetivos que a empresa pretende atingir para poder concorrer baseado nas suas capacidades intangíveis e na inovação*
 - *Traduz a missão e a estratégia em objetivos e métricas*

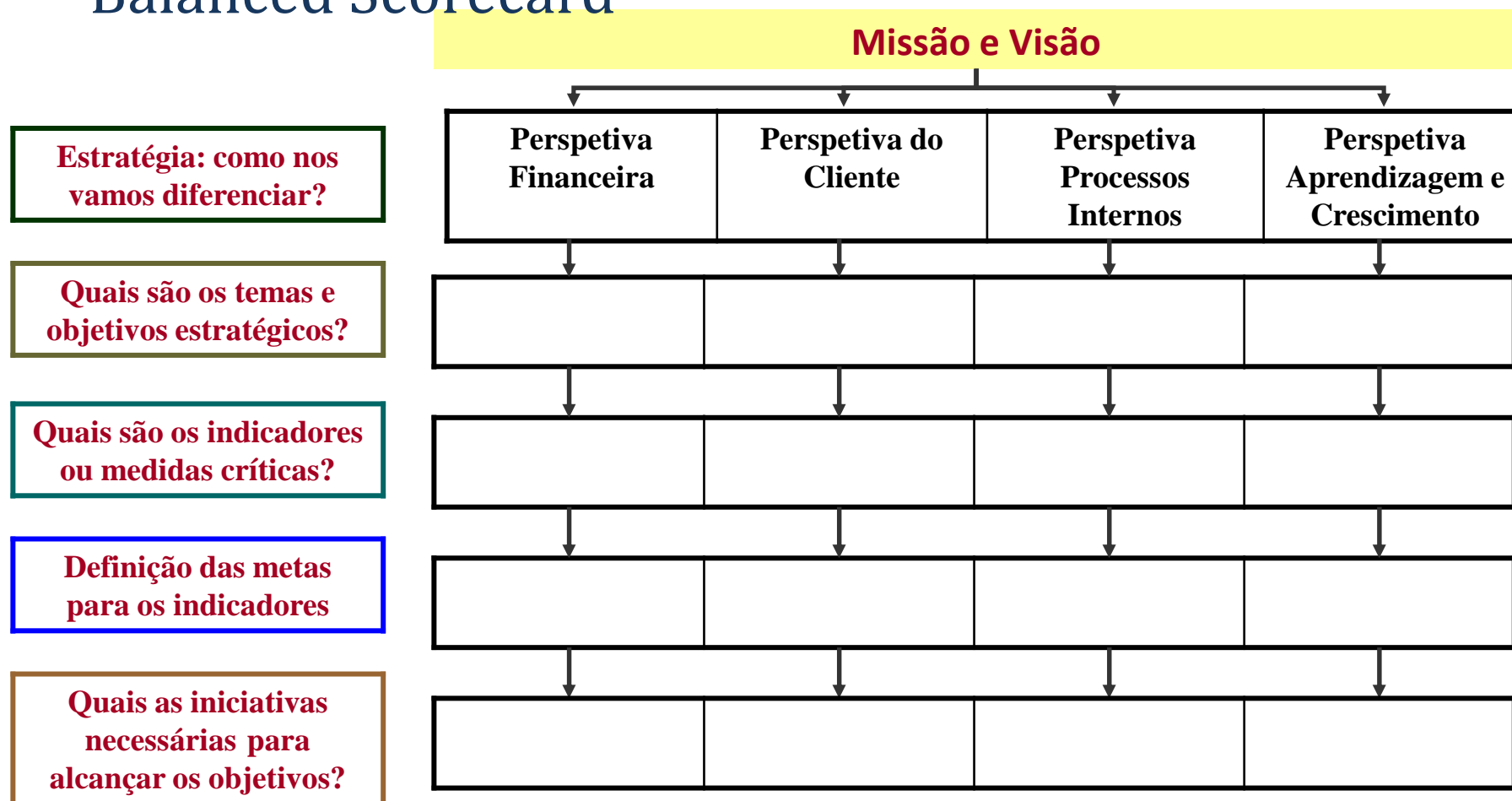
Balanced Scorecard



■ Balanced Scorecard



■ Balanced Scorecard



Balanced Scorecard: mapa estratégico numa empresa privada

- Fornece uma representação visual da ligação causa efeito entre objetivos e suas medidas nas 4 perspetivas do BSC. Força a organização a clarificar a lógica de como é que vai criar valor e por quem.

