

BALANCED SCORECARD: ALINHAR A ESTRATÉGIA E GERIR A PERFORMANCE

João Carvalho das Neves
Professor
Management Control, Corporate & Real Estate Finance
jcneves@iseg.ulisboa.pt

PROGRAMA

1. Porquê o balanced scorecard
2. Definir a missão, a visão e os valores da empresa
3. Notas para o trabalho de grupo – caso Sodexo
4. As 4 perspetivas do BSC e o mapa estratégico
5. Notas para o trabalho de grupo - caso Sodexo
6. Passos fundamentais para a implementação do BSC



1. PORQUÊ O BALANCED SCORECARD

PERFORMANCE SCORECARDS

Tableaux de bord – origem francesa pós II guerra mundial

- OVAR – Objectivos, Variáveis de Acção e Resultados (HEC, 1994)
- Em cascata

SMART (Strategic Measurement and Reporting Technique)

- Wang Laboratories, 1988
- Indicadores internos e externos

Business Excellence Model

- European Foundation for Quality Management

Performance Prism

- Centre for Business Performance, Cranfield, 2002

Balanced scorecard

- Kaplan e Norton, Harvard Business Review, 1992

O QUE É O BSC

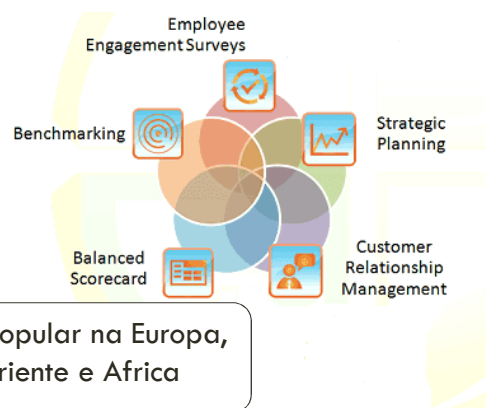


- Não se trata apenas de definir KPI
- Não é uma solução “Big Data”
- Não é um sistema de Business Intelligence

O Balanced Scorecard é um instrumento de Gestão que ajuda na definição e na implementação da estratégia de negócio

PORQUÊ USAR O BSC?

Continua a ser um dos instrumentos de Gestão mais importantes e eficazes no planeamento e implementação de estratégias de negócio



Fonte: Bain & Co, *Management Trends & Tools*, 2013

IMPACTO NA PERFORMANCE E LUCROS

Survey do Balanced Scorecard Forum



80% das empresas reportam melhoria da performance



66% dessas empresas melhoraram os lucros

É PRECISO FAZER MELHOR DO QUE O STATUS QUO!

De acordo com o Balanced Scorecard Collaborative



95% dos colaboradores desconhece qual a estratégia dos negócios da empresa



90% das empresas falha na implementação das suas estratégias



86% dos executivos passa menos de uma hora por mês a discutir a estratégia do negócio



70% das empresas não faz ligação entre o sistemas de incentivos para o “middle management” e a estratégia



60% das empresas não tem ligação coerente entre estratégia e orçamento anual

APESAR DA SUA UTILIDADE DEVEIA SER MAIS ESTRATÉGICO

Resultados do survey



31% das empresas considerou o Balanced Scorecard extremamente útil e 42% muito útil



E como o usava?

- 34% na Gestão Estratégica;
- 35% no Reporting;
- 17% na Gestão Operacional

QUAL A DIFERENÇA ENTRE O BSC E O DASHBOARD?

Balanced Scorecard



Performance
Management







Dashboard/Tableaux de Bord










Performance
Monitoring

PREMISSAS DE UM SISTEMA DE GESTÃO BSC

Concebido:

-  Para a implementação da estratégia
-  Para a ação
-  Com perspetiva sobre o futuro
-  Para atuar com e sobre as pessoas
-  Para melhorar a comunicação
-  Para criar visões mais integradas da empresa e do seu meio

EM SÍNTESE...

