

# Acção de Formação da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas (CTOC)

## Construção de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão

### BALANCED SCORECARD

# Construção de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão

## *BALANCED SCORECARD*

### 1. GESTÃO ESTRATÉGICA

1.1 Estratégia empresarial

1.2 Gestão orientada para a criação de valor

1.3 Indicadores de criação de valor

# 1. Gestão Estratégica

## 1.1 Estratégia empresarial

### Noções de Estratégia

Definição	Autor
A estratégia como arte de guerra: A identificação dos pontos fortes e fracos do inimigo, os movimentos ofensivos e defensivos e o uso de estratagemas para vencer a guerra (utilizado actualmente como uma metáfora para o mundo dos negócios)	Sun Tzu (400 a.C.)
Plano que integra os principais objectivos, políticas e sequências de acções num todo coerente	James Quinn
Plano unificado, completo e integrado, concebido para garantir que os objectivos básicos da empresa são alcançados	William Glueck
Padrão de objectivos e principais políticas para os alcançar, expressos de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser	Kenneth Andrews
Via para alcançar, de uma forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre a competição	Kenichi Ohmae

# 1. Gestão Estratégica

## 1.1 Estratégia empresarial

<p>A estratégia como a criatividade do artesão: O processo de criação da estratégia exige visão, intuição, criatividade, imaginação, domínio de detalhes e descoberta de novos padrões pela aprendizagem contínua, tal qual a criação de um artesão</p>	Henry Mintzberg
<p>A estratégia como regeneração e revolução: Esforço criativo para imaginar o futuro das organizações. O que precisamos fazer hoje se quisermos criar um novo futuro para a empresa? Uma estratégia inovadora (inteligência e imaginação dos gestores), criativa (capacidade para desenvolver competências que irão contribuir para a concepção de novas propostas de valor) e revolucionária (transformação da empresa e do sector)</p>	Gary Hamel e C.K. Prahalad
<p>A estratégia como a arte de ser diferente: Busca de uma posição competitiva favorável num sector, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. Ser diferente. Diferenciar-se. Conjunto diferente de actividades em relação aos concorrentes para fornecer um <i>mix</i> único de valor</p>	Michael Porter
<p>A estratégia como a arte da execução: Escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar as suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e seleccionando as capacidades individuais para atingir os objectivos internos, dos clientes e financeiros</p>	Kaplan e Norton

# 1. Gestão Estratégica

## 1.1 Estratégia empresarial

### **Gestão Estratégica Empresarial**

A essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios actuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais para o sucesso nos negócios de amanhã.

A gestão estratégica é um processo contínuo porque a estratégia realizada de uma organização nem sempre coincide com a estratégia pretendida, devido às constantes mudanças verificadas na sociedade e no ambiente dos negócios.

Filho (2005: 3)

# 1. Gestão Estratégica

## 1.1 Estratégia empresarial

### **Princípios para uma Gestão Estratégica de Sucesso:**

- ✓ Analisar o sector e o ambiente e a forma como estes influenciam a empresa, bem como os impactes que possíveis mudanças possam provocar na empresa em termos do seu desempenho futuro;
- ✓ Identificar as forças e fraquezas da empresa, as suas competências nucleares, capacidades, limitações, cultura, infra-estruturas, tecnologias, capital intelectual e sistemas de informação;
- ✓ Explorar oportunidades, assumir riscos, empreender, inovar;
- ✓ Desenvolver competências nucleares com valores que satisfaçam clientes actuais e atraiam novos clientes;
- ✓ Associar os factores externos (mercado e posição da empresa) com os internos (competências nucleares e recursos);

# 1. Gestão Estratégica

## 1.1 Estratégia empresarial

### Princípios para uma Gestão Estratégica de Sucesso:

- ✓ Integrar um planeamento e a definição de objectivos a curto e a longo prazo;
- ✓ Estabelecer objectivos estratégicos específicos que possam melhorar a posição da empresa no mercado e objectivos mais gerais, tais como o aumento de lucro ou a redução de custos;
- ✓ Avaliar a *performance* em termos dos objectivos previamente definidos e disponibilizar a informação a quem toma as decisões estratégicas;
- ✓ Equilibrar a ligação entre a empresa e o mercado da forma mais eficaz possível, antecipando mudanças e implementando e ajustando continuamente a estratégia a essas mudanças.

# 1. Gestão Estratégica

## 1.2 Gestão orientada para a criação de valor

### Criação de Valor pela Diferenciação

Diferença no Desempenho	Diferença na Adaptabilidade	Diferença na Oportunidade
Reestruturar	Reformular	Revitalizar
Qualidade Custos Logística Pessoas Produtividade Sistemas	<i>Portfólio</i> de produtos Canais de distribuição Preço Tecnologia Processos produtivos	Crescimento Novos negócios Novos mercados Sinergias de recursos Direcção estratégica
<b>CRIAÇÃO DE VALOR</b>		

Fonte: Criado pela autora

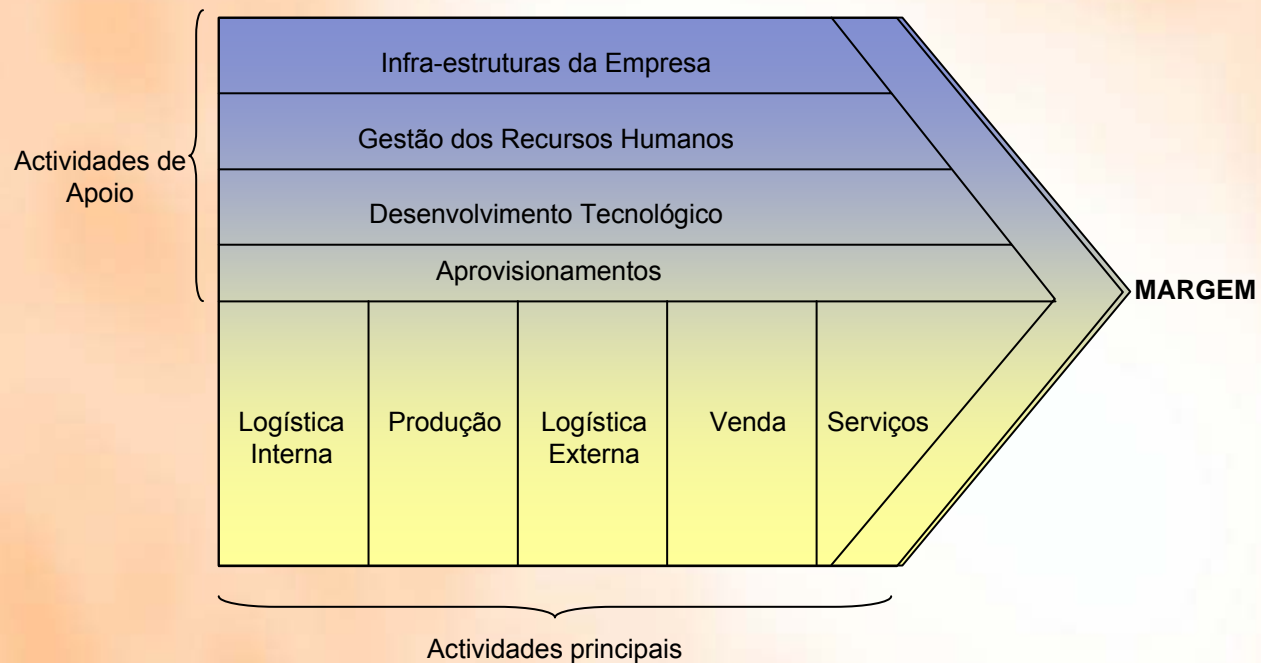


# 1. Gestão Estratégica

## 1.2 Gestão orientada para a criação de valor



Fonte: Silva e Jordão (2000: 50)



Fonte: Silva e Jordão (2000: 51)

# 1. Gestão Estratégica

## 1.2 Gestão orientada para a criação de valor

### Decisões que aumentam VALOR

Operacionais

Investimento

Financiamento

Crescimento ou Expansão

Ganhos de Eficiência

Reestruturações

Diminuição custo capital

Aumento tx crescimento

Aumento Cash-flows

Aumento período  
supranormal

# 1. Gestão Estratégica

## 1.3 Indicadores de criação de valor

### 1.3.1 Resultados vs. *Cash-flows*

#### **Análise de Projectos / Análise Financeira**

Os valores previstos são geralmente estudados no âmbito da Análise de Projectos de Investimento, cujos principais indicadores de viabilidade são o Valor Actual Líquido (VAL) e a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), indicadores calculados com base nos *cash-flows* previsionais.

Os valores realizados são geralmente estudados no âmbito da Análise Financeira, cujos principais indicadores de desempenho são a Rendibilidade Financeira ou Rendibilidade dos Capitais Próprios (RCP) ou a Rendibilidade dos Capitais Investidos, Rendibilidade Operacional ou Rendibilidade Económica do Activo (REA), indicadores calculados com base nos resultados históricos.

# 1. Gestão Estratégica

## 1.3 Indicadores de criação de valor

### 1.3.1 Resultados vs. *Cash-flows*

#### Lacunas dos RESULTADOS

- ✓ São significativamente dependentes dos métodos contabilísticos
  - critérios de valorização das existências finais
  - métodos de amortizações e reintegrações
  - políticas de constituição de provisões
  
- ✓ Não reflectem necessidades de investimento
  
- ✓ Não reflectem o verdadeiro VALOR

**Cash is a fact, profit is an opinion**

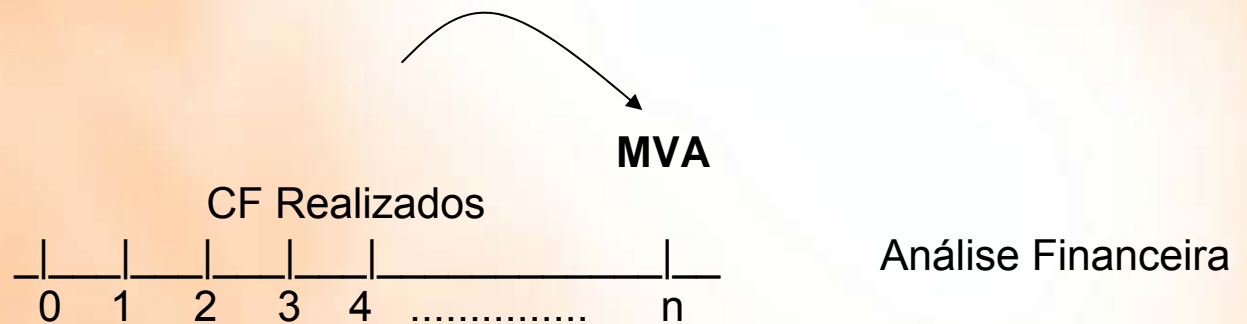
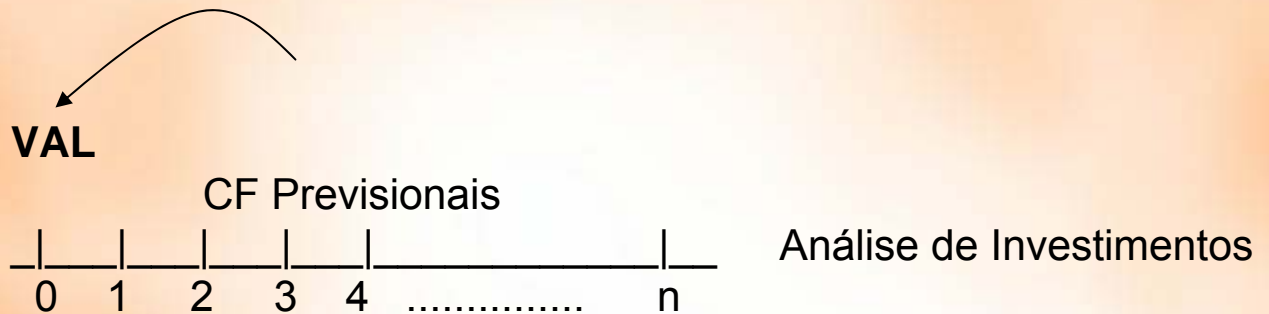
(Rappaport, 1998: 15)

# 1. Gestão Estratégica

## 1.3 Indicadores de criação de valor

### 1.3.1 Resultados vs. *Cash-flows*

#### Compatibilização dos métodos de análise



# 1. Gestão Estratégica

## 1.3 Indicadores de criação de valor

### 1.3.1 Resultados vs. *Cash-flows*

#### Indicadores de criação de VALOR

✓ Valor Económico Criado (*Economic Value Added – EVA*)

✓ Valor de Mercado Acrescentado (*Market Value Added - MVA*)

✓ Valor de *Cash-flow* Criado (*Cash Value Added - CVA*)

A única diferença deste indicador em relação ao EVA é que este é calculado com base nos *cash-flows* em vez dos resultados

✓ Retorno Total para o Accionista (*Total Shareholder Return - TSR*)

Corresponde ao valor ponderado dos dividendos (que representam uma forma de remuneração directa do investimento dos accionistas) e da valorização da acção (que representa uma forma indirecta de remuneração, dado que esta reflecte a expectativa do mercado em relação ao crescimento e à rentabilidade da empresa no futuro)

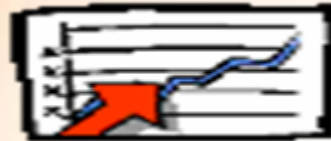
# 1. Gestão Estratégica

## 1.3 Indicadores de criação de valor

### 1.3.1 Resultados vs. *Cash-flows*

#### Utilização dos indicadores de criação de valor

❖ *Measurement*



❖ *Management System*



❖ *Motivation*



❖ *Mindset*



Teoria dos 4 M's

# 1. Gestão Estratégica

## 1.3 Indicadores de criação de valor

### 1.3.2 Valor Económico Acrescentado (EVA)

**EVA (*Economic Value Added*) – Stern Stewart & Co. (1982)**

$$EVA_n = RO_n (1 - t) - Activo_{n-1} \cdot k_{mn}$$

$$EVA_n = Activo_{n-1} \cdot (REA'_n - k_{mn}) \quad \text{Método das Taxas}$$

**Criação de Valor para o Accionista:**

$$EVA_n > 0$$
$$REA'_n > k_{mn}$$

**Destruição Valor para o Accionista:**

$$EVA_n < 0$$
$$REA'_n < k_{mn}$$



# 1. Gestão Estratégica

## 1.3 Indicadores de criação de valor

### 1.3.2 Valor Económico Acrescentado (EVA)

#### Como CRIAR VALOR?

- ✓ Através da obtenção de melhorias operacionais, a fim de aumentar a rendibilidade operacional ( $RO (1 - t)$ );
- ✓ Optimizando a estrutura de capitais de forma a minimizar o custo de capital ( $k_m$ );
- ✓ Investindo em projectos viáveis, com  $REA' > k_m$ .

$$REA' = \frac{RO (1 - t)}{\text{Activo}}$$

Activo

$$k_m = k_e(1 - \delta) + k_d \cdot \delta \cdot (1 - t)$$

# 1. Gestão Estratégica

## 1.3 Indicadores de criação de valor

### 1.3.2 Valor Económico Acrescentado (EVA)

#### Principais fraquezas do EVA

- ✓ Apresenta uma fraca correlação com o valor bolsista;
- ✓ Pode induzir em erro os gestores. O EVA é geralmente baixo em períodos iniciais de investimento e geralmente elevado nos períodos de maturidade (levando os gestores a aumentar a distribuição de dividendos e a diminuir os níveis de auto financiamento, podendo por em risco o equilíbrio futuro da empresa);
- ✓ O EVA tende a ser superior em negócios ou empresas de maior dimensão e com resultados moderados e mais baixos (desfavorecendo a avaliação) em PME's rentáveis.