Financial perspective

Return on invested capital

Customer perspective

High degree of loyalty among existing customers

On-time delivery

Process perspective

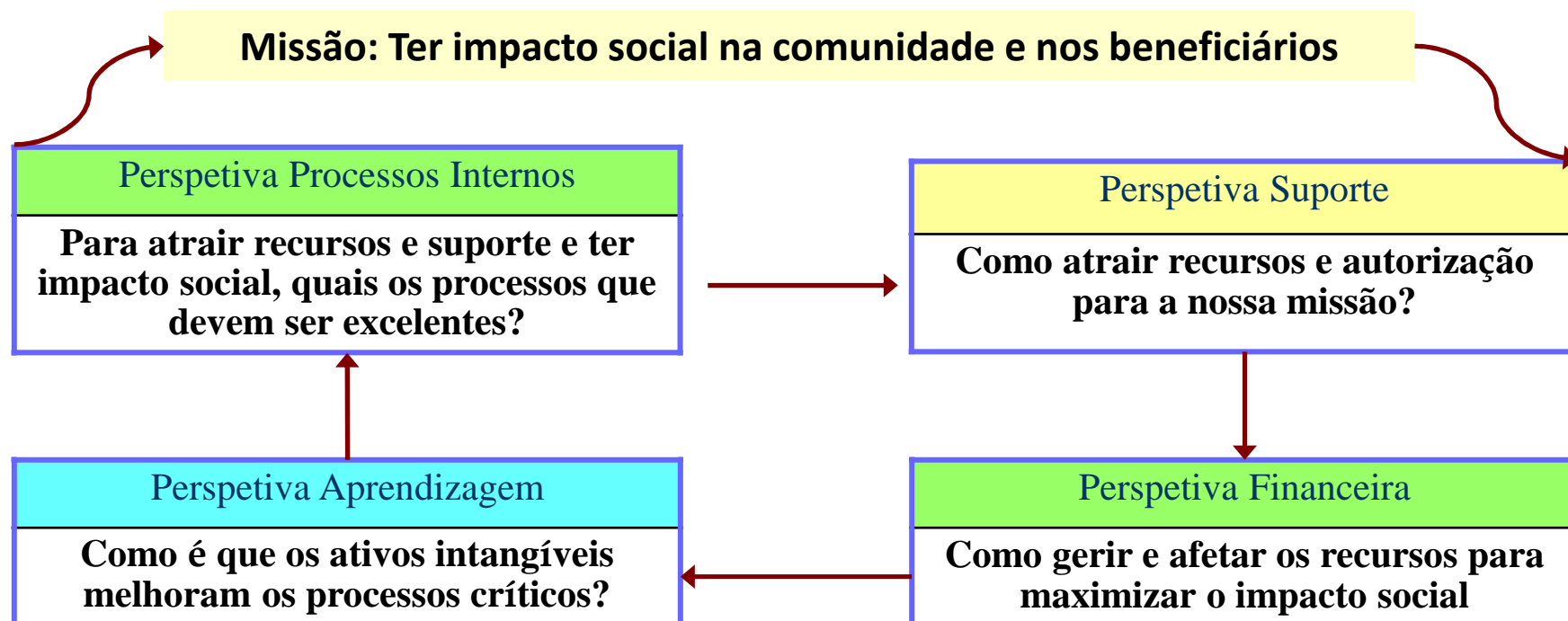
High quality production

Short cycle time

Learning and growth perspective

Employee's process improvement skills

Balanced Scorecard : mapa estratégico de entidades sem fins lucrativos





LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA



Perspetiva Financeira

Balanced Scorecard



Representa o objetivo principal das organizações com fins lucrativos

Perspectiva onde é evidenciada os resultados das decisões tomadas em todas as áreas, ou seja, os resultados económico-financeiros têm como causas a forma como foi implementada a estratégia

Balanced Scorecard – exemplo (Drury)

EXHIBIT 22.3 Financial perspective objectives and measures

<i>Objectives</i>	<i>Measures</i>
<i>Revenue growth:</i>	
Increase the number of new products	Percentage of revenues from new products
Develop new customers and markets	Percentage of revenues from new customers/markets
Change to a more profitable product (or service) mix	Sales growth percentage for targeted segments
<i>Cost reduction:</i>	
Reduce product/service cost per unit	Percentage reduction in cost per unit
Reduce selling/general administration costs	Percentage to total revenues of selling and administration costs
<i>Asset utilization:</i>	
Improve asset utilization	Return on investment Economic value-added