-  Traduz a visão, missão e estratégia da organização em objetivos estratégicos e operacionais
-  Complementa medidas financeiras com medidas não financeiras
-  Organiza os objetivos e as ações em quatro perspetivas: Financeira; Cliente; Processos; Aprendizagem e Crescimento.
-  Procura alinhar toda a organização à estratégia
-  Torna a estratégia um trabalho diário de todos
-  Torna a estratégia um processo continuado
-  Mobiliza a mudança através da liderança por parte da direção geral

MISSÃO, VISÃO E VALORES



VISÃO E MISSÃO

São os instrumentos mais simples e mais efetivos de “governance” de uma organização

Qual a diferença entre visão e missão

- VisionÁRIO - Alguém que vê o que é possível, que vê o potencial
- MissioNÁRIO - alguém que realiza esse trabalho

“You can dream, create, design and build the best, the most wonderful place on earth, but it requires people to make that dream a reality.”



GESTÃO E LIDERANÇA



“Management” - Missionário



“Leadership” - Visionário

MISSÃO

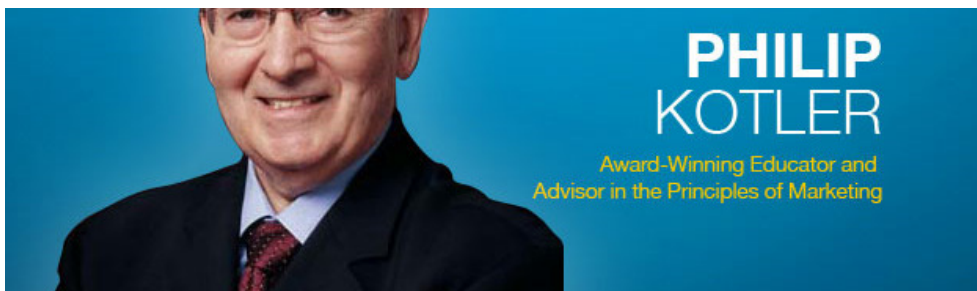
MISSÃO

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto. Somente uma definição clara da missão é razão de existir de uma organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa



EFEITO DE UMA MISSÃO BEM DEFINIDA

Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa



COMO DEFINIR A MISSÃO?

Deve ficar claro o que a empresa se propõe a fazer, como deseja fazer isso e a quem vai satisfazer necessidades

One Team. One Plan. One Goal



CARACTERÍSTICAS DA MISSÃO



- O que deve fazer a empresa? *Garantir o fornecimento de energia elétrica*
- Para quem deve fazer? *a todos os clientes elegíveis que lho solicitem*
- Para que deve fazer? *satisfazendo as suas necessidades*
- Como deve fazer? *e procurando ser reconhecida pela simplicidade e excelência dos serviços prestados*
- Onde deve fazer? *Considerando que atua em Portugal decidiu não ser necessário explicitar o onde, com a preocupação de manter o texto conciso*
- Que responsabilidade social deve ter? *pela promoção da eficiência energética e respeito pelo ambiente, contribuindo para o reforço da sustentabilidade do Sistema Elétrico Nacional*

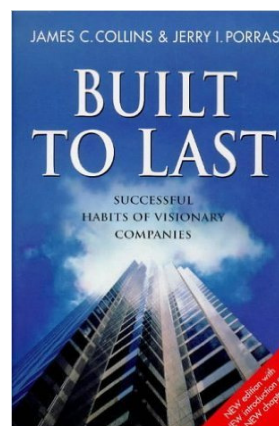
VISÃO

VISÃO É O QUE DETERMINA O FUTURO

Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem onde querem ir e o que fazer para chegar ao seu destino.

Com as melhores empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão.

É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança em simultâneo.”



COMO SE EXPRESSA A VISÃO DA ORGANIZAÇÃO?

Uma frase curta, concisa, clara, vigorosa, inspiradora e focada na imagem do futuro que a empresa pretende criar

Nada mais difícil do que ter um papel branco à frente por preencher.