Ferreira (2002b)

# 1. Gestão Estratégica

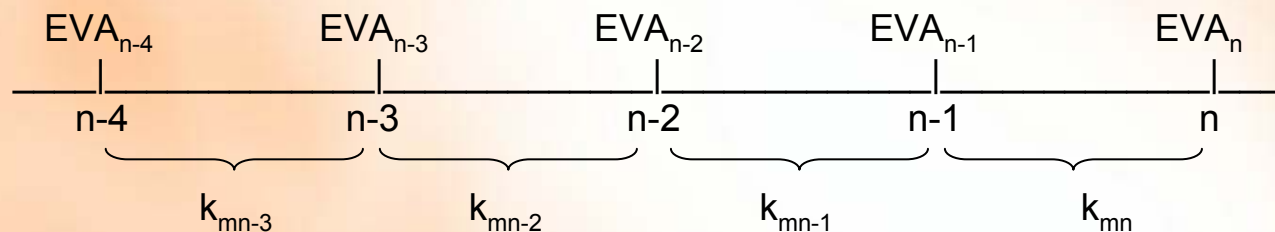
## 1.3 Indicadores de criação de valor

### 1.3.3 Valor de Mercado Acrescentado (MVA)

#### MVA (*Market Value Added*) – Boton Consulting Group

$$MVA_n = \sum EVA_n \cdot \Pi (1 + k_{mn})$$

$$MVA_n = \sum [Activo_{n-1} \cdot (REA'_n - k_{mn}) \cdot \Pi (1 + k_{mn})] \quad \text{Método das Taxas}$$



$$MVA_n = EVA_n + EVA_{n-1} (1 + k_{mn}) + EVA_{n-2} (1 + k_{mn-1}) (1 + k_{mn}) + \\ + EVA_{n-3} (1 + k_{mn-2}) (1 + k_{mn-1}) (1 + k_{mn}) + \\ + EVA_{n-4} (1 + k_{mn-3}) (1 + k_{mn-2}) (1 + k_{mn-1}) (1 + k_{mn})$$

# 1. Gestão Estratégica

## 1.3 Indicadores de criação de valor

### 1.3.3 Valor de Mercado Acrescentado (MVA)

**MVA = Valor Mercado Empresa - Valor Contabilístico do Activo**

**MVA = Valor Mercado Capitais Próprios - Valor Contabilístico Capitais Próprios**

**Maximizar o MVA é o objectivo**

**Maximizar o EVA é a ferramenta**

# **Construção de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão**

## ***BALANCED SCORECARD***

### **2. PRINCIPAIS SISTEMAS DE GESTÃO E DE MONITORIZAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL**

#### **2.1 Gestão Global**

#### **2.2 Análise Estratégica e de Mercado**

#### **2.3 Análise Financeira**

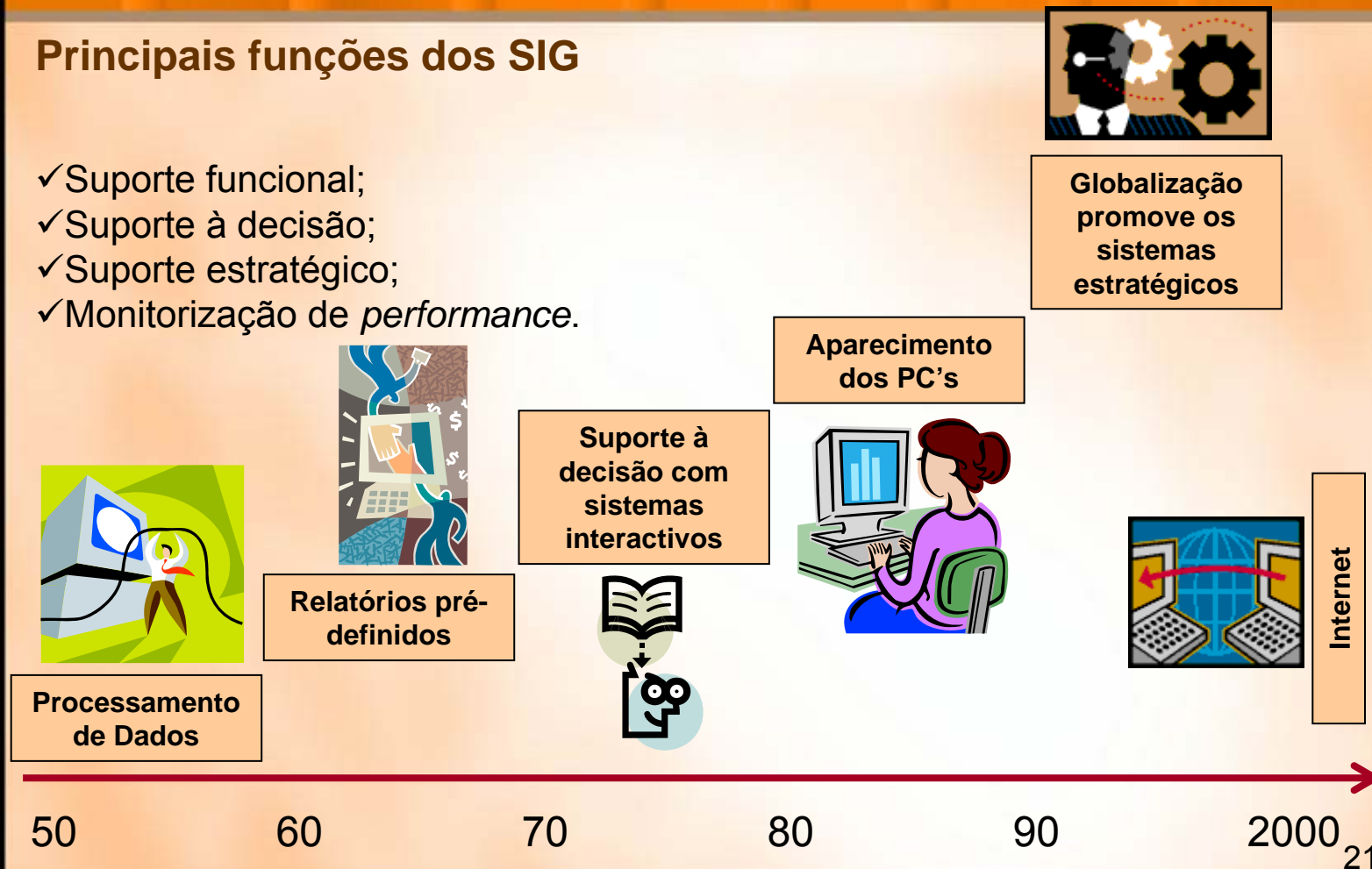
## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.1 Gestão global

#### 2.1.1 Sistemas de Informação de Gestão (SIG)

##### Principais funções dos SIG

- ✓ Suporte funcional;
- ✓ Suporte à decisão;
- ✓ Suporte estratégico;
- ✓ Monitorização de *performance*.



Década

50

60

70

80

90

2000<sub>21</sub>

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.1 Gestão global

#### 2.1.2 Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ)

A gestão da qualidade total (GQT), ou *Total Quality Management* (TQM), consiste numa estratégia com o fim de criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais e tem sido amplamente utilizada nos sectores da indústria, da educação e dos serviços (públicos e privados).

**TOTAL:** extensão para além dos limites internos da empresa, impondo o reconhecimento da importância da qualidade a todos os seus *stakeholders* (fornecedores, clientes, distribuidores e outros parceiros).

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.1 Gestão global

#### 2.1.2 Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ)

A certificação da qualidade é indispensável para as micro e PME's dado que permite que estas obtenham vantagens competitivas face às grandes empresas, muitas vezes mais preocupadas com o volume de actividade. Permite ainda:

- ✓ Aumentar o nível de confiança;
- ✓ Aumentar o nível de satisfação dos clientes;
- ✓ Reduzir custos internos;
- ✓ Aumentar a produtividade;
- ✓ Melhorar continuamente a imagem e os processos;
- ✓ Facilitar o acesso a novos mercados.



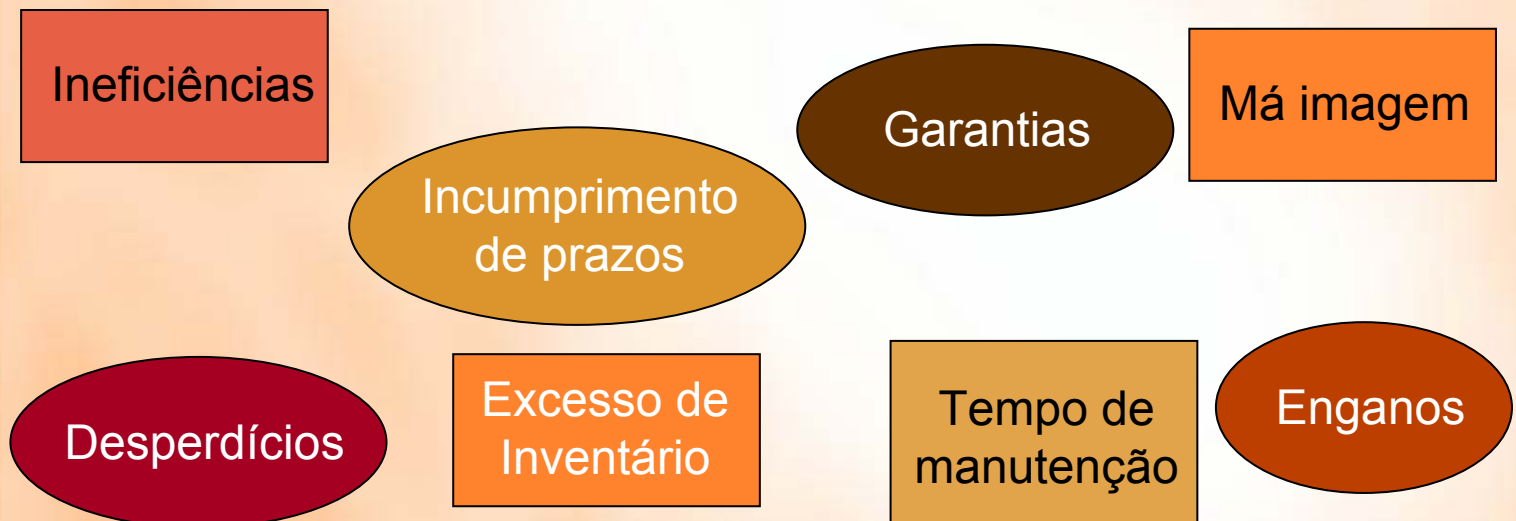
## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.1 Gestão global

#### 2.1.3 Seis Sigma

# ZERO DEFEITOS

Reestruturação dos processos internos com vista ao aumento de eficiência, à redução de custos e à eliminação de desperdícios, otimizando o *timing* do ciclo de produção, eliminando:



## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.1 Gestão global

#### 2.1.3 Seis Sigma

#### **Principais benefícios**

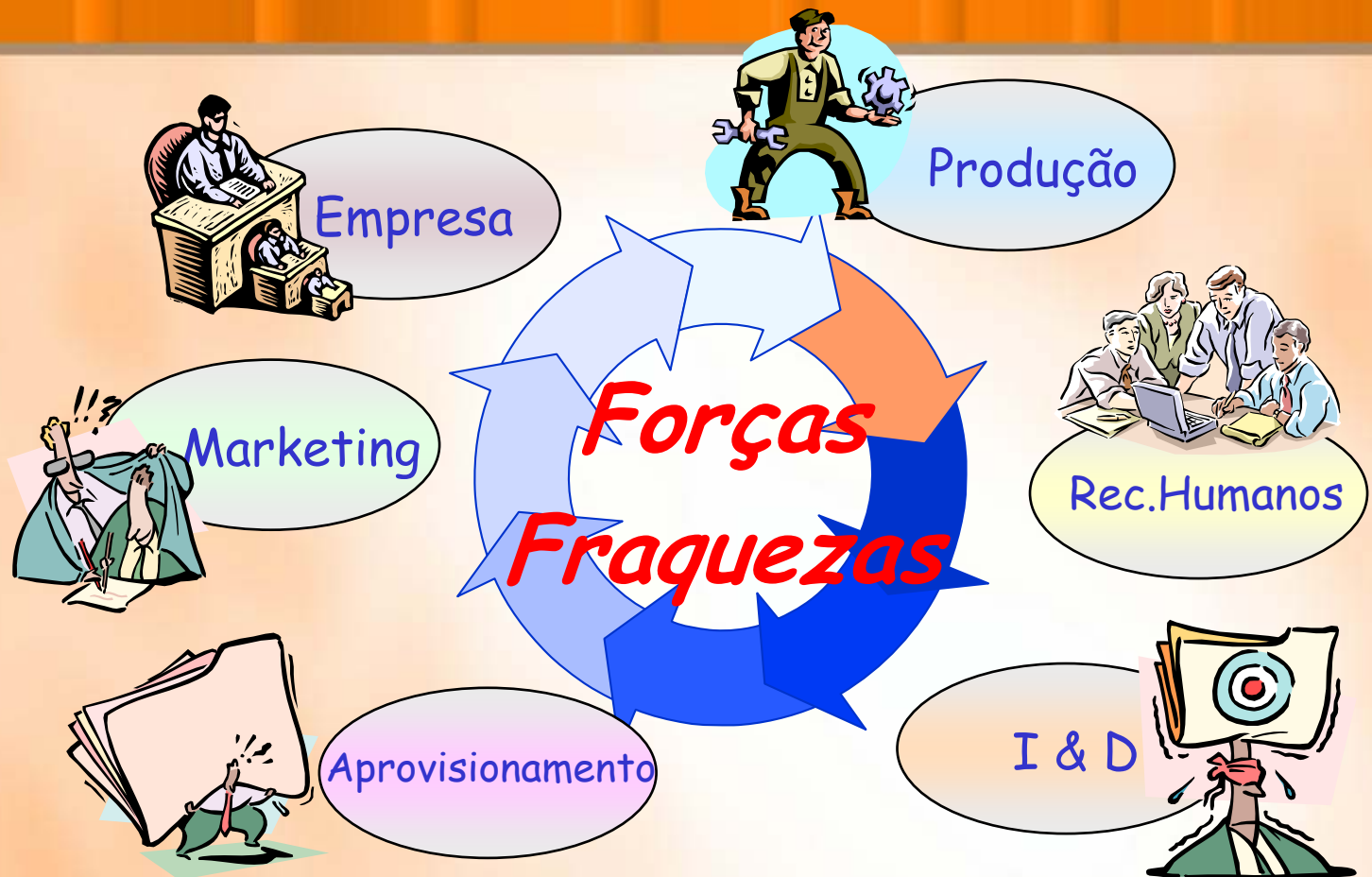
- ✓ Acentuada redução dos custos nas actividades nucleares da empresa;
- ✓ Melhoria dos índices de produtividade;
- ✓ Crescimento da quota de mercado;
- ✓ Aumento do índice de retenção de clientes;
- ✓ Redução do tempo de atendimento de pedidos;
- ✓ Redução do tempo para o lançamento de novos produtos;
- ✓ Redução de peças e produtos com defeitos;
- ✓ Aparecimento de uma nova cultura organizacional que valoriza a qualidade, a produtividade e a criação de valor.