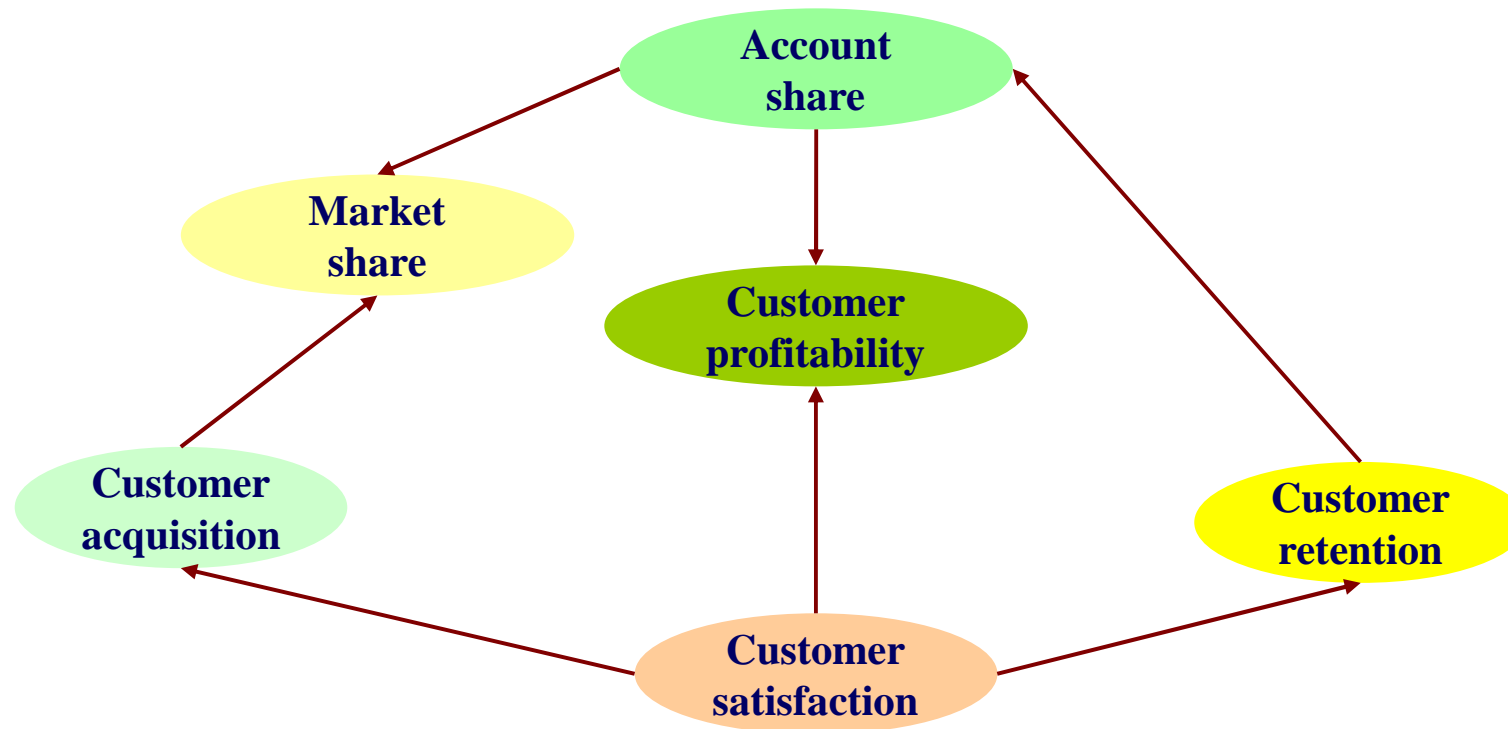


LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA



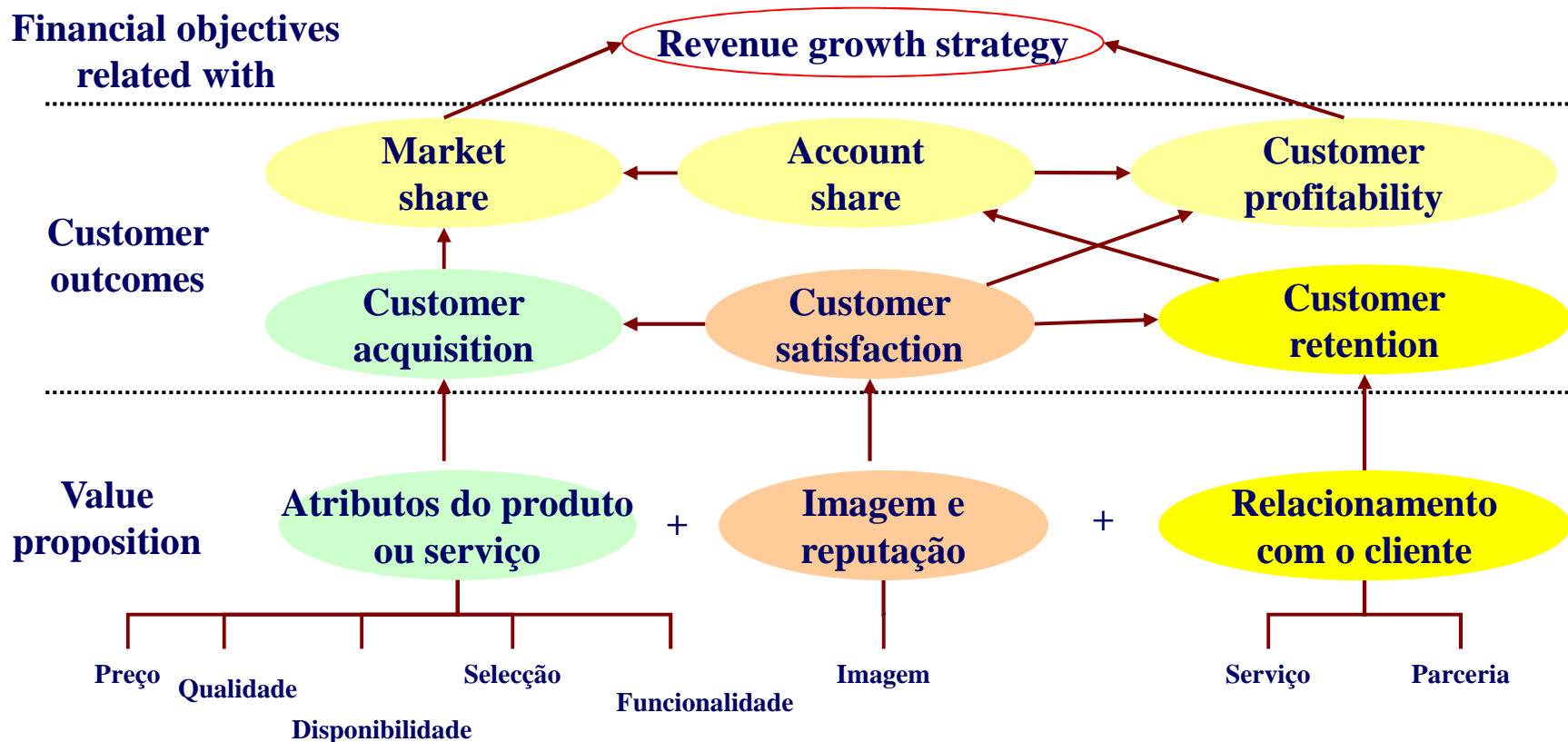
Perspetiva Cliente

Indicadores sobre relações com o cliente/mercado



Balanced Scorecard – mapa estratégico

Perspetiva do Cliente – *What it intends*



Balanced Scorecard – exemplo (Drury)

EXHIBIT 22.4 Customer perspective objectives and measures

<i>Objectives</i>	<i>Measures</i>
<i>Core:</i>	
Increase market share	Percentage market share
Increase customer retention	Percentage growth in business from existing customers
Increase customer acquisition	Total sales to new customers
Increase customer satisfaction	Customer survey satisfaction ratings
Increase customer profitability	Customer profitability analysis
<i>Customer value propositions:</i>	
Improve product functionality	Customer survey product functionality rating scores
Decrease price relative to competitors	Price relative to competitors
Improve product/service quality	Percentage returns from customers
Improve delivery time	Percentage on-time deliveries