Obtenha informação acerca da empresa e procure escrever uma frase que expresse adequadamente a visão da empresa

ALGUMAS DAS FONTES DE INFORMAÇÃO

Produtos potenciais no futuro

Serviços que gostaria de prestar aos clientes

Os valores e a filosofia

Os investimentos e a tecnologia

Concorrentes e posicionamento face a eles

A diferenciação que tem dos concorrentes

Planos de expansão

Mas no fundo, a visão pode vir do interior do empresário, das crenças e motivações

USAR PALAVRAS COM IMPACTO FORTE

Exemplos:

Desenvolver, Melhorar, Criar, Inspirar, Implementar, Revitalizar, Inovar, Aumentar, Alegria, Felicidade, Segurança, Criação, Energizar, Influenciar, Modernizar, Ser pioneiro



To bring inspiration and innovation to every athlete* in the world

** Nike co-founder, Bill Bowerman said, "If you have a body, you are an athlete."*



Official mission or vision statement is to organize all of the data in the world and make it accessible for everyone in a useful way

EXEMPLOS



Ser a referência ibérica em termos de qualidade de serviço do setor dos Transportes e Logística.



Our vision is to create a better everyday life for the many people.

Our business idea supports this vision by offering a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them.



We Educate Leaders Who Make a Difference in the World

VALORES

PORQUÊ DEFINIR OS VALORES?

Organizações eficazes identificam e desenvolvem de forma clara e concisa, os valores e crenças que partilham, de modo que cada colaborador entenda a cultura da organização em que se insere e o seu papel nessa organização.

Uma vez os valores definidos, eles irão ter impacto sobre o comportamento de todos e em todos os aspetos da organização.



O QUE SÃO OS VALORES DA ORGANIZAÇÃO



São o núcleo do que a organização é e aquilo que preza

São crenças que se manifestam na forma como um empregado deve agir

Representam compromissos dos colaboradores

Definem como as pessoas se devem comportar

Vão dar significado à forma de agir no dia a dia.

São declarações sobre a forma como a organização vai valorizar clientes, fornecedores e a comunidade em geral.



Mercedes-Benz

The audacity to reject compromise

The instinct to protect what matters

The commitment to honor a legacy

The vision to consider every detail

The foresight to take responsibility

The ingenuity to outperform expectations



We Put People First: Take care of associates and they will take care of the customers.



We Pursue Excellence: Our dedication to the customer shows in everything we do.



We Embrace Change: Innovation has always been part of the Marriott story.



We Act with Integrity: How we do business is as important as the business we do.



We Serve Our World: Our “spirit to serve” makes our company stronger.



Focus on the user and all else will follow.
It's best to do one thing really, really well.
Fast is better than slow.
Great just isn't good enough.