Filho (2005: 141)

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.2 Análise estratégica e de mercado

#### 2.2.1 Análise SWOT



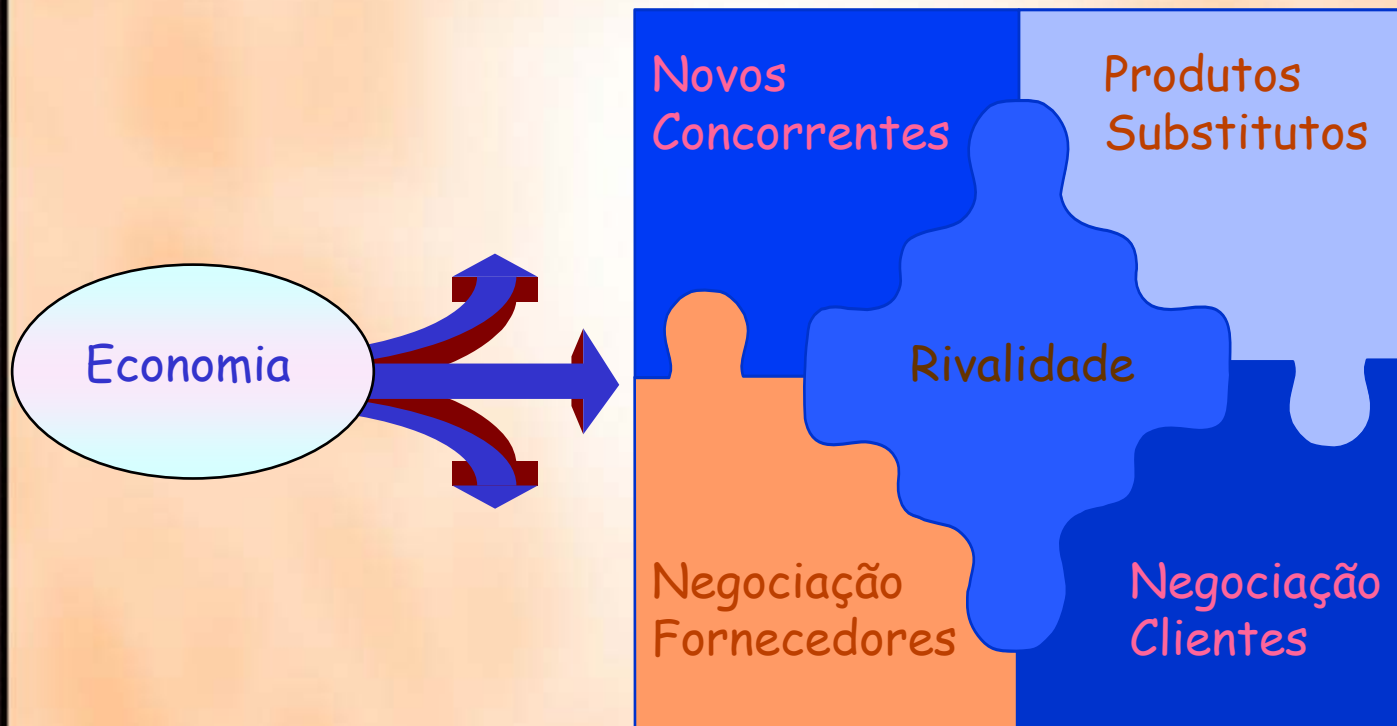
Fonte: Criado pela autora

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.2 Análise estratégica e de mercado

#### 2.2.1 Análise SWOT

# *Oportunidades / Ameaças*



Fonte: Criado pela autora

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.2 Análise estratégica e de mercado

#### 2.2.1 Análise SWOT

### Matriz de Estratégias pela Análise SWOT

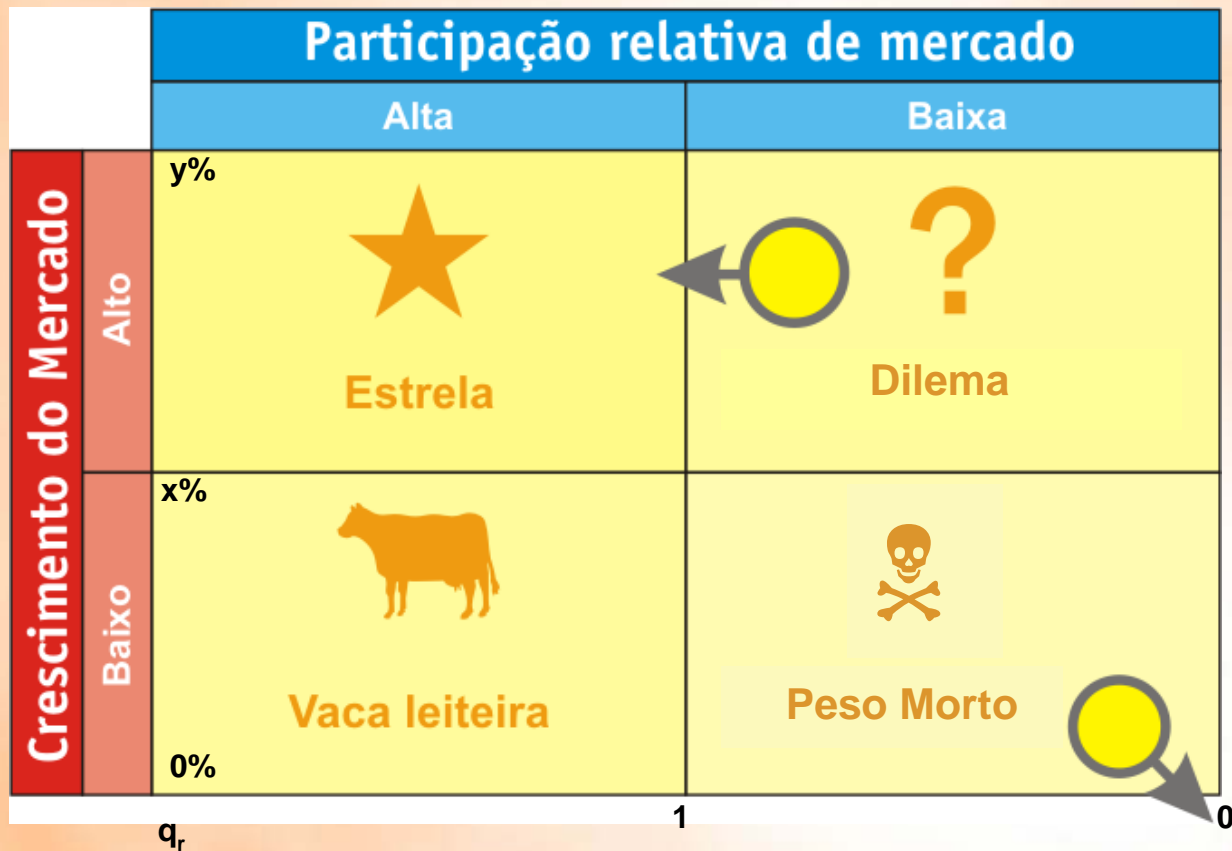
			Ambiente interno	
			Predominância de	
			Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção	
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento	

Fonte: Wikipédia (<http://pt.wikipedia.org>, consultado em 12 Julho 2007)

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.2 Análise estratégica e de mercado

#### 2.2.2 Matriz BCG – Boston Consulting Group



Fonte: Adaptado de Silva e Jordão (2000: 97)

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.2 Análise estratégica e de mercado

#### 2.2.3 Matriz ADL – Arthur D. Little

		Maturidade do Negócio			
		Arranque	Crescimento	Maturidade	Declínio
Posição Concorrencial	Dominante	Boa rendibilidade Fluxo Líquido Fundos $\cong$ 0 Risco médio Forte necessidade de investimento		Boa Rendibilidade Fluxo Líquido Fundos ++ Risco fraco Fraca necessidade de investimento	
	Forte				
	Favorável	Fraca rendibilidade Fluxo Líquido Fundos - - Risco forte Forte necessidade de investimento		Fraca Rendibilidade Fluxo Líquido Fundos ++ Risco médio Fraca necessidade de investimento	
	Fraco				
	Marginal				

Fonte: Silva e Jordão (2000: 99)

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.2 Análise estratégica e de mercado

#### 2.2.3 Matriz ADL – Arthur D. Little

#### Estratégias segundo a Matriz ADL

		Maturidade do Negócio			
		Arranque	Crescimento	Maturidade	Declínio
Posição Concorrencial	Dominante	Conquista de quota	Defesa de quota	Desenvolvimento natural	Defesa de posição
	Forte	Conquista de quota	Conquista de quota	Desenvolvimento natural	Defesa de posição
	Favorável	Conquista selectiva de quota	Conquista selectiva de quota	Seleccção e defesa de um segmento	Desinvestimento selectivo
	Fraco	Conquista selectiva de quota	Seleccção e defesa de um segmento	Desinvestimento selectivo	Abandono
	Marginal	Conquista de posição ou saída	Defesa de um segmento ou saída	Desinvestimento selectivo	Abandono

Fonte: Freire (1998: 243)



## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.2 Análise estratégica e de mercado

#### 2.2.3 Matriz ADL – Arthur D. Little

### Eixos Estratégicos segundo o Ciclo de Vida do Produto

Eixos Estratégicos			
Fase	Natureza da estratégia	Objecto principal da estratégia	Exemplos de estratégia
<b>Arranque</b>	Inovar	Produtos	Inovação tecnológica Registo de patentes ou compra de licença
<b>Crescimento</b>	Desenvolver	Distribuição Imagem	Penetração comercial Pesquisa de novos mercados
<b>Maturidade</b>	Optimizar	Custos	Integração vertical Internacionalização
<b>Declínio</b>	Racionalizar	Custos	Abandono de produtos ou mercados

Fonte: Silva e Jordão (2000: 100)

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.2 Análise estratégica e de mercado

#### 2.2.4 Matriz General Electrics / McKinsey

		Força Competitiva		
		Baixa	Média	Alta
Atratividade do Mercado	Alta	Expandir com cuidado Especializar por áreas 	Investir para crescer	Proteger a posição de líder custe o que custar
	Média	Crescer progressiva e selectivamente (limitar investimentos)	Rentabilizar prudentemente	Reforçar a posição; Investir nos segmentos atractivos
	Baixa	Abandonar; Desinvestir; Cortar custos	Retirar-se selectivamente (segmentar, reduzir os custos e o investimento)	Rentabilizar

Fonte: Adaptado de Silva e Jordão (2000: 101) e Freire (1998: 376)

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.2 Análise estratégica e de mercado

#### 2.2.5 Matriz de Ansoff

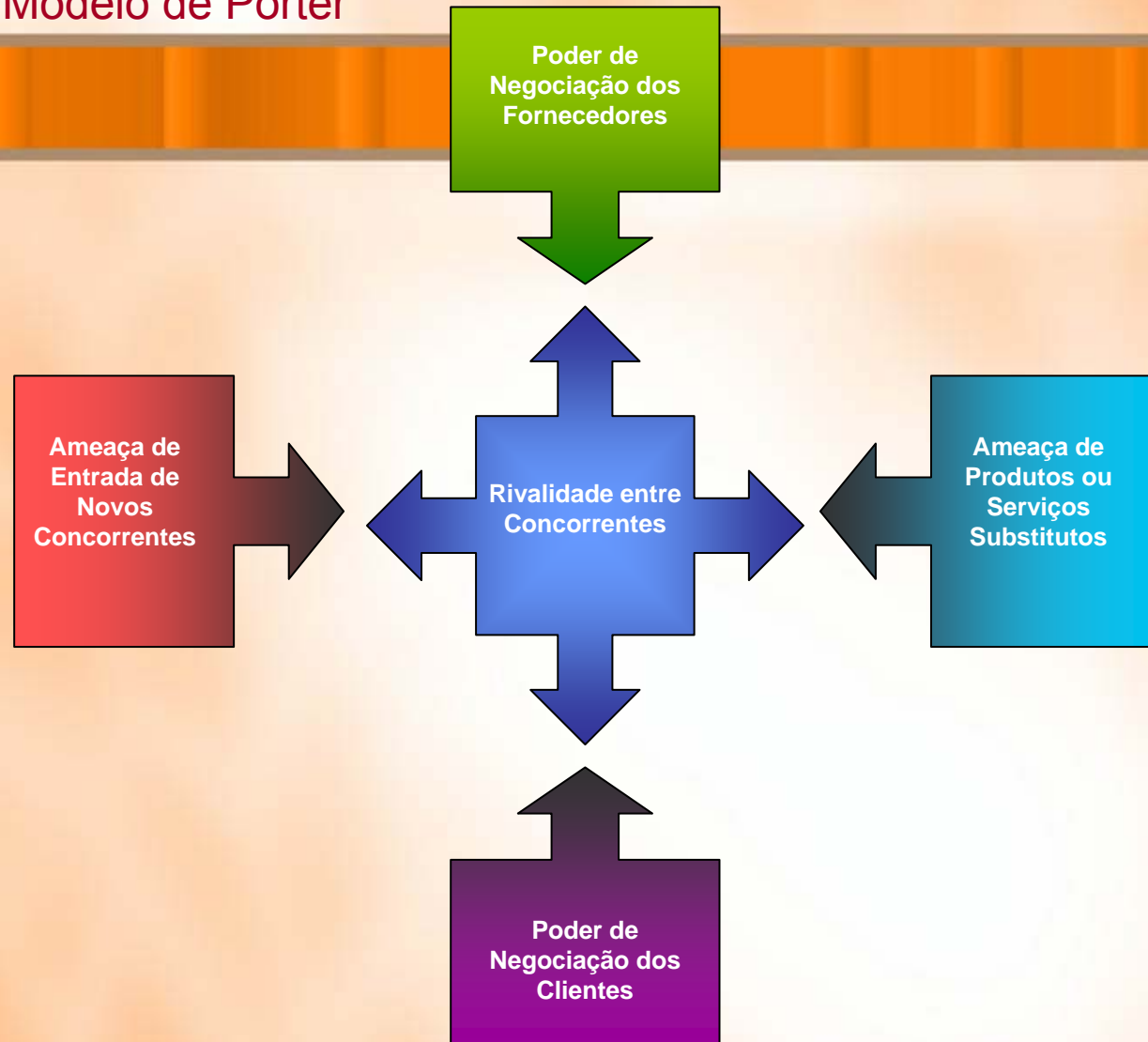
		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	<b>Penetração de Mercado</b>	<b>Desenvolvimento de Produtos</b>
	Novos	<b>Desenvolvimento de Mercado</b>	<b>Diversificação</b>

Fonte: Adaptado de Freire (1998: 217)

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.2 Análise estratégica e de mercado

#### 2.2.6 Modelo de Porter



## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.2 Análise estratégica e de mercado

#### 2.2.6 Modelo de Porter

### Estratégias Genéricas de Porter

		Vantagem Competitiva	
		Baixo Custo	Diferenciação
Domínio Concorrencial	Elevado	<b>Liderança pelos Custos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Curvas de Experiência</li><li>▪ Economias de Escala</li><li>▪ Controlo rigoroso de custos</li><li>▪ Quota de mercado</li><li>▪ Estandardização</li><li>▪ Simplificação</li></ul>	<b>Diferenciação Global</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tecnologia</li><li>▪ Imagem de Marca</li><li>▪ Prazos</li><li>▪ <i>Design</i></li><li>▪ <i>Marketing</i></li><li>...</li></ul>
	Baixo (segmento)	<b>Focalização Nichos de Mercado</b> (Baixo Custo ou Diferenciação)	

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.3 Análise Financeira

**ANÁLISE FINANCEIRA:** compete a recolha de informações e o seu estudo, por forma a fornecer dados ao Gestor Financeiro, através de um conjunto de técnicas que visam o estudo passado e presente da situação económico-financeira da empresa, com vista a determinar a sua provável evolução.

#### **Pretende-se obter respostas a estas questões:**

- A empresa é lucrativa?
- Como é obtido o lucro?
- O que aconteceu no ano anterior?
- Qual nível de facturação da empresa?
- Está muito endividada?
- Que investimentos foram realizados?
- .....

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.3 Análise Financeira

#### OBJECTO:

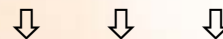
estudo das Demonstrações Financeiras e seus Anexos, com vista à caracterização da situação económica e financeira da empresa e da sua evolução ao longo de certo período de tempo, a fim de:

1. Verificar se a empresa dispõe dos Meios Financeiros adequados às necessidades operacionais, ou pode vir a dispor deles sem criar relações de dependência perante terceiros



**EQUILÍBRIO FINANCEIRO**

2. Verificar a capacidade de gerar valor ou rendimento, de modo a satisfazer todos os agentes com interesses na organização e garantir a sua sobrevivência e expansão



**RENDIBILIDADE / PRODUTIVIDADE**

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.3 Análise Financeira

#### **MÉTODO:**

##### **1. Recolha de Informação**

- Contabilística
- Extra-contabilística

(meio envolvente da empresa, a posição no mercado, as condições de financiamento, a filosofia de gestão, o histórico da empresa, a capacidade e personalidade dos gestores, a actividade e natureza jurídica da empresa, a composição do capital, a situação macro-económica, ...)