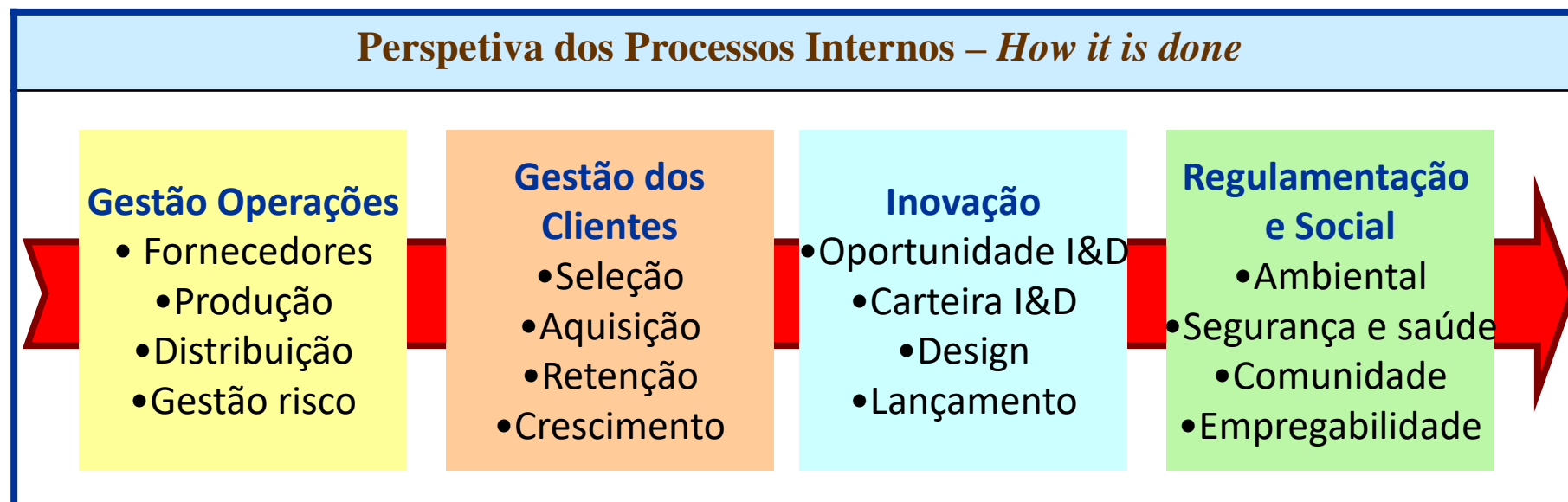


LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA



Perspetiva Processos Internos

Balanced Scorecard

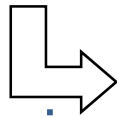


Perspetiva onde é dada ênfase aos processos internos críticos para os quais a excelência é essencial para a implementação da estratégia. Irá possibilitar:

- ✦ Criação da proposta de valor para o cliente
- ✦ Melhorar os processos e reduzir os custos para a componente da produtividade presente na perspectiva financeira

Indicadores sobre processos internos

- Reduz a miopia na avaliação do desempenho: o valor dos intangíveis da empresa passa também pelos seus processos



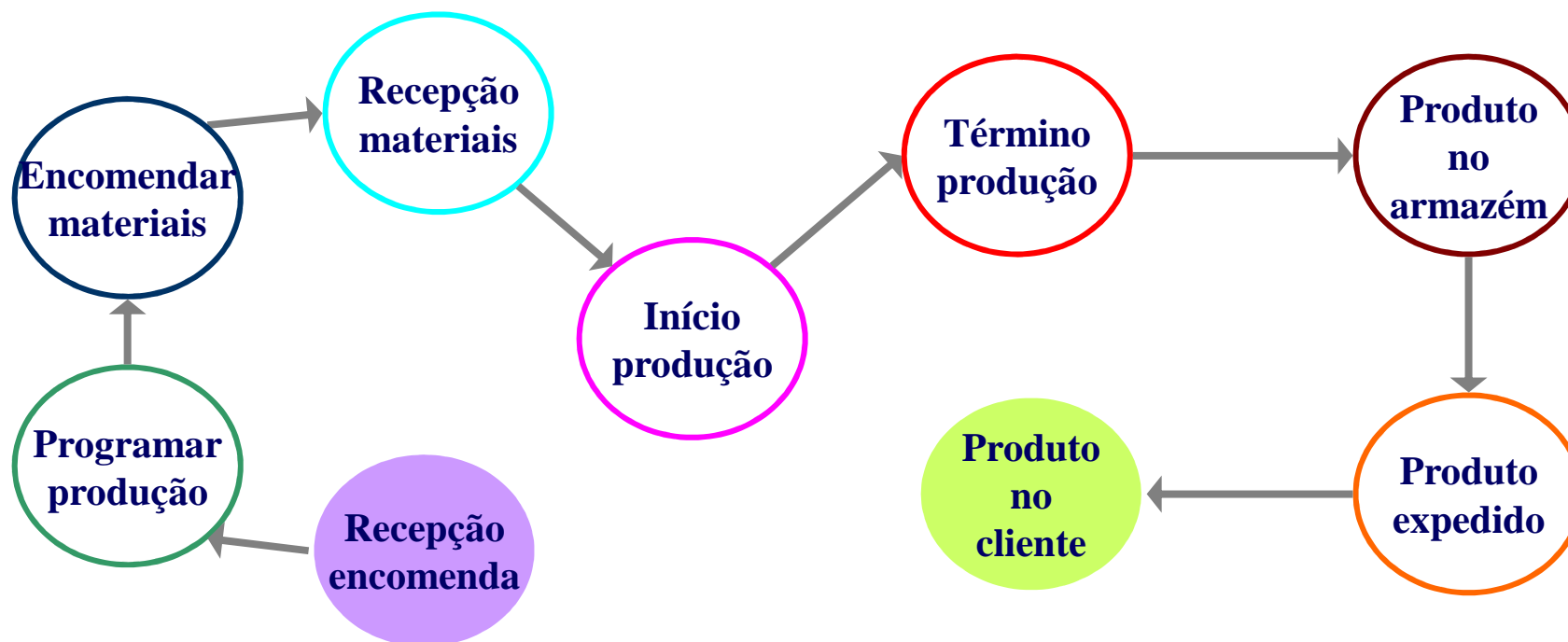
Leading indicator para a criação de valor