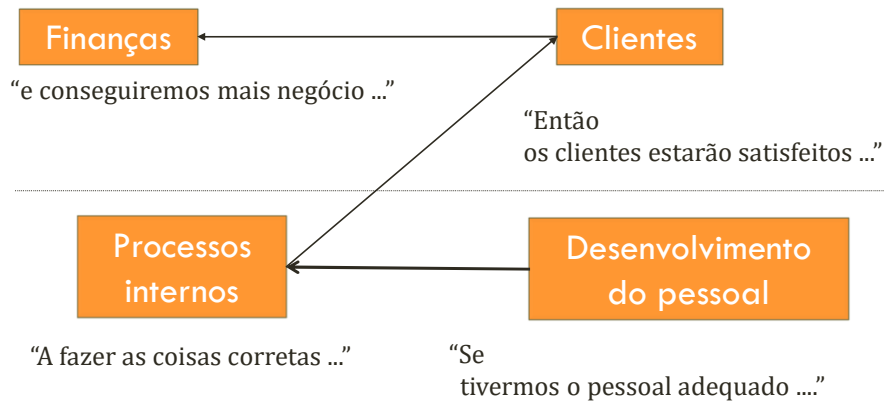
3. TRABALHO DE GRUPO

Missão, Visão e Valores



4. AS 4 PERSPETIVAS DO BSC E O MAPA ESTRATÉGICO

AS PERSPETIVAS E O PRINCIPIO DA CAUSA-EFEITO NO BSC



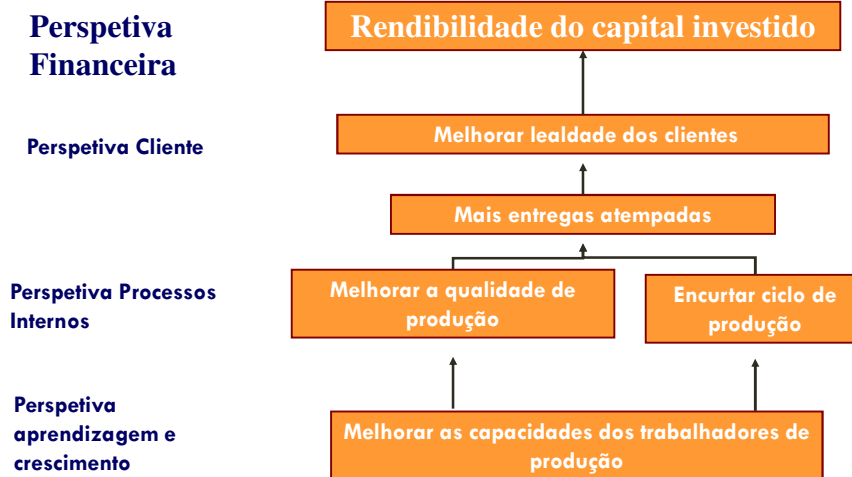
© J.C. NEVES, ISEG, 2018 35

AS 4 PERSPETIVAS DO BSC



© J.C. NEVES, ISEG, 2018 36

O MAPA ESTRATÉGICO É CENTRAL PARA O BSC



© J.C. NEVES, ISEG, 2018 37

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO



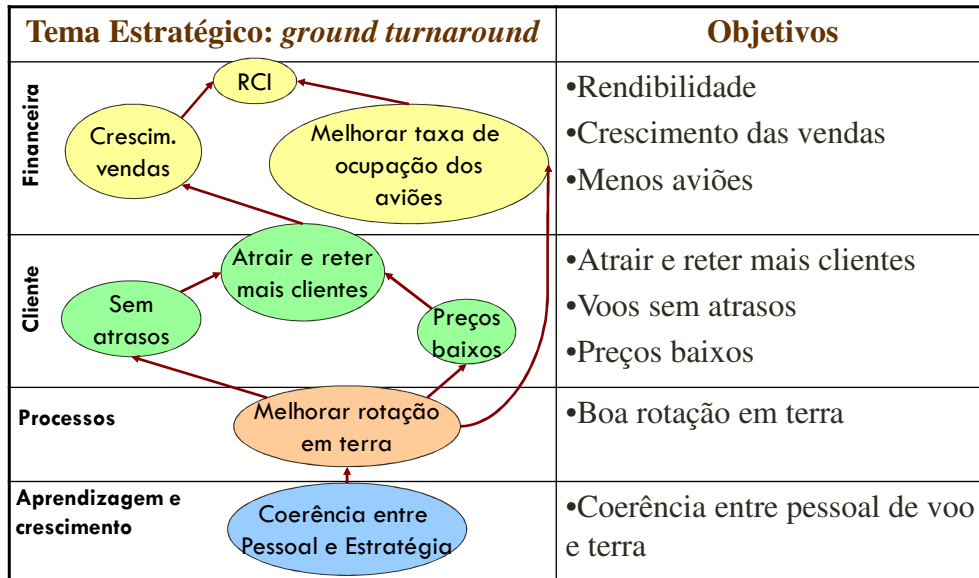
No BSC é importante alinhar os planos de ação com os objetivos estratégicos.