##### **2. Preparação das peças contabilísticas**

##### **3. Comparação ao longo de um determinado período de tempo das peças contabilísticas**

##### **4. Elaboração do Relatório Económico-Financeiro**



## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.3 Análise Financeira

#### 2.3.1 Rácios e Indicadores

Um rácio é uma relação existente entre duas grandezas, expressa sob a forma de um quociente ou percentagem e tem como base valores obtidos através dos elementos contabilísticos

#### **Permite analisar:**

- a estrutura das aplicações e das origens;
- o equilíbrio entre o grau de liquidez das aplicações e o grau de exigibilidade das origens;
- a evolução da actividade da empresa;
- o nível da sua rentabilidade;
- .....

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.3 Análise Financeira

#### 2.3.1 Rácios e Indicadores

#### PAINEL DE RÁCIOS

#### ESTRUTURA ou SITUAÇÃO

Estrutura das Origens e das Aplicações (%)

Liquidez

Solvabilidade e Autonomia

Balanços Percentuais

Liquidez Geral  
Liquidez Imediata  
Liquidez Reduzida

Cobertura do Imobilizado  
Financiamento do Investimento  
Envelhecimento do Imobilizado  
Autonomia Financeira  
Solvabilidade  
Cap. Endividamento MLPrazo

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.3 Análise Financeira

#### 2.3.1 Rácios e Indicadores

#### **PAINEL DE RÁCIOS (cont.)**

**ACTIVIDADE  
ou  
GESTÃO**

Prazo Médio de Recebimentos  
Prazo Médio de Pagamentos  
Rotação de Existências  
Rotação dos Capitais

#### **Os valores dos rácios e indicadores devem ser comparados com:**

- Rácios da própria empresa (valores de anos anteriores ou valores objectivo);
- Rácios de empresas concorrentes;
- Rácios do sector de actividade.

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.3 Análise Financeira

#### 2.3.1 Rácios e Indicadores

#### **Limitações das Peças Contabilísticas:**

- ✓ Não reflectem valores actuais (prevalece a contabilização via princípio do custo histórico);
- ✓ Necessidade de estimar o valor de algumas contas (exemplo: Provisões para Cobranças Duvidosas, Amortizações,...);
- ✓ Dificuldade de exactidão nos valores de certas contas (exemplo: enquanto a depreciação do imobilizado é uma prática corrente, a sua revalorização é normalmente ignorada);
- ✓ Muitas rubricas com valor financeiro estão omitidas no Balanço por dificuldades de valorização objectiva (exemplo: Activo Humano, Imagem, Marca, Qualidade, ....).

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.3 Análise Financeira

#### 2.3.1 Rácios e Indicadores

#### **Limitações das Peças Contabilísticas:**

- ✓ A alteração de regras contabilísticas poderá influenciar a comparabilidade das peças contabilísticas de exercícios consecutivos;
- ✓ A falta de uniformidade contabilística a nível internacional inviabiliza, na maioria das vezes, as comparações entre empresas do mesmo sector em diferentes países;
- ✓ A existência de divergências conceptuais entre a técnica contabilística e a financeira provoca a necessidade de se efectuar correcções às peças contabilísticas, apoiadas em informações complementares extra-contabilísticas.

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.3 Análise Financeira

#### 2.3.1 Rácios e Indicadores

##### **Limitações da Análise de Rácios:**

- ✓ São apenas um instrumento e não substituem a apreciação do analista;
- ✓ A inexistência de valores de referência universais provoca uma elevada subjectividade afecta à análise;
- ✓ Quantificam factos e detectam anomalias mas, geralmente, não conseguem explicar satisfatoriamente as incorrecções identificadas;
- ✓ A informação obtida através de um rácio é mínima. O método pressupõe o estudo da evolução do mesmo rácio no tempo e a sua interligação com outros rácios;
- ✓ Dois valores idênticos para o mesmo rácio, obtido em períodos diferentes ou entre diferentes empresas, podem não reflectir a mesma realidade;

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.3 Análise Financeira

#### 2.3.1 Rácios e Indicadores

##### **Limitações da Análise de Rácios:**

- ✓ Um rácio de valor positivo (situação à partida favorável..) pode dissimular uma situação desfavorável, por resultar de componentes com sinais simultaneamente negativos;
- ✓ Os rácios podem ser afectados por operações pontuais que coincidam com os fechos de exercício ou com variações sazonais;
- ✓ A análise de rácios apenas tem sentido quando elaborada dentro do contexto económico-social em que a empresa se insere, tornando complexa ou mesmo impossível a comparação de rácios entre empresas de diferentes sectores ou países;
- ✓ A definição de valores médios do sector como valor padrão apenas é válido se os dados cumprirem as propriedades estatísticas necessárias, nomeadamente, a de proporcionalidade e de normalidade;

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.3 Análise Financeira

#### 2.3.1 Rácios e Indicadores

#### **Limitações da Análise de Rácios:**

- ✓ Um rácio pode evoluir de forma positiva por uma melhoria ou pioria de um dos seus componentes;
- ✓ Necessidade de seleccionar um conjunto limitado de rácios que permita uma análise em que se minimize a informação perdida e a redundante.



## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.3 Análise Financeira

#### 2.3.2 Controlo de Gestão

Conjunto de métodos por meio dos quais se assegura que os recursos da empresa são eficazmente obtidos e utilizados na concretização dos objectivos definidos.

Conjunto de técnicas que servem para preparar, facilitar e melhorar a tomada de decisões, envolvendo a contabilidade geral e analítica, as estatísticas e os rácios que compõe o *Tableau de Bord*, orçamentos, etc...

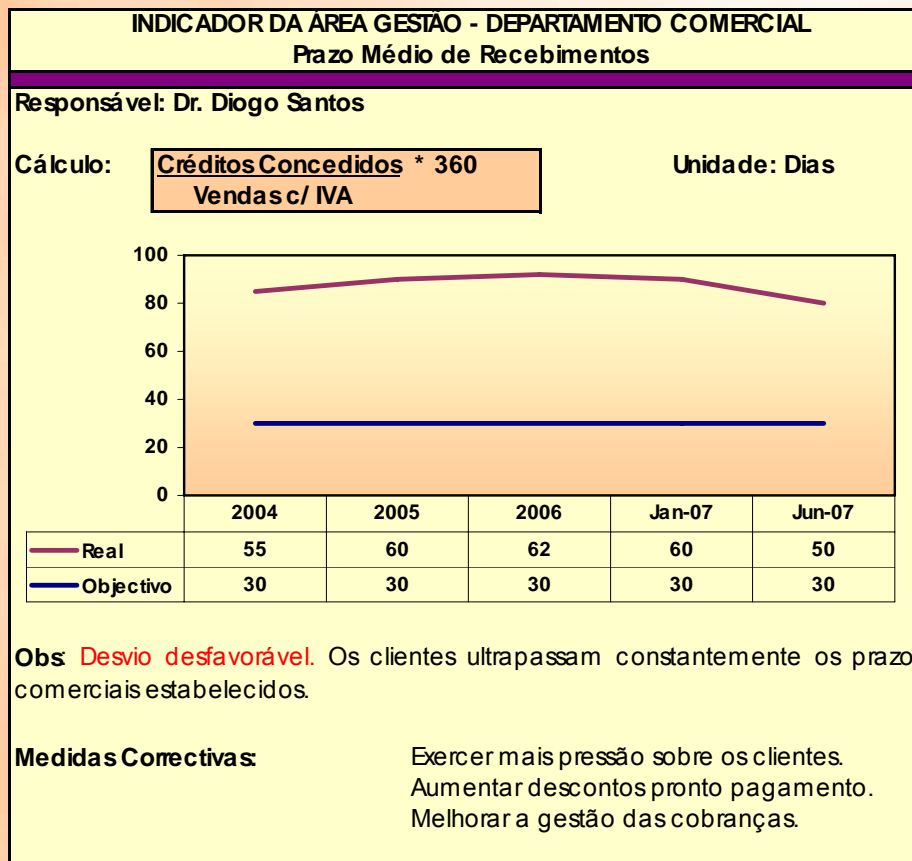
**Objectivo:** verificar o grau de execução de uma estratégia.

## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.3 Análise Financeira

#### 2.3.2 Controlo de Gestão

#### Ficha de Controlo (exemplo)

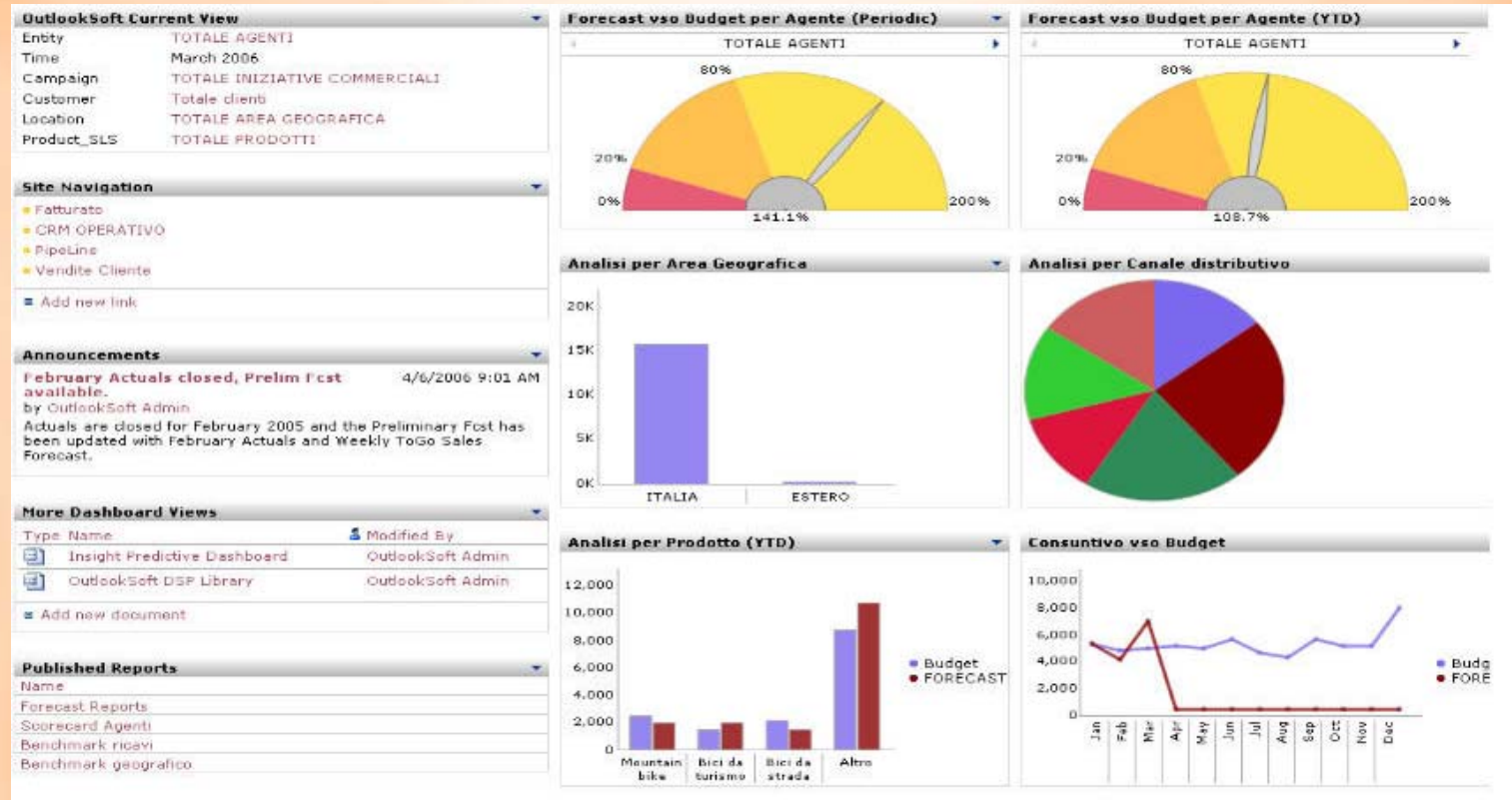


## 2. Principais Sistemas de Gestão e de Monitorização de Desempenho Empresarial

### 2.3 Análise Financeira

#### 2.3.3 Tableau de Bord

#### Tableau de Bord (exemplo)



Fonte: <http://www.apseguradores.pt>, consultado em 31 Julho 2007

# Construção de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão

## *BALANCED SCORECARD*

### 3. *BALANCED SCORECARD*

3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

3.2 Integração do BSC com outros instrumentos de gestão

3.3 Perspectivas de valor

3.4 Construção e implementação do BSC

3.5 Benefícios e dificuldades do BSC

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.1 Conceito de *Balanced Scorecard*

Ferramenta ou metodologia que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de base, simultaneamente, a um sistema de medição e de gestão estratégica.

**BALANCED:** transmite a ideia de balanço (no sentido de equilíbrio coordenado) entre os objectivos de curto e de longo prazo, entre indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros, entre indicadores de resultados e de processos, entre tendências e ocorrências e entre perspectivas de desempenho internas e externas

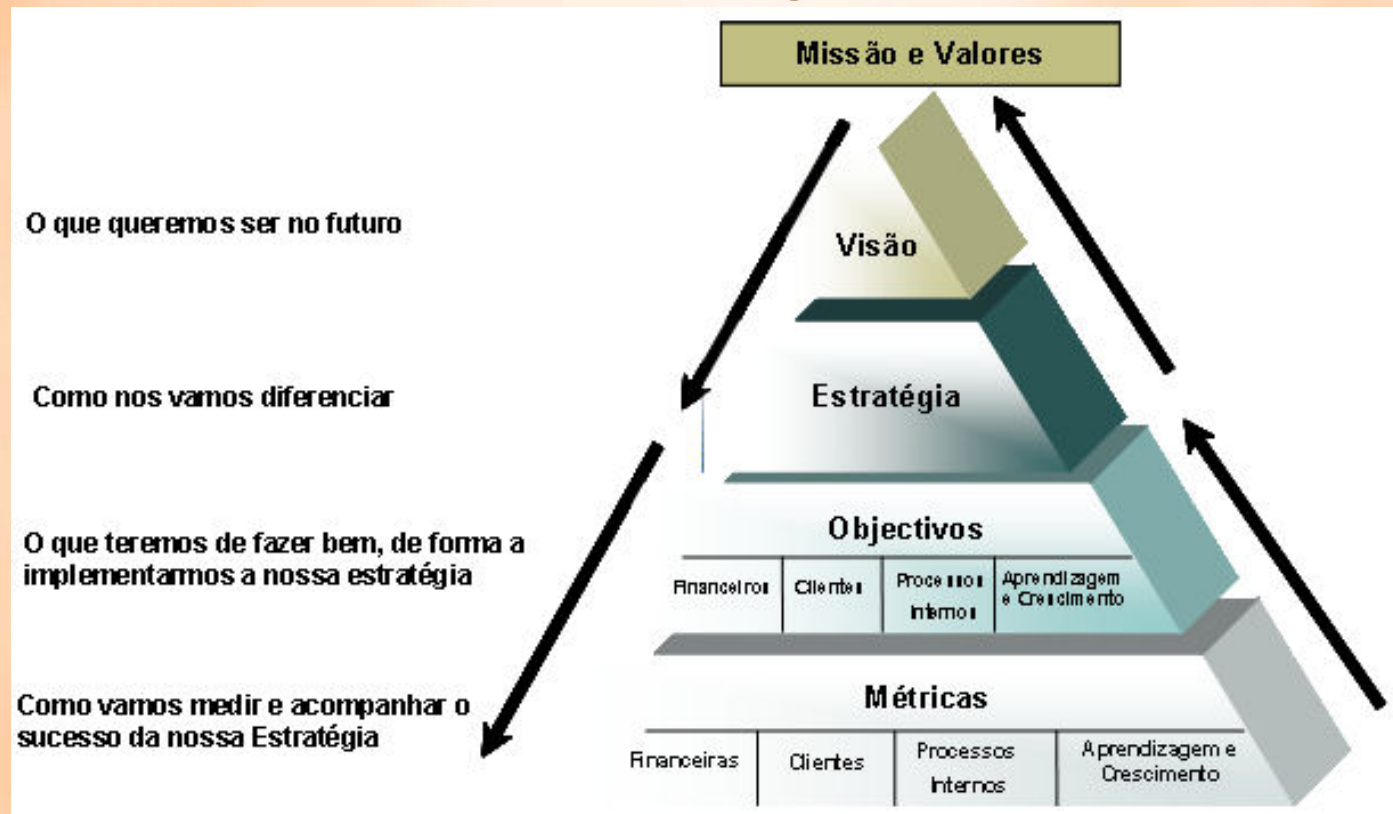
**SCORECARD:** procede à identificação dos indicadores-chave de desempenho, à definição de objectivos para os mesmos e ao registo dos resultados atingidos, podendo constituir uma base para o cálculo de um *score* (pontuação) para o sistema de prémios e incentivos