- A excelência nas operações passa por entre outras coisas obter indicadores para mensurar o desempenho ao nível:
 - *Tempo consumido nos processos*
 - *Qualidade*
 - *Custo*

Nível dos processos internos

✿ Tempo consumido pelos processos

- Mensurar o ciclo associado à satisfação plena de uma encomenda



Nível dos processos internos

- Tempo consumido pelos processos
 - *Em certos sectores, o processo produtivo representa 5% a 10% do ciclo de transformação*
 - *Indicador:*

$$\text{Manufacturing cycle effectiveness} = \frac{\text{Processing time}}{\text{Throughput time}}$$

- *Just in time -> MCE = 1*

Nível dos processos internos

- Tempo consumido pelos processos
 - $MCE < 1$, porque:

$$\text{Throughput time} = \text{Processing time} + \text{Inspection time} + \text{Movement time} + \text{Waiting/storage time}$$

- *Na filosofia de gestão nipónica*

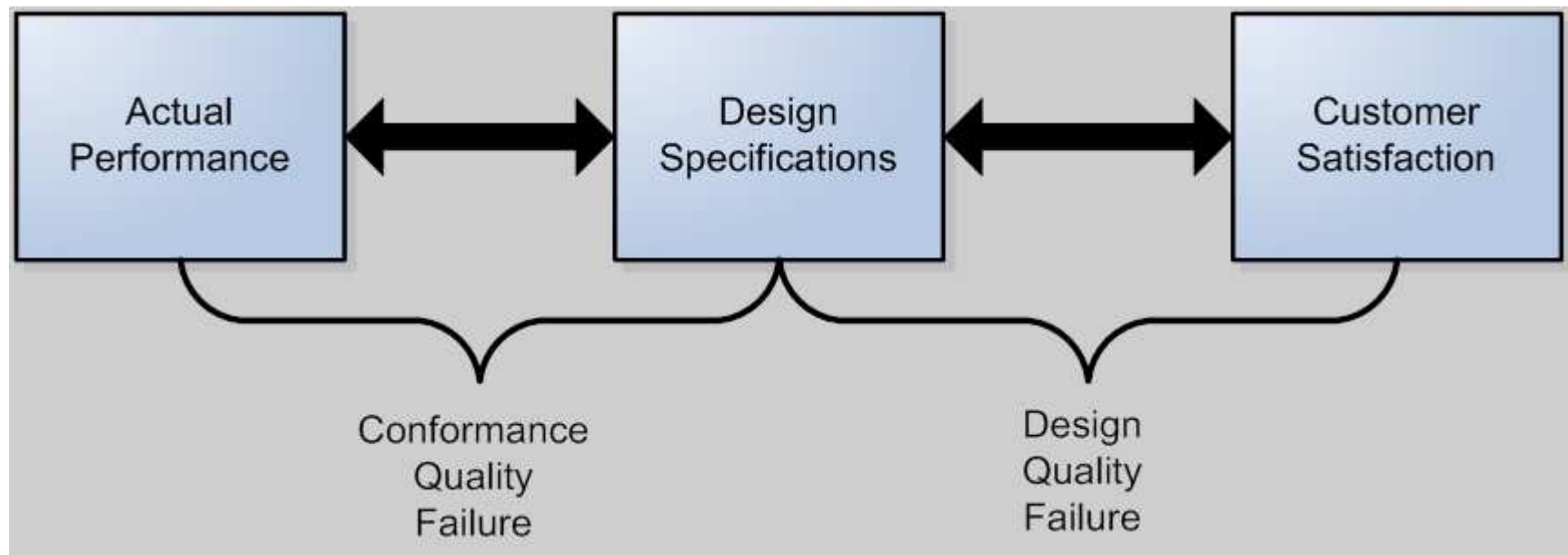
$$\text{Throughput time} = \text{Value-added time} + \text{Non-value-added time}$$

Nível dos processos internos

- Tempo consumido pelos processos – algumas métricas
 - Manufacturing lead times
 - Unidades produzidas por hora
 - Duração dos stocks em armazém
 - Setup time as % of total manufacturing time

Nível dos processos internos

- Qualidade



Nível dos processos internos

- Custos de ausência de qualidade

Prevention Costs	Appraisal Costs	Internal Failure Costs	External Failure Costs
Design engineering	Inspection	Spoilage	Customer support
Process engineering	Online product	Rework	Manufacturing/
Supplier evaluations	manufacturing	Scrap	process
Preventive equipment	and process	Machine repairs	engineering
maintenance	inspection	Manufacturing/	for external
Quality training	Product testing	process	failures
Testing of new		engineering on	Warranty repair
materials		internal failures	costs
			Liability claims