E alinhar os KPIs com os objetivos estratégicos

Não se usa os KPIs só para saber como estão os negócios e decidir o que fazer de seguida

Deve compreender-se porque se precisa de um KPI específico e como se interliga com os objetivos e com os planos de ação

BALANCED SCORECARD: EXEMPLO DE AVIAÇÃO LOW-COST



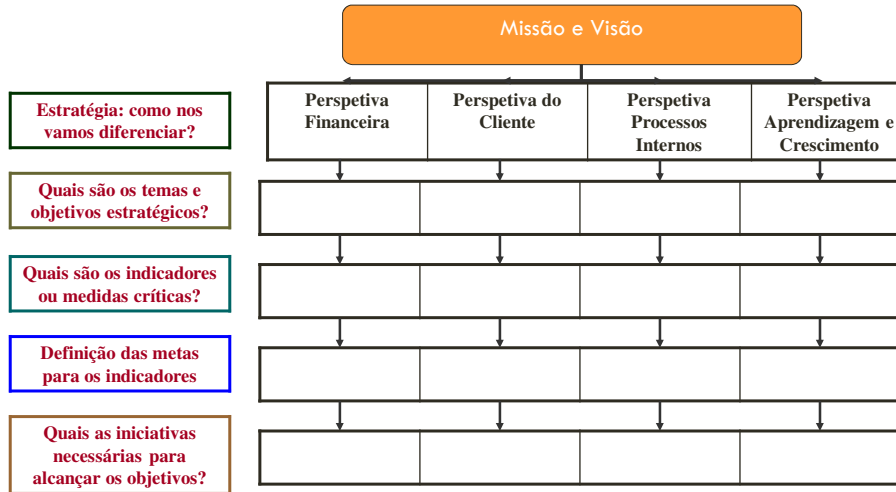
© J.C. NEVES, ISEG, 2018 39

EXEMPLO AVIAÇÃO LOW-COST

Indicadores	Meta	Plano de Ação	Orçamento
<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% + 12% no 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"> Máx. 30 minutos Pelo menos 90% 	<ul style="list-style-type: none"> •Otimização do ciclo temporal 	<ul style="list-style-type: none"> •XXX
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento da estratégia • Trabalhadores acionistas 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 100% 	<ul style="list-style-type: none"> •Programa comunicação •Plano de <i>stock options</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX

© J.C. NEVES, ISEG, 2018 40

MODELO INTEGRADO BSC

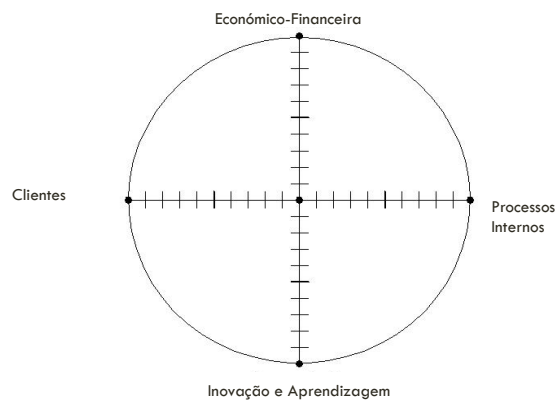


5. TRABALHO DE GRUPO

As 4 perspetivas e o mapa estratégico



A PERCEÇÃO DE PERFORMANCE QUE TENHO DA MINHA EMPRESA!



6. PASSOS FUNDAMENTAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

O PONTO DE PARTIDA DO BALANCED SCORECARD

Existe consenso da administração e directores quanto à necessidade de implementar o “Balanced Scorecard”?

Estão claras as razões quanto à necessidade de mudar e considerar o “Balanced Scorecard” como um projecto de mudança?

Está identificado o líder do projecto?

A conceção do “Balanced Scorecard” vai passar por que níveis?:

- Primeiro para a empresa como um todo?
- Depois encadeia-se pelas direcções e departamentos. Até que nível?

A equipa que vai participar na conceção do BSC é representativa da organização?