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.1 Conceito de *Balanced Scorecard*

### Processo de Alinhamento Estratégico



## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

#### 3.1.1 Conceito de *Balanced Scorecard*

##### **Principais Objectivos do BSC:**

- Promover a focalização na estratégia da empresa a todos os níveis da gestão, através de uma metodologia de gestão estratégica integrada, contínua e eficiente que proporcione aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho;
- Alinhar o capital intelectual (pessoas) da empresa com a visão, a missão, a estratégia e o desempenho organizacional;
- Estabelecer uma visão partilhada do negócio, facilitando a comunicação entre níveis hierárquicos e departamentos;
- Alinhar os indicadores de *performance* à estratégia;
- Traduzir a estratégia em acções;

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.1 Conceito de *Balanced Scorecard*

#### **Principais Objectivos do BSC:**

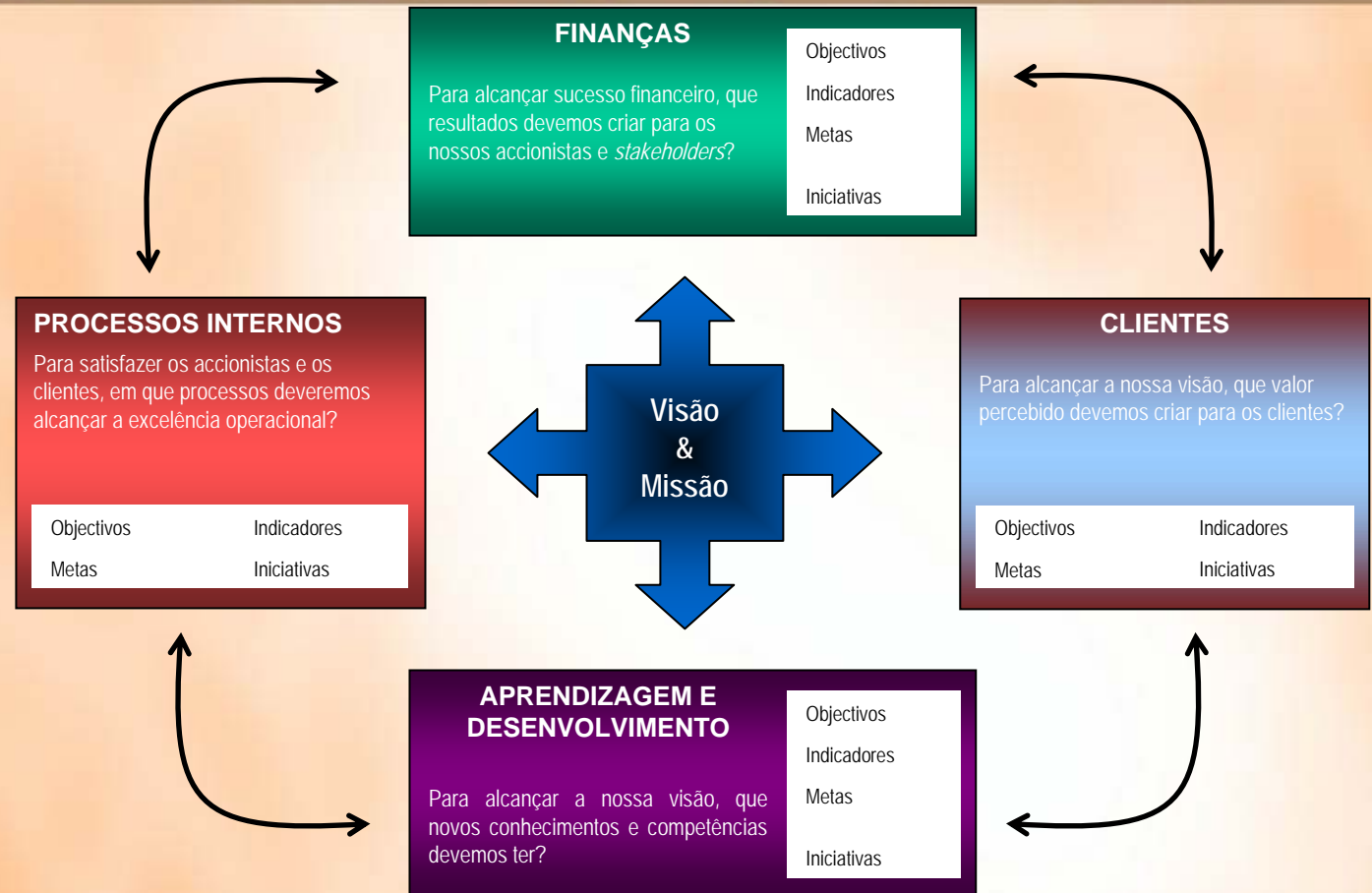
- Clarificar as relações de causa-efeito entre diferentes perspectivas de valor e respectivos objectivos e indicadores;
- Focalizar a atenção dos gestores no que é mais crítico;
- Gerir o risco do negócio avaliando permanentemente o sucesso da estratégia, antecipando e prevendo desempenhos futuros.



### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

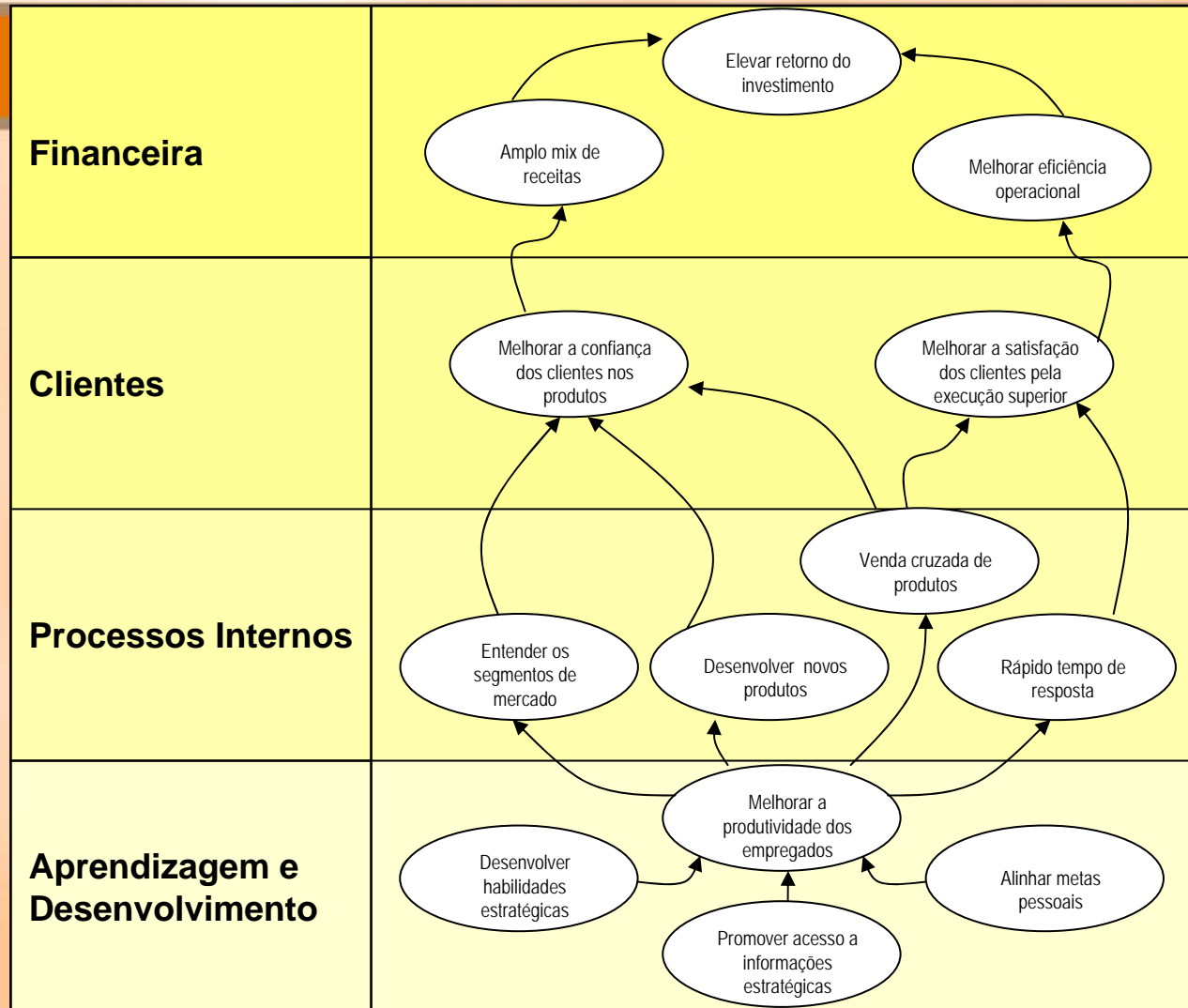
##### 3.1.2 Perspectivas de valor



### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.3 Mapas estratégicos



### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.4 Medidas de desempenho

#### **Objectivos ou Factores Críticos mais comuns:**

- Rendibilidade (que podem agrupar os seguintes indicadores-chave: rendibilidade dos capitais próprios, rendibilidade das vendas, resultados por acção, etc.);
- Crescimento (quota de mercado, taxa de crescimento das vendas, volume de negócios, etc.);
- Criação de Valor (EVA, MVA, etc.);
- Satisfação (níveis de satisfação dos clientes ou dos colaboradores, montante de prémios e incentivos, cumprimento de prazos, etc.);
- Fidelização (número de *repeat buyers*, vendas a clientes habituais, etc.);

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.4 Medidas de desempenho

#### **Objectivos ou Factores Críticos mais comuns:**

- Eficiência (prazos de execução, produtividade, níveis de utilização do equipamento, etc.);
- Qualidade (número de produtos defeituosos, número de reclamações, níveis de qualidade, etc.);
- Inovação (número de novas ideias ou novos produtos, etc.);
- Tecnologia (investimento em novas tecnologias, número de postos de trabalho informatizados, etc.);
- Qualificação (níveis de qualificação dos colaboradores, investimento em formação, número de horas de formação por colaborador, etc.).

## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

#### 3.1.4 Medidas de desempenho

##### **Medidas de desempenho FINANCEIRAS:**

- Criação de valor - EVA, MVA (€);
- Resultados operacionais, financeiros ou líquidos (€);
- Capital investido (€);
- Rendibilidade dos capitais (%);
- Equilíbrio financeiro – autonomia, solvabilidade, liquidez (%);
- Volume de negócios (€);
- Taxa de crescimento do volume de negócios (%);
- Vendas por trabalhador (€);
- Variação das exportações (%);
- Exportações / vendas totais (%);
- Custos fixos, variáveis ou totais (€).

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.4 Medidas de desempenho

#### **Medidas de desempenho DOS CLIENTES:**

- Níveis de satisfação do cliente (índice);
- Tempos de resposta ou de atendimento (tempo);
- Número de reclamações (n.º);
- Quota de mercado (%);
- Número de clientes (n.º);
- Número de contratos assinados com clientes (n.º);
- Vendas por cliente (€);
- Número de clientes perdidos (n.º);
- Número de *repeat buyers* (clientes que voltam à empresa) (n.º);
- Despesas com publicidade e de *marketing* (€);
- Número de visitas a clientes (n.º).

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.4 Medidas de desempenho

#### **Medidas de desempenho DOS PROCESSOS INTERNOS:**

- Custos unitários dos produtos e serviços (€);
- Níveis de produtividade (índice);
- Níveis de ocupação dos colaboradores (índice);
- Níveis de ocupação e rendimento dos equipamentos (índice);
- Volume de produção (unidades);
- Tempos de execução (tempo);
- Níveis de qualidade (índice);
- Cumprimento de prazos (%);
- Tempo médio de desenvolvimento de novos produtos (tempo);
- Produtos sem defeito (%);
- Tempo médio para substituir produtos defeituosos (tempo);
- Índice de sinistralidade no trabalho (índice);
- Emissão de poluentes por produção (n.º ou índice);
- Rotação de *stocks* (índice ou tempo).

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.4 Medidas de desempenho

#### **Medidas de desempenho DA APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO:**

- Níveis de qualificação dos colaboradores (índices);
- Níveis de satisfação dos colaboradores (índices);
- Rotação dos colaboradores (índice ou tempo);
- Taxa de absentismo (%);
- Taxa de retenção de pessoal (%);
- Investimento em I&D (€);
- Investimentos em novas tecnologias (€);
- Número de novas ideias aproveitadas (n.º);
- Número de novos produtos e serviços (n.º);
- Investimento em formação (€);
- Despesas de formação por número de colaboradores (€);
- Montante de prémios e incentivos (€).



### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.5 Metas de um projecto

Definição ou quantificação das medidas de desempenho

Devem ser expressas segundo a mesma unidade de medida das medidas de desempenho:

- ✓ Unidades monetárias (€)
- ✓ Rácios ou valores relativos (%)
- ✓ Unidades de tempo (anos, meses, dias, horas)
- ✓ Contagem (n.º)
- ✓ Índices (níveis de satisfação, qualidade, produtividade, ocupação, etc.)

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.6 Iniciativas estratégicas

Acções que uma empresa deve realizar em cada perspectiva de valor, a fim de alcançar as metas e os objectivos estratégicos.

#### **Iniciativas FINANCEIRAS mais comuns:**

- Identificar novas oportunidades de negócio;
- Aumentar receitas com a penetração em novos mercados;
- Reforçar o esforço de vendas nas exportações;
- Desinvestir ou vender activos cujos valor de alienação seja superior ao valor do rendimento gerado;

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.6 Iniciativas estratégicas

#### **Iniciativas FINANCEIRAS mais comuns:**

- Reduzir o Fundo de Maneio Necessário, através da alteração dos prazos médios de recebimento, pagamento e de existências em armazém;
- Alterar a tabela de preços e/ou descontos de quantidade para melhorar as margens comerciais;
- Diminuir os custos fixos (não renovando contratos de trabalho a prazo, encerrando unidades ou estabelecimentos não rentáveis, etc.);
- Aumentar a taxa de reinvestimento;
- Utilizar formas de financiamento inovadoras;

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.6 Iniciativas estratégicas

#### **Iniciativas FINANCEIRAS mais comuns:**

- Converter dívidas de curto em médio prazo (através da renegociação com fornecedores ou com a Banca);
- Diminuir o número de fornecedores para obter maiores descontos de quantidade.