Nível dos processos internos

- Mensuração da qualidade dos processos
 - Taxa de produção de artigos com defeito
 - Tempo médio de reparação do defeito
 - Taxa de produtos que necessitam de ser reparados
 - Taxas de rendimento: n.º de inputs para determinado output
 - Número de tipos de defeitos
 - Em empresas de serviços (ex. banca)
 - Informação incorrecta
 - Tempo de espera
 - Pedidos por satisfazer,

Métricas da qualidade de serviço - FedEx

- Qualidade, nível de satisfação do cliente, tempos de espera entre outros são exemplos de indicadores que antecipam e explicam os resultados financeiros no longo prazo.

Tipo de Falhas no Serviço	Penalização
Perda encomenda	50
Encomenda danificada	30
Reclamação não resolvida	10
Dia errado - atraso na entrega	10
Ajustamento à factura inicial	3
Rota	3
Demora no controlo	3
Desaparecimento da prova de entrega	1
Dia certo – atraso na entrega	1



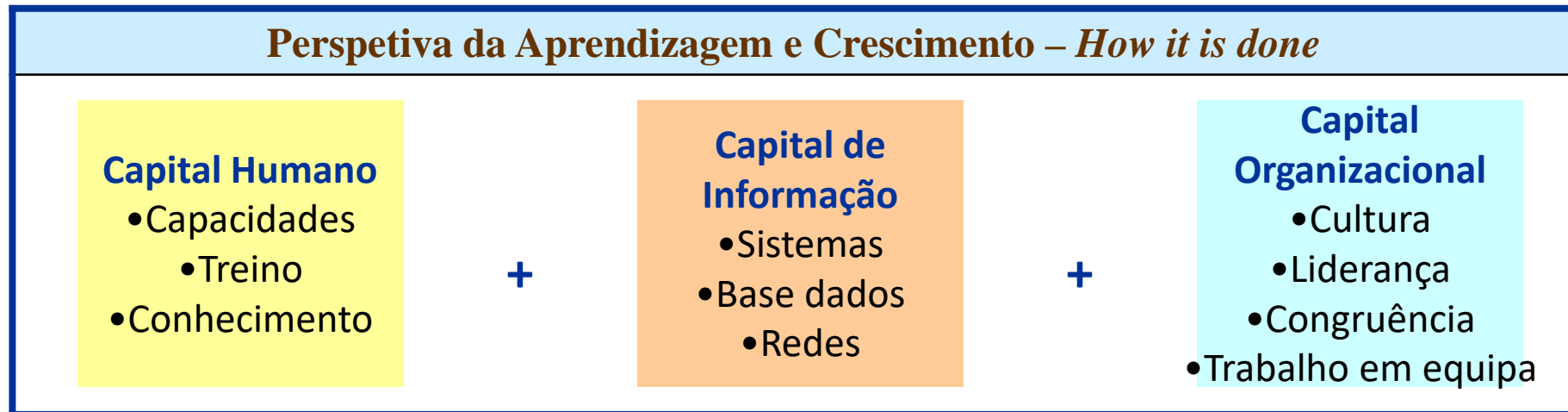


LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA



Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Balanced Scorecard – exemplo (Drury)



Perspectiva onde são identificadas os recursos intangíveis que são a base do crescimento e qual o seu papel na estratégia.



EXHIBIT 22.6 Learning and growth perspective objectives and measures

<i>Objectives</i>	<i>Measures</i>
Increase employee capabilities	Employee satisfaction survey ratings Annual percentage of key staff leaving Sales revenue per employee
Increase information system capabilities	Percentage of processes with real time feedback capabilities Percentage of customer-facing employees having on-line access to customer and product information
Increase motivation, empowerment and alignment	Number of suggested improvements per employee Number of suggestions implemented per employee Percentage of employees with personal goals aligned to the balanced scorecard Percentage of employees who achieve personal goals