EVITAR OS SEGUINTE PROBLEMAS

Proliferação de métricas

Enfase no custo

Explosão de métricas não financeiras

Preocupações com o valor de mercado

Seleção de indicadores tende a limitar a perceção da realidade

Indicadores “proxy” não coincidentes com os objetivos

Indicadores podem criar aprendizagem perversa

Alterações do ambiente não permitem análise em continuidade

1º PASSO: DEFINIR MISSÃO E ESTRATÉGIA

Missão - Porque é que existimos?

- “Afirmção como uma das mais sólidas, inovadoras e rentáveis farmacêuticas europeias”

Valores Base - Em que é que acreditamos?

- Obtenção de sucesso financeiro
- Fornecimento de medicamentos a custos competitivos
- Empregados motivados e com conhecimentos do negócio
- Qualidade de serviço
- Confiança na empresa

Visão – O que é que queremos ser?

- “Ser uma farmacêutica de referência”

Estratégia – Quais os nossos objetivos?

- Maximizar o valor da empresa para o acionista através do crescimento do rendimento e da melhoria de produtividade

2º PASSO: TEMAS ESTRATÉGICOS E MAPA ESTRATÉGICO

Perspectivas	Temas Estratégicos		
Financeira	Rendibilidade	Produtividade	
Cliente	Perceber as necessidades do cliente		
Processos Interno	Inovação	Melhoria Operacional	Processo de Gestão Clientes
Aprendizagem e Crescimento	Competências Estratégicas	Motivação	Tecnologias de Informação

3º PASSO: DEFINIR OBJETIVOS POR TEMA ESTRATÉGICO

Perspectivas	Temas Estratégicos		
Financeira	Melhorar a rentabilidade (3% no ROI)	Melhorar a Produtividade (5% nas Vendas per capita)	
Cliente	Aproximação ao Cliente (Inquéritos de opinião)		
Processos Interno	Inovação (Associação com Universidades)	Melhoria Operacional (Encurtar em x dias o ciclo de fabrico)	Modernização Processo de Gestão Clientes (CRM)
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver Competências Estratégicas (Formação)	Cultivar um Clima Organizacional Motivador	Desenvolver Tecnologias Estratégicas

4º PASSO: ESTABELECEER AS RELAÇÕES CAUSA-EFEITO



5º PASSO: DEFINIR OS INDICADORES E AS METAS

Geralmente dividem-se em :

- Indicadores financeiros ou de resultado
- Indicadores não financeiros – das variáveis de acção ou “value drivers”

Variam consoante o nível hierárquico:

- Ao nível mais elevado usam-se mais indicadores financeiros
- Nos outros níveis usam-se mais indicadores não financeiros

O “Balanced Scorecard” está associado à necessidade de uma mudança de atitude pelo que deverá privilegiar variáveis de acção

Os indicadores necessitam ser analisados com frequência por forma a certificar se a estratégia está a ser seguida e identificar eventuais problemas

6º PASSO: PLANOS E PROGRAMAS DE ACÇÃO

Programas de Marketing – Divulgação de produtos e serviços

Introdução de novos sistemas informáticos (equipamentos e programas)

- Desenvolvimento de uma base de dados dos seus clientes
- Criação de um sistema de gestão de clientes

Programa de desburocratização – redução de custos administrativos e eficiência

Programa de Formação – aumentar nível de conhecimento dos produtos

Programa de Rejuvenescimento de Recursos humanos – Potenciar a motivação, a iniciativa e o espírito de equipa

7º PASSO ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS

Perspectivas	Objectivos	Medidas	Meta	Período	Realizado	Desvio
Financeira						
Cliente						
Processo Negócio Interno						
Aprendizagem e Crescimento						

CONCLUSÕES

Importante para gerir pessoas e alcançar objectivos

Pretende alinhar a performance financeira com a performance não financeira com vista ao alcance dos objectivos estratégicos e o sucesso da missão da empresa

Mede o progresso em termos de alcance dos resultados da estratégia em todas as áreas chave do negócio. É um instrumento de gestão.