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.6 Iniciativas estratégicas

#### **Iniciativas DOS CLIENTES mais comuns:**

- Dar primazia à captação de novos clientes;
- Melhorar a atenção aos clientes (aos seus pedidos, sugestões e reclamações);
- Implementar um projecto CRM (*Customer Relationship Management*);
- Lançar campanhas de *marketing*;
- Realizar acções de *merchandising*;
- Realizar inquéritos à satisfação dos clientes;

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.6 Iniciativas estratégicas

#### **Iniciativas DOS CLIENTES mais comuns:**

- Definir a implantação de uma política de vendas multicanal;
- Gerir todo o processo de aquisição dos clientes (dispor de soluções globais);
- Eliminar da carteira de clientes os não rentáveis;
- Aumentar visitas a clientes;
- Incentivar visitas de clientes às instalações da empresa;
- Internacionalizar os negócios;

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.6 Iniciativas estratégicas

#### **Iniciativas DOS CLIENTES mais comuns:**

- Criar/expandir rede de agentes comerciais;
- Promover vendas cruzadas;
- Desenvolver a assistência pós-venda.

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.6 Iniciativas estratégicas

#### **Iniciativas DOS PROCESSOS INTERNOS mais comuns:**

- Criar um departamento responsável pelo controlo da qualidade;
- Implementar um sistema de qualidade total (para aumentar e certificar a qualidade da empresa);
- Implementar um sistema de gestão por objectivos;
- Desenvolver e implementar um programa JIT (*Just in Time*);
- Criar um sistema eficiente de gestão e resolução de reclamações de clientes;
- Aumentar a automatização e robotização nos processos de fabrico;



### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.6 Iniciativas estratégicas

#### **Iniciativas DOS PROCESSOS INTERNOS mais comuns:**

- Reduzir o número de dias do ciclo de produção;
- Melhorar a gestão de *stocks* (diminuir o prazo médio de armazenamento);
- Seleccionar e diminuir o número de fornecedores (para concertar o volume de compras e obter mais descontos);
- Reduzir os processos administrativos;
- Criar um departamento de I&D;
- Criar um departamento de *design*.

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.6 Iniciativas estratégicas

#### **Iniciativas DA APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO mais comuns:**

- Criar uma política de recursos humanos (definindo critérios de selecção e recrutamento, de avaliação de desempenho, de progressão remuneratória e hierárquica em função dos resultados);
- Estabelecer planos de formação para os colaboradores;
- Criar uma rede de comunicação interna (uma *intranet* por exemplo);
- Modernizar a base de suporte dos sistemas de informação;
- Implementar sistemas de comunicação e de gestão de encomendas integradas com os clientes;
- Promover o trabalho em equipa;

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.6 Iniciativas estratégicas

#### **Iniciativas DA APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO mais comuns:**

- Desenvolver a delegação de poderes;
- Desenvolver competências do colaboradores através da formação;
- Custear a melhoria do grau académico dos colaboradores;
- Melhorar o sistema de recolha e avaliação de sugestões dos clientes e colaboradores;
- Desenvolver um sistema de informação sobre o desempenho, de suporte à tomada de decisão, para ajustamento e melhoria da estratégia e da gestão da empresa.

Adaptado de Russo (2006: 157-159)

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.6 Iniciativas estratégicas

#### **Dashboard do BSC (exemplo)**

Perspectivas	Medidas de Desempenho	Metas	Iniciativas
<b>Financeira</b>	Rend. capitais próprios Capacidade endividamento Volume de negócios	RCP 17% Aumento 10% Aumento 15%	Controlo custos Reduzir dívidas Rever preços
<b>Clientes</b>	Tempo espera atendimento Número de <i>Repeat Buyers</i>	De 20 para 10 minutos Aumento 30%	Mais balcões Oferta descontos
<b>Processos Internos</b>	Rendimento equipamentos Cumprimento de prazos Produtos sem defeito	Rendimento a 95% De 4 para 3 semanas 98% sem defeito	Optimizar recursos Rever processos Controlo manutenção
<b>Aprendizagem e Desenvolvimento</b>	Investimento formação Inovação	50.000 € Introdução 2 inovações	Formar vendedores Concurso de ideias

Fonte: Exemplo criado pela autora

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.1 Principais conceitos do *Balanced Scorecard*

##### 3.1.7 Orçamento estratégico

O orçamento estratégico determina onde e como serão distribuídos os recursos humanos e financeiros.

O orçamento estratégico deve definir os recursos (financeiros e não-financeiros) disponíveis, a sua origem, os responsáveis pelos mesmos e o respectivo cronograma de afectação.

### 3. *Balanced Scorecard*

## 3.2 Integração do BSC com outros instrumentos de gestão

### Integração do BSC com a Metodologia Seis Sigma

DMAIC	BSC
<b>Define</b> (Definir)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Definir os processos internos a serem melhorados</li><li>▪ Definir os objectivos estratégicos e as iniciativas</li><li>▪ Definir a relação causa-efeito entre as perspectivas de valor</li></ul>
<b>Measure</b> (Medir)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Medir a eficiência e a eficácia dos processos actuais</li><li>▪ Medir o desempenho do processo em relação às exigências do cliente</li></ul>
<b>Analyse</b> (Analisar)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Analisar os resultados obtidos</li><li>▪ Analisar as causas que promovem a necessidade de melhorias</li><li>▪ Analisar a relação e o impacte dos processos com os objectivos definidos</li></ul>
<b>Improve</b> (Melhorar)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desenvolver alternativas para a melhoria dos processos</li><li>▪ Simular cenários possíveis</li><li>▪ Implementar soluções ou redesenhar os processos se necessário</li></ul>
<b>Control</b> (Controlar)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Garantir que a melhoria introduzida é sustentável a longo prazo</li><li>▪ Monitorizar periodicamente a <i>performance</i> dos processos</li><li>▪ Corrigir problemas sempre que necessário</li></ul>

### 3. *Balanced Scorecard*

## 3.2 Integração do BSC com outros instrumentos de gestão

### Integração do BSC com a Análise SWOT

Factores	Impactes segundo as Perspectivas de Valor			
	Financeira	Clientes	Processos Internos	Aprendizagem e Desenvolvimento
<b>Produção</b>	-	-	Produtividade	Investimento em TIC's
<b>Rec. Humanos</b>	-	Satisfação clientes	-	Qualificação colaboradores
<b>I&amp;D</b>	Redução custos	Redução espera	Qualidade	Novos produtos
<b>Macroeconómicos</b>	Aumento custos	-	Aumento dos custos unitários dos produtos	Investimento
<b>Fiscais</b>	Carga fiscal	-		Prémios e Incentivos

Fonte: Exemplo criado pela autora

### 3. *Balanced Scorecard*

## 3.2 Integração do BSC com outros instrumentos de gestão

### Integração do BSC com o Modelo de Porter

Factores ou Forças Competitivas	Impactes segundo as Perspectivas de Valor			
	Financeira	Clientes	Processos Internos	Aprendizagem e Desenvolvimento
<b>Rivalidade entre concorrentes</b>	Aumento despesas em publicidade	Limita fidelização clientes	Exige revisão processos	Exige novas competências
<b>Poder Negociação Clientes</b>	Limita nível de preços	Exige atendimento diferenciado	Limita prazos de entrega	Exige mais formação
<b>Poder Negociação Fornecedores</b>	Influencia nível custos	n.º clientes	Influencia qualidade	Exige novas tecnologias
<b>Novos concorrentes</b>	Limita a taxa crescimento do Vol. Negócios	Limita a captação novos clientes	Exige inovação produtos	Exige novas competências
<b>Produtos substitutos</b>	Limita nível preços	Promove venda cruzada	Exige alianças estratégicas	Exige novas tecnologias



### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.2 Integração do BSC com outros instrumentos de gestão

##### Integração do BSC com o Sistema de Prémios e Incentivos (I)

Perspectivas	Pesos	Indicador-chave	Pesos
<b>Financeira</b>	<b>50%</b>	EVA Resultados Líquidos	70% 30%
<b>Clientes</b>	<b>25%</b>	Satisfação do Clientes Quota de Mercado	50% 50%
<b>Processos Internos</b>	<b>15%</b>	Produtividade Qualidade	40% 60%
<b>Aprendizagem e Desenvolvimento</b>	<b>10%</b>	Inv. Novas Tecnologias Inv. Formação	80% 20%

Fonte: Exemplo criado pela autora

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.2 Integração do BSC com outros instrumentos de gestão

##### Integração do BSC com o Sistema de Prêmios e Incentivos (II)

Indicador-chave	Peso da Perspectiva (1)	Peso do Indicador (2)	Score (1) * (2)
EVA	50%	70%	35,0%
Resultados Líquidos	50%	30%	15,0%
Satisfação do Clientes	25%	50%	12,5%
Quota de Mercado	25%	50%	12,5%
Produtividade	15%	40%	6,0%
Qualidade	15%	60%	9,0%
Inv. Novas Tecnologias	10%	80%	8,0%
Inv. Formação	10%	20%	2,0%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

Fonte: Exemplo criado pela autora

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.2 Integração do BSC com outros instrumentos de gestão

##### Integração do BSC com o Sistema de Prémios e Incentivos (III)

Indicador-chave	Objectivo	Score	Real	Score Real
EVA	50.000	35,0%	45.000	31,5%
Resultados Líquidos	35.000	15,0%	32.000	13,7%
Satisfação do Clientes	90%	12,5%	85%	11,8%
Quota de Mercado	33%	12,5%	30%	11,4%
Produtividade	95%	6,0%	96%	6,1%
Qualidade	5	9,0%	4	7,2%
Inv. Novas Tecnologias	250.000	8,0%	300.000	9,6%
Inv. Formação	75.000	2,0%	75.000	2,0%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>93,3%</b>

Fonte: Exemplo criado pela autora

**Desempenho de 93,3% face aos objectivos definidos**

## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.3 Perspectivas de valor

#### 3.3.1 Perspectiva Financeira

O objectivo principal da perspectiva financeira consiste em avaliar o contributo das escolhas estratégicas de uma empresa para o aumento do seu valor de mercado, para a criação de valor económico e para o aumento da riqueza dos seus accionistas e demais *stakeholders*.

**É premente que os accionistas reflectam sobre as seguintes questões:**

- Qual o significado da empresa para os accionistas?
- Qual o interesse dos consumidores na sobrevivência da empresa?
- Qual o grau de interesse dos investidores externos em disponibilizar recursos na empresa?

## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.3 Perspectivas de valor

#### 3.3.1 Perspectiva Financeira

**É premente que os accionistas reflectam sobre as seguintes questões:**

- Qual a motivação dos colaboradores em permanecer trabalhando na empresa?
- Qual a posição da empresa face aos seus fornecedores?
- As competências, a tecnologia e a imagem da empresa são atractivas para uma outra empresa ou investidor?
- Que benefícios proporcionamos à comunidade?

Adaptado de Filho (2005: 75)

## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.3 Perspectivas de valor

#### 3.3.1 Perspectiva Financeira

#### **Objectivos estratégicos afectos à perspectiva FINANCEIRA:**

- Obter retorno sobre o investimento;
- Aumentar o valor económico agregado;
- Obter crescimento e um *mix* diversificado das receitas;
- Reduzir os custos;
- Melhorar a produtividade;
- Utilizar os activos de forma mais eficiente;
- Optimizar a estratégia de investimentos;
- Aumentar o retorno sobre o Activo;
- Aumentar o volume de negócios por empregado;
- Aumentar o fluxo de caixa das operações;
- Conseguir equilíbrio entre o crescimento e o risco;
- Minimizar o capital próprio investido;

## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.3 Perspectivas de valor

#### 3.3.1 Perspectiva Financeira

#### **Objectivos estratégicos afectos à perspectiva FINANCEIRA:**

- Aumentar a margem operacional;
- Identificar novas fontes de receita;
- Optimizar a exploração das actuais fontes de receita;
- Optimizar a distribuição de capital e de recursos;
- Analisar alternativas em termos de fusões, aquisições e desinvestimentos;
- Aumentar as receitas de serviços integrados;
- Optimizar os activos por empregado;
- Conquistar o *rating* AAA (Standard & Poor's).

Adaptado de Filho (2005: 95)

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.3 Perspectivas de valor

##### 3.3.2 Perspectiva do Cliente

O objectivo principal da perspectiva do cliente consiste em avaliar o contributo das escolhas estratégicas de uma empresa para o aumento do valor percebido pelos clientes (em relação aos produtos, serviços, imagem de marca, experiência de compra e relacionamento) e para a identificação do valor de um cliente para a empresa.

**É premente que os gestores de topo reflectam sobre as seguintes questões:**

- Quais os motivos que levam um determinado cliente a escolher uma empresa para comprar produtos e serviços?



### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.3 Perspectivas de valor

##### 3.3.2 Perspectiva do Cliente

**É premente que os gestores de topo reflitam sobre as seguintes questões:**

- A experiência de compra leva os clientes a desejarem repetir as suas compras na empresa?
- Qual é o grau de influência que a empresa pode exercer sobre as decisões de compra do cliente?

Adaptado de Filho (2005: 102)

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.3 Perspectivas de valor

##### 3.3.2 Perspectiva do Cliente

###### **Valor percebido pelo Cliente**

Comparação (avaliação objectiva e subjectiva) que um cliente faz entre o que ele recebe da empresa (qualidade, preço, imagem, conveniência, atendimento) e o que ele dá em troca (dinheiro, tempo, esforço, aprendizagem) no acto da compra.

###### **Valor da Marca**

Reflecte o valor económico ou monetário dos sentimentos vividos pelo cliente aquando das suas experiências positivas com produtos e/ou serviços oferecidos por uma empresa. A marca procura estabelecer o elo emocional de ligação entre a empresa e os seus clientes.

###### **Valor da Retenção**

Constitui uma importante vantagem competitiva face ao elevado grau de competitividade e globalização de mercados.

## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.3 Perspectivas de valor

#### 3.3.2 Perspectiva do Cliente

**Fidelizar Clientes promove a criação de valor para a empresa porque:**

- A conquista de novos clientes é geralmente mais cara;
- Os clientes tendem a gastar mais nas empresas com as quais se identificam;
- Os clientes sentem-se mais à vontade, aumentando o seu nível de satisfação;
- Os clientes promovem publicidade positiva, transmitindo uma boa imagem da empresa junto dos seus familiares, amigos e conhecidos;
- Os clientes são menos sensíveis a variações de preço;
- Os clientes são mais condescendentes quando algo corre mal.

## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.3 Perspectivas de valor

#### 3.3.2 Perspectiva do Cliente

#### **Objectivos estratégicos afectos à perspectiva DOS CLIENTES:**

- Aumentar a receita por cliente;
- Aumentar o número de clientes;
- Criar diferenciação em relação aos concorrentes;
- Aumentar a venda cruzada de produtos/serviços;
- Melhorar o atendimento e o serviço pós-venda;
- Maximizar o reconhecimento da marca;
- Facilitar o acesso aos produtos/serviços;
- Promover a fidelização/lealdade do cliente;
- Aumentar os contratos de venda.

Adaptado de Filho (2005: 115)

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.3 Perspectivas de valor

##### 3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

O objectivo principal da perspectiva dos processos internos consiste em identificar os processos considerados críticos e essenciais que mais contribuem para a execução da estratégia de uma empresa. É através da análise dos processos internos que a empresa verifica se a inovação dos produtos e/ou serviços, a qualidade das operações e da produção, a satisfação dos clientes, o valor de mercado e a criação de riqueza para os accionistas estão sendo atingidas.

## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.3 Perspectivas de valor

#### 3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

##### **Funções dos Processos Internos na implementação do BSC**

- Concentram o foco da empresa nas iniciativas que viabilizam a criação de valor para o cliente;
- Contribuem para o aumento de produtividade e para a criação de valor económico agregado;
- Indicam os novos conhecimentos e as novas competências que os empregados precisam dominar para criar valor para o negócio.

Filho (2005: 120)

## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.3 Perspectivas de valor

#### 3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

**É premente que os gestores de topo reflectam sobre as seguintes questões:**

- A empresa consegue dar resposta às exigências dos clientes em termos de rapidez, confiança e conveniência?
- A empresa está perdendo clientes para concorrentes que oferecem soluções e não apenas produtos e serviços?
- A entrada de novos concorrentes constitui uma ameaça grave?
- As margens de lucro estão sendo corroídas pelos elevados níveis de *stock* e de capital investido?
- É possível aumentar a flexibilidade, as escalas de produção e a rentibilidade recorrendo a alianças ou a subcontratações?