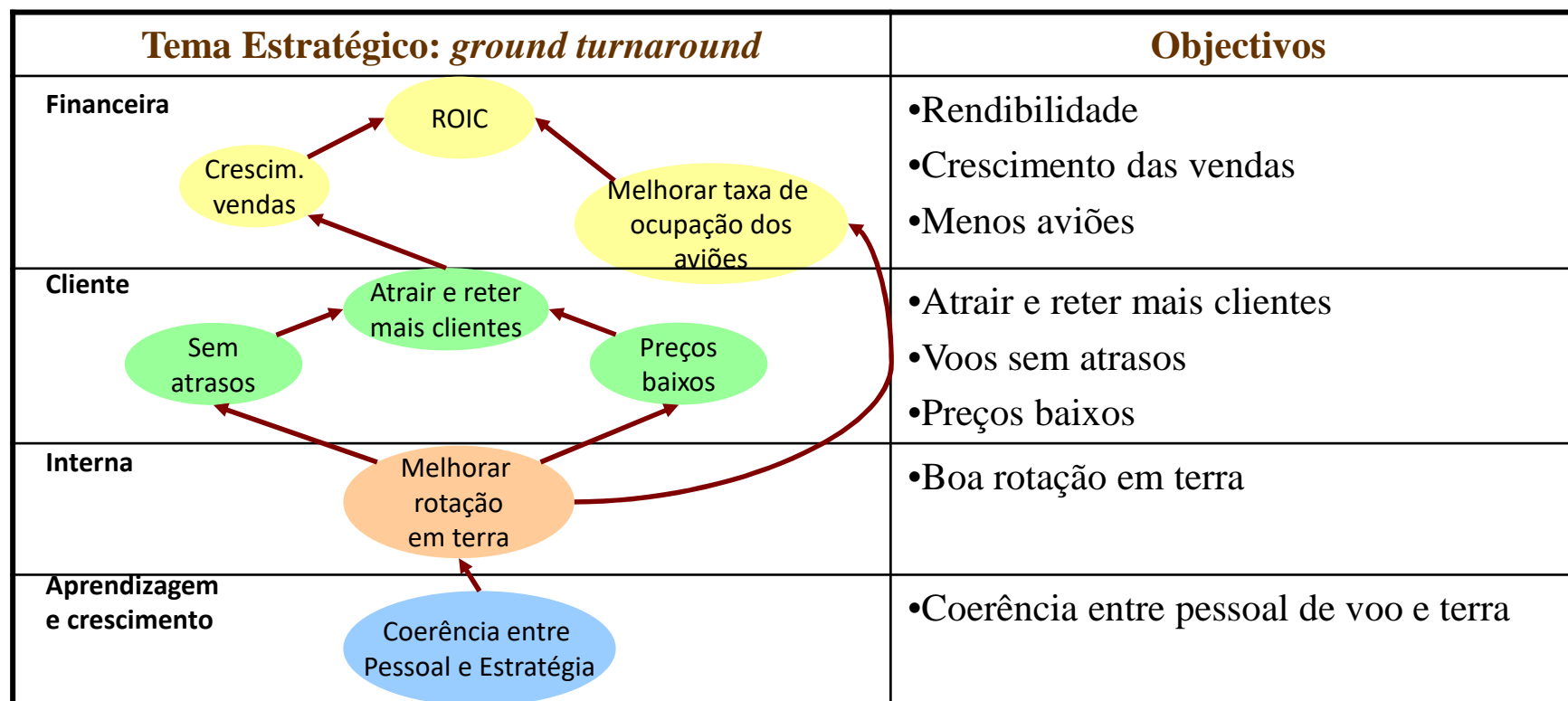


LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA



Um exemplo de Balanced Scorecard

Balanced Scorecard: Exemplo de Aviação Low-Cost



Balanced Scorecard

Indicadores	Meta	Plano de Acção	Budget
<ul style="list-style-type: none"> • Valor de mercado • Lugares vendidos • Custo do leasing 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% • 20% • 5% 		
<ul style="list-style-type: none"> • N.º de compras repetidas • N.º clientes • Rating de voos a horas • Ranking dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 70% • Aumento de 12% ano • N.º 1 • N.º 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar um sistema CRM • Gestão da qualidade • Programa de fidelização dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX • XXX
<ul style="list-style-type: none"> • Tempo em terra • Partidas sem atrasos 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 minutos • 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimização do ciclo temporal 	<ul style="list-style-type: none"> • XXX
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento estratégia • % trabalhadores acionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa comunicação • Plano de stock options 	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX

Bibliografia

- Kaplan, R. e D. Norton (1992), “The Balanced Scorecard: Measures that Drives Performance”, HBR, Jan-Feb, 71-79.
- Kaplan, R. e D. Norton (1996), The Balanced Scorecard, Mass.: Boston: HBSP
- Kaplan, R. e D. Norton (2000), “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”, HBR, Sep-Oct, 167-176
- Kaplan, R. e D. Norton (2001), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, Accounting Horizons, March, 87-104.
- Kaplan, R. e D. Norton (2001), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II”, Accounting Horizons, June, 147-160.
- Kaplan, R. (2001), “Strategic Performance Measurement and Management in Non-profit Organizations”, Non-profit Management and Leadership, Spring, 353-370.