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.3 Perspectivas de valor

##### 3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

**É premente que os gestores de topo reflectam sobre as seguintes questões:**

- Como são considerados os fornecedores? Parceiros de negócios ou inimigos?
- Qual a distância entre os gestores de topo e a equipa operacional?

Adaptado de Filho (2005: 144)



## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.3 Perspectivas de valor

#### 3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

#### **Objectivos estratégicos afectos à perspectiva DOS PROCESSOS INTERNOS:**

- Redesenhar os processos de atendimento ao cliente;
- Redesenhar a cadeia de produção;
- Redesenhar a cadeia de aquisição e logística;
- Melhoria dos serviços de apoio ao cliente;
- Reduzir custos unitários dos produtos e serviços;
- Coordenar a cadeia de valor;
- Criar alianças estratégicas com outras empresas;
- Optimizar canais de distribuição e venda;
- Minimizar o tempo de desenvolvimento de novos produtos.

Adaptado de Filho (2005: 152)

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.3 Perspectivas de valor

##### 3.3.4 Perspectiva da Aprendizagem e do Desenvolvimento

O objectivo principal da perspectiva da aprendizagem e do desenvolvimento organizacional consiste em avaliar se o trabalho realizado pelos gestores e colaboradores da empresa está possibilitando a aprendizagem e a criação de novos conhecimentos e de competências nucleares, de forma a contribuir positivamente para a criação de valor para os *stakeholders* da empresa.

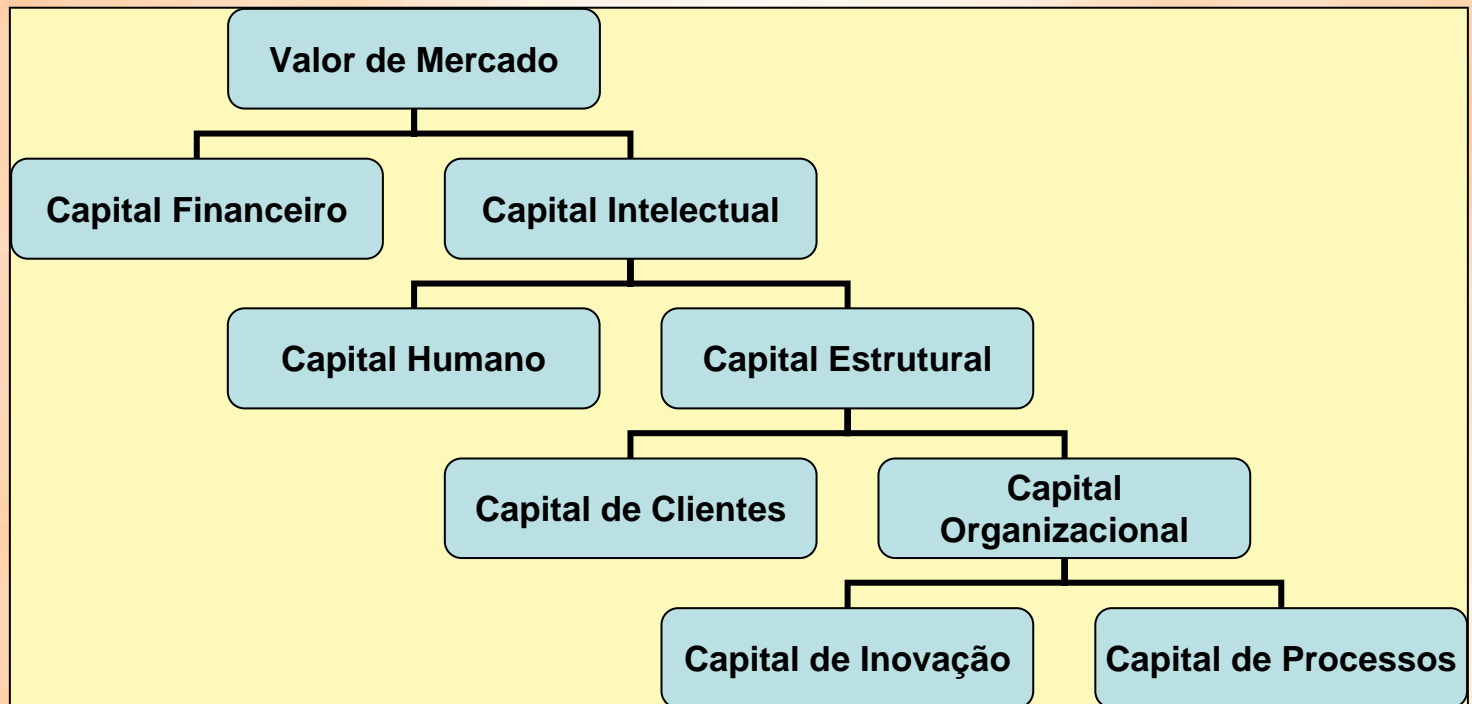
Esta perspectiva avalia ainda se a cultura organizacional estimula a inovação, o desempenho e a atracção, retenção e motivação dos talentos dos colaboradores e da empresa.

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.3 Perspectivas de valor

##### 3.3.4 Perspectiva da Aprendizagem e do Desenvolvimento

#### Estrutura dos Tipos de Capital



Fonte: Filho (2005: 157)

## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.3 Perspectivas de valor

#### 3.3.4 Perspectiva da Aprendizagem e do Desenvolvimento

#### **Objectivos estratégicos afectos à perspectiva DA APRENDIZAGEM E DO DESENVOLVIMENTO:**

- Aumentar o nível de satisfação dos empregados;
- Reter talentos com valor para a empresa;
- Aumentar a produtividade dos empregados;
- Motivar o trabalho em equipa;
- Adquirir tecnologias estratégicas;
- Desenvolver competências nucleares;
- Ajustar estilos de liderança;
- Aumentar o envolvimento dos colaboradores;
- Optimizar a rotação dos colaboradores;
- Dominar o exercício das melhores práticas do negócio;
- Reformular o sistema de prémios e incentivos;

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.3 Perspectivas de valor

##### 3.3.4 Perspectiva da Aprendizagem e do Desenvolvimento

#### **Objectivos estratégicos afectos à perspectiva DA APRENDIZAGEM E DO DESENVOLVIMENTO:**

- Investir na formação dos colaboradores;
- Aumentar o número de registos e patentes;
- Investir em actividades de I&D.

Adaptado de Filho (2005: 193)

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.4 Construção e implementação do BSC

##### 3.4.1 Visão Estratégica e Missão: pontos de partida

A visão de uma empresa reflecte um conjunto de pretensões e ambições para o futuro, inspirando e motivando todos os membros de uma organização a tirar o máximo partido das suas capacidades a fim de alcançar os níveis mais elevados de excelência profissional (Freire, 1998).

A visão é uma declaração concisa que define as metas da empresa a médio e longo prazo e deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e expressar, em termos motivadores e visionários, a forma pela qual a empresa quer ser reconhecida no mercado (Filho, 2005).

A formulação da estratégia de uma empresa tem origem na conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização. A partir da visão do seu intento estratégico futuro são então definidas a missão, os objectivos e a estratégia da empresa (Freire, 1998: 169).

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.4 Construção e implementação do BSC

##### 3.4.1 Visão Estratégica e Missão: pontos de partida

#### A visão deve responder às seguintes questões:

- Para onde queremos ir?
- Qual o nosso sonho mais ambicioso?
- Qual a nossa visão do futuro?
- O que queremos alcançar a longo prazo?
- Para onde vamos a partir de onde estamos?

Freire (1998)

#### Exemplos de declarações de Visão:

*McDonald's vision is to be the world's best quick service restaurant experience. Being the best means providing outstanding quality, service, cleanliness, and value, so that we make every customer in every restaurant smile.*

**McDonald's**

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.4 Construção e implementação do BSC

##### 3.4.1 Visão Estratégica e Missão: pontos de partida

###### Exemplos de declarações de Visão:

*To become the most successful and respected lift truck company in the U.S.*

**Toyota**

*To achieve sustainable growth, we have established a vision with clear goals. Profit: Maximizing return to shareowners while being mindful of our overall responsibilities; People: Being a great place to work where people are inspired to be the best they can be; Portfolio: Bringing to the world a portfolio of beverage brands that anticipate and satisfy peoples desires and needs; Partners: Nurturing a winning network of partners and building mutual loyalty; Planet: Being a responsible global citizen that makes a difference.*

**Coca Cola**



### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.4 Construção e implementação do BSC

##### 3.4.1 Visão Estratégica e Missão: pontos de partida

#### **Exemplos de declarações de Visão:**

*Our vision is to be the world leader in transportation products and related services. In order to achieve this vision, we recognize that many issues must be addressed and many goals attained. It is imperative that economic, environmental and social objectives be integrated into our daily business objectives and future planning activities so that we can become a more sustainable company.*

**General Motors**

*Bringing the best to everyone we touch. By "The best", we mean the best products, the best people and the best ideas. These three pillars have been the hallmarks of our Company since it was founded by Mrs. Estee Lauder in 1946. They remain the foundation upon which we continue to build our success today.*

**The Estee Lauder Company**

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.4 Construção e implementação do BSC

##### 3.4.1 Visão Estratégica e Missão: pontos de partida

A missão de uma empresa consiste numa declaração explícita dos ideais e das orientações globais da empresa a longo prazo, difundindo o espírito da empresa por todos os seus membros.

A missão é uma declaração concisa, com foco interno, da razão de ser na empresa, do propósito básico para o qual se direccionam as suas actividades e dos valores que orientam as actividades dos seus colaboradores e deve descrever a forma como a empresa espera competir no mercado e criar valor (Filho, 2005).

A missão pretende salientar as competências nucleares da empresa que permitem satisfazer os factores críticos de sucesso do negócio (tais como, qualidade, segurança, inovação, protecção do meio ambiente, bem-estar das populações, desenvolvimento da região ou do país, ...)

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.4 Construção e implementação do BSC

##### 3.4.1 Visão Estratégica e Missão: pontos de partida

#### A missão deve responder às seguintes questões:

- Qual é a razão de ser da empresa?
- Qual é o negócio da empresa?
- Quais são as futuras competências requeridas pela empresa?
- Quem são os principais clientes ou segmentos de mercado da empresa?
- Quais são os principais produtos ou serviços da empresa?
- Quais são os princípios básicos e os valores da empresa?

Freire (1998)

#### Exemplos de declarações de Missão:

*At Microsoft, we work to help people and businesses throughout the world realize their full potential. This is our mission. Everything we do reflects this mission and the values that make it possible.*

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.4 Construção e implementação do BSC

##### 3.4.1 Visão Estratégica e Missão: pontos de partida

#### **Exemplos de declarações de Missão:**

*We fulfill dreams through the experience of motorcycling, by providing to motorcyclists and to the general public an expanding line of motorcycles and branded products and services in selected market segments.*

**Harley-Davidson, Inc**

*Everything we do is inspired by our enduring mission: to refresh the world... in body, mind, and spirit; to inspire moments of optimism... through our brands and our actions; to create value and make a difference... everywhere we engage.*

**Coca Cola**

*McDonald's brand mission is to "be our customers' favourite place and way to eat."*

**McDonald's**

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.4 Construção e implementação do BSC

##### 3.4.1 Visão Estratégica e Missão: pontos de partida

###### **Exemplos de declarações de Missão:**

*The mission of The Walt Disney Company is to be one of the world's leading producers and providers of entertainment and information. Using our portfolio of brands to differentiate our content, services and consumer products, we seek to develop the most creative, innovative and profitable entertainment experiences and related products in the world.*

***The Walt Disney Company***

*People love our clothes and trust our company. We will market the most appealing and widely worn casual clothing in the world. We will clothe the world.*

**Levi Strauss & Co**

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

**NIKE Inc**

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.4 Construção e implementação do BSC

##### 3.4.2 Definição das diversas perspectivas

### Relação CAUSA - EFEITO

#### Ordenação das Perspectivas de Valor para uma Empresa




Perspectivas	Indicadores de Desempenho		
<b>Financeira</b>	Custos	Capital Investido	EVA
<b>Clientes</b>	Satisfação do Clientes	Quota de Mercado	
<b>Processos Internos</b>	Produtividade	Tempos de Execução	Qualidade
<b>Aprendizagem e Desenvolvimento</b>	Inv. em formação	Inv. em I&D	Inovação

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.4 Construção e implementação do BSC

##### 3.4.2 Definição das diversas perspectivas

#### Ordenação das Perspectivas de Valor para uma Entidade Pública



Perspectivas	Indicadores de Desempenho
<b>Clientes</b>	Satisfação Clientes    Tempos Atendimento    N.º Reclamações
<b>Processos Internos</b>	Tempos Execução    Cumprimento Prazos
<b>Aprendizagem e Desenvolvimento</b>	Níveis Qualificação Colaboradores    Rotação Colaboradores
<b>Financeira</b>	Custos


Fonte: Exemplo criado pela autora

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.4 Construção e implementação do BSC

##### 3.4.2 Definição das diversas perspectivas

#### Ordenação das Perspectivas de Valor para uma Associação ou Fundação



Perspectivas	Indicadores de Desempenho
<b>Aprendizagem e Desenvolvimento</b>	N.º Eventos ou Projectos realizados
<b>Processos Internos</b>	Níveis Ocupação Colaboradores      Produtividade
<b>Financeira</b>	Custos      Receitas
<b>Clientes</b>	Nº de Associados ou Membros

Fonte: Exemplo criado pela autora



### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.4 Construção e implementação do BSC

##### 3.4.3 Implementação



1. Planificar e sensibilizar
2. Analisar e avaliar a empresa
3. Definir ou rever a estratégia
4. Definir as perspectivas e os objectivos e delinear o mapa estratégico
5. Definir as medidas de desempenho, as metas e as iniciativas
6. Elaborar o mapa estratégico
7. Implementar e comunicar resultados
8. Coordenar o BSC por toda a empresa
9. Avaliar e melhorar

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.4 Construção e implementação do BSC

##### 3.4.3 Implementação

#### Empresas Fornecedoras em Portugal de *Software* de BSC

EMPRESA DE SOFTWARE E CONSULTORIA	NOME DO PROGRAMA	ENDEREÇO DA PÁGINA NA INTERNET
Grupo Methodus	<i>QPR ScoreCard</i>	<a href="http://www.methodus.com/tempfiles/418.asp">www.methodus.com/tempfiles/418.asp</a>
Microsoft Grandes Empresas	<i>Business Intelligence</i>	<a href="http://www.microsoft.com/portugal/grandesempresas/bi/platform/default.asp">www.microsoft.com/portugal/grandesempresas/bi/platform/default.asp</a>
Primavera	<i>Primavera Business Intelligence</i>	<a href="http://www.primaverasoft.pt/eprimavera/PortalRender.aspx?PageID=%7B8c9229b2-50dc-4f0f-b750-ebb970833662%7D">www.primaverasoft.pt/eprimavera/PortalRender.aspx?PageID=%7B8c9229b2-50dc-4f0f-b750-ebb970833662%7D</a>
QPR	<i>QPR ScoreCard</i>	<a href="http://www.qpr.com/balancedscorecard/index_por.html">www.qpr.com/balancedscorecard/index_por.html</a>
Quidgest	<i>QBS</i>	<a href="http://www.quidgest.pt/nw_mai04.asp?LT=PTG#N2">www.quidgest.pt/nw_mai04.asp?LT=PTG#N2</a>
SAP Portugal	<i>SAP Strategic Enterprise Management</i>	<a href="http://www.sap.com/portugal/index.epx">www.sap.com/portugal/index.epx</a>
SAS Portugal	<i>SAS Strategic Performance Management</i>	<a href="http://www.sas.com/offices/europe/portugal/contactos/contactos.html">www.sas.com/offices/europe/portugal/contactos/contactos.html</a>
Sinfic, SA	<i>Cognos@ Metrics Manager</i>	<a href="http://www.sinfic.pt/PortalWeb/conteudo/homepage.do2">www.sinfic.pt/PortalWeb/conteudo/homepage.do2</a>

## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.5 Benefícios e dificuldades do BSC

#### **Benefícios:**

- Clarifica a visão e a missão empresarial;
- Torna a formulação e a implementação da estratégia um processo contínuo de aprendizagem, em que todos os profissionais da empresa são envolvidos em todas as suas fases de desenvolvimento;
- Alinha todo o funcionamento da empresa em torno da estratégia, colocando a estratégia no centro do negócio e, conseqüentemente, no interior do processo de gestão;
- Integra a estratégia no dia-a-dia operacional das pessoas;
- Assegura a compreensão da estratégia por todos os colaboradores da organização, para o melhor desempenho dos seus papéis;

## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.5 Benefícios e dificuldades do BSC

#### **Benefícios:**

- Descreve a estratégia da organização numa linguagem de fácil entendimento e de fácil explicação, a fim de motivar a troca de ideias e o envolvimento das pessoas, estimulando a comunicação entre as mesmas;
- Traduz a estratégia num conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros para medir a eficiência e a eficácia do uso de activos tangíveis e intangíveis na criação de valor para a empresa;
- Melhora a eficiência da gestão e a eficiência operacional ao reduzir custos, aumentar a produtividade e a orientação do negócio;
- Melhora a rapidez e a qualidade das decisões, bem como o controlo dos processos organizacionais, contribuindo para a redução do risco;

## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.5 Benefícios e dificuldades do BSC

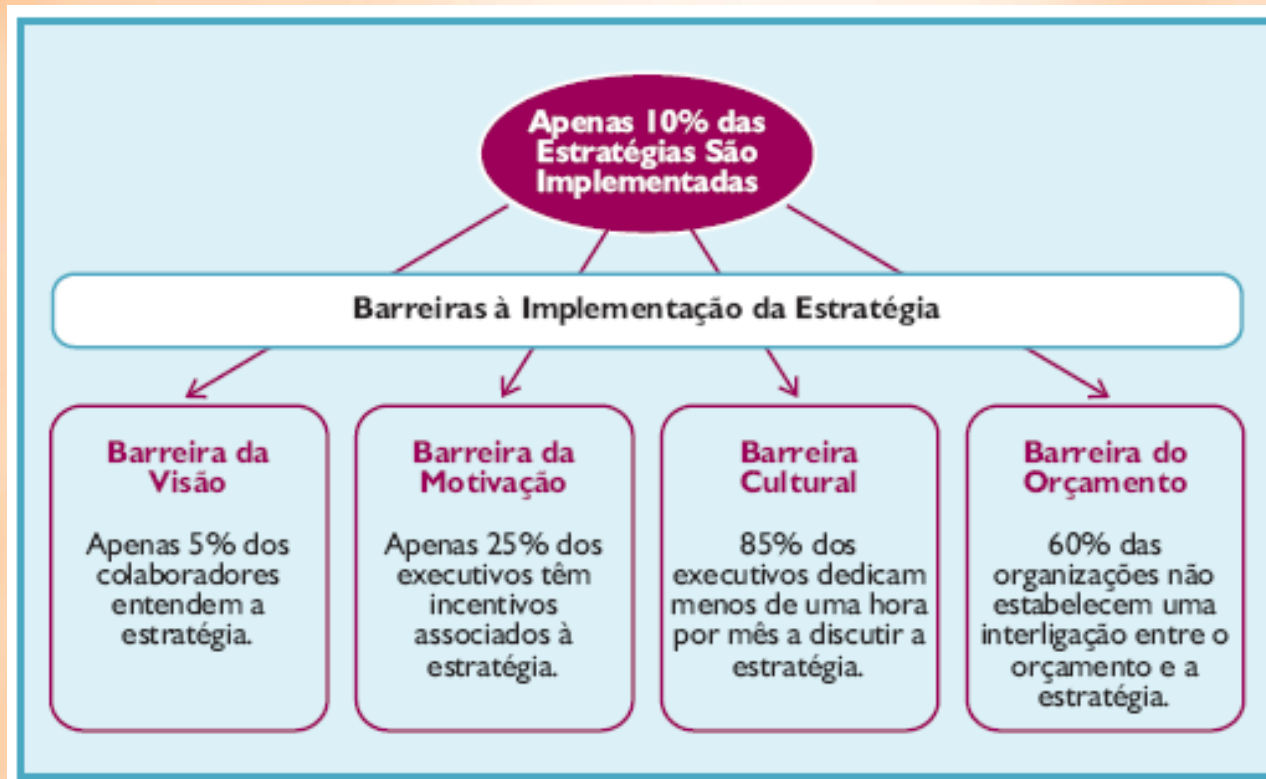
#### **Benefícios:**

- Optimiza a eficiência e a eficácia dos processos, permitindo definir quais são aqueles em que a organização atinge ou deve atingir a excelência;
- Actua sobre dados reais e não sobre princípios subjectivos, promovendo o esforço para alcançar níveis competitivos mais elevados;
- Monitoriza desempenhos;
- Pode integrar todas as ferramentas de gestão já existentes;
- Potencia a sustentabilidade a longo prazo.

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.5 Benefícios e dificuldades do BSC

#### Barreiras à Implementação da Estratégia



## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.5 Benefícios e dificuldades do BSC

#### **Situações ou factores que contribuem para o INSUCESSO:**

- A visão e a estratégia da empresa não estão claramente definidas, não permitindo a sua transformação em objectivos mensuráveis e acções ou iniciativas viáveis;
- A estratégia não é apropriada à empresa e/ou não foi seleccionada de acordo com as suas competências nucleares ou recursos disponíveis;
- Não é transmitido às pessoas envolvidas a importância e a utilidade do BSC. As pessoas são naturalmente resistentes à mudança e se não lhes for transmitido, de uma forma simples e clara, os principais benefícios do BSC, elas não se vão motivar nem envolver;
- Não é transmitido às pessoas envolvidas o que se espera delas e/ou qual o seu contributo para a concretização dos objectivos globais;

## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.5 Benefícios e dificuldades do BSC

#### **Situações ou factores que contribuem para o INSUCESSO:**

- O BSC é percebido pelos gestores intermédios como uma ferramenta de uso temporário ou é considerado apenas mais um instrumento de controlo;
- Não há coordenação entre os vários departamentos na tomada de acções correctivas aquando do registo de desvios significativos. Cada departamento tenta dar a volta aos seus resultados sem analisar nem tomar em consideração o sistema de causa-efeito entre as perspectivas e/ou seus indicadores;
- Os objectivos e as metas são demasiado difíceis de atingir ou não são coerentes com a estratégia;
- Existência de demasiadas medidas de desempenho;



## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.5 Benefícios e dificuldades do BSC

#### **Situações ou factores que contribuem para o INSUCESSO:**

- As pessoas envolvidas e responsáveis não são as mais indicadas;
- Sobrecarga de trabalho das pessoas envolvidas que argumentam ter falta de tempo para as reuniões periódicas de acompanhamento e análise de desvios;
- Falta de equipamentos ou de sistemas de informação eficientes que forneçam a informação necessária e/ou em tempo oportuno;
- Não é dada, periodicamente, informação de *feedback* às pessoas envolvidas sobre a sua *performance*;
- A estrutura organizacional da empresa é demasiado pesada e pouco flexível, verificando-se um grande distanciamento entre os gestores de topo e as equipas operacionais;

## 3. *Balanced Scorecard*

### 3.5 Benefícios e dificuldades do BSC

#### **Situações ou factores que contribuem para o INSUCESSO:**

- A implementação do BSC provoca frequentemente confrontos com a cultura empresarial existente porque implica uma atitude de mudança;
- A visibilidade individual das pessoas e dos seus desempenhos pode promover uma maior relutância e resistência em aderir ao espírito do BSC;
- A diversificação existente entre as várias unidades de negócios pode promover dificuldades de alinhamento estratégico e de coordenação a nível global.

Kaplan e Norton (1996b) e Olve *et al.* (2003)

### 3. *Balanced Scorecard*

#### 3.5 Benefícios e dificuldades do BSC

Uma má estratégia não inviabiliza o sucesso de implementação e de funcionamento do BSC.

O BSC irá medir, avaliar e controlar o que foi previamente definido em termos de objectivos, metas, iniciativas e grau de concretização da estratégia. Se a estratégia seleccionada não for a mais apropriada, o BSC irá apenas reflectir o mau desempenho e resultados conseguidos.

# Construção de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão

## *BALANCED SCORECARD*

### 4. ESTUDO DE CASOS

## 4. Estudo de Casos

### Caso 1: Empresa do Sector Farmacêutico (Brasil)

#### **METODOLOGIA:**

**Contexto do Sector**

**A empresa: Farmácias Pague Menos**

**Visão**

**Missão**

**Princípios Orientadores (gerais e específicos)**

**Objectivos a longo prazo**

**Análise SWOT**

**Definição de Estratégias (de Negócios e de Gestão)**

***Dashboard* do BSC e Mapa Estratégico**

## 4. Estudo de Casos

### Caso 1: Empresa do Sector Farmacêutico (Brasil)

<p align="center"><b>METAS GLOBAIS</b></p> <p>Lucratividade (%)</p> <p>Faturamento (R\$ MM)</p> <p>Número de lojas</p> <p>Mix de produtos (med. / não med.)</p> <p>Participação de mercado (%)</p>	<p align="center"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrega em Domicílio</li> <li>2. Demanda de serviços pelo consumidor</li> <li>3. Melhoria da economia e do setor</li> <li>4. Atendimento como diferencial</li> <li>5. Desejo de conveniência pelo cliente</li> <li>6. Parcerias com fornecedores</li> <li>7. Demanda do conceito de <i>drugstore</i></li> <li>8. Consolidação do setor no longo prazo</li> <li>9. Preocupação com saúde e beleza</li> </ol>	<p align="center"><b>AMEAÇAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mudanças desfavoráveis na legislação</li> <li>2. Maior rigor da ANVISA</li> <li>3. Guerra de preços em São Paulo</li> <li>4. Elevada carga tributária</li> <li>5. Participação maior dos genéricos</li> <li>7. Ameaça de guerra de preços no RJ</li> <li>8. Ameaça de guerra de preços no N/NE</li> <li>9. Competição com supermercados</li> <li>10. Entrada de concorrentes no NE</li> <li>11. Redução da diferenciação das redes</li> </ol>
<p align="center"><b>PONTOS FORTES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderança do Presidente</li> <li>2. Orgulho e dedicação das pessoas</li> <li>3. Capilaridade da rede</li> <li>4. Não há distanciamento hierárquico</li> <li>5. Força da marca</li> <li>6. Diversificação dos produtos</li> <li>7. Ganhos de escala</li> <li>8. Implantação rápida de nova loja</li> <li>9. Disponibilidade de produtos nas lojas</li> <li>10. Serviços oferecidos na rede</li> <li>11. Atendimento (abordagem)</li> </ol>	<p align="center"><b>Desenvolvimento</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. EXPANDIR A REDE</li> <li>2. DIVERSIFICAR MIX</li> <li>3. AMPLIAR SERVIÇOS</li> <li>4. ALAVANCAR VENDAS COM CERTOS PRODUTOS DE ALTO VOLUME</li> </ol>	<p align="center"><b>Manutenção</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. OTIMIZAR APREÇAMENTO</li> <li>6. RACIONALIZAR DESPESAS</li> <li>7. EFICIÊNCIA LOGÍSTICA</li> <li>8. BUSCAR EXCELENCIA OPERACIONAL</li> <li>9. APRIMORAR GESTÃO DE ESTOQUE</li> </ol>
<p align="center"><b>PONTOS FRACOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processos e controles internos</li> <li>2. Diretrizes de RH</li> <li>3. Formação de líderes</li> <li>4. Cultura não voltada a processos</li> <li>5. Pouca sistematização p/ avaliar estratégias</li> <li>6. Falta de melhores informações gerenciais</li> <li>7. Mudança das iniciativas</li> <li>8. Entrega em domicílio</li> <li>9. Integração matriz / lojas</li> <li>10. Atendimento ao cliente interno</li> <li>11. Estrutura e foco para suportar iniciativas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. ENTREGA EM DOMICÍLIO</li> <li>11. FIDELIZAR CLIENTES MAIS RENTÁVEIS</li> <li>12. IMPLEMENTAR POSICIONAMENTO DE MERCADO ADEQUADO PARA CADA PRAÇA</li> </ol>	
	<p align="center">Crescimento</p>	<p align="center">Sobrevivência</p>

## 4. Estudo de Casos

### Caso 1: Empresa do Sector Farmacêutico (Brasil)

<p align="center"><b>METAS GLOBAIS</b></p> <p>Lucratividade (%)</p> <p>Faturamento (R\$ MM)</p> <p>Número de lojas</p> <p>Mix de produtos (med. / não med.)</p> <p>Participação de mercado (%)</p>	<p align="center"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrega em Domicílio</li> <li>2. Oferta de serviços pelas farmácias</li> <li>3. Melhoria da economia e do setor</li> <li>4. Atendimento como diferencial</li> <li>5. Desejo de conveniência pelo cliente</li> <li>6. Parcerias com fornecedores</li> <li>7. Demanda do conceito de <i>drugstore</i></li> <li>8. Consolidação do setor no longo prazo</li> <li>9. Preocupação com saúde e beleza</li> <li>10. Importância crescente da resp. social</li> </ol>	<p align="center"><b>AMEAÇAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mudanças desfavoráveis na legislação</li> <li>2. Maior rigor da ANVISA</li> <li>3. Guerra de preços em São Paulo</li> <li>4. Elevada carga tributária</li> <li>5. Participação maior dos genéricos</li> <li>7. Ameaça de guerra de preços no RJ</li> <li>8. Ameaça de guerra de preços no N/NE</li> <li>9. Competição com supermercados</li> <li>10. Entrada de concorrentes no NE</li> <li>11. Redução da diferenciação das redes</li> </ol>
<p align="center"><b>PONTOS FORTES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderança do Presidente</li> <li>2. Orgulho e dedicação das pessoas</li> <li>3. Capilaridade da rede</li> <li>4. Não há distanciamento hierárquico</li> <li>5. Força da marca</li> <li>6. Diversificação dos produtos</li> <li>7. Ganhos de escala</li> <li>8. Implantação rápida de nova loja</li> <li>9. Disponibilidade de produtos nas lojas</li> <li>10. Serviços oferecidos na rede</li> <li>11. Atendimento (abordagem)</li> </ol>	<p align="center">Desenvolvimento</p> <div data-bbox="839 739 1249 825" style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; text-align: center;"> <p><b>13. EXPANDIR PRÁTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL</b></p> </div>	<p align="center">Manutenção</p> <div data-bbox="1287 739 1696 846" style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; text-align: center;"> <p><b>14. UTILIZAR TECNOLOGIA PARA MELHORIA DOS PROCESSOS E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES</b></p> </div> <div data-bbox="1287 872 1696 972" style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; text-align: center;"> <p><b>15. ADMINISTRAR RELACIONAMENTO COM GOVERNOS</b></p> </div>
<p align="center"><b>PONTOS FRACOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processos e controles internos</li> <li>2. Diretrizes de RH</li> <li>3. Formação de líderes</li> <li>4. Cultura não voltada a processos</li> <li>5. Pouca sistematização p/ avaliar estratégias</li> <li>6. Falta de melhores informações gerenciais</li> <li>7. Mudança das iniciativas</li> <li>8. Entrega em domicílio</li> <li>9. Integração matriz / lojas</li> <li>10. Atendimento ao cliente interno</li> <li>11. Estrutura e foco para suportar iniciativas</li> </ol>	<p align="center">Crescimento</p> <div data-bbox="839 1039 1249 1118" style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; text-align: center;"> <p><b>16. SISTEMATIZAR A AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS</b></p> </div> <div data-bbox="839 1196 1249 1289" style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; text-align: center;"> <p><b>17. CAPTAR, DESENVOLVER E RETER TALENTOS</b></p> </div>	<p align="center">Sobrevivência</p> <div data-bbox="1287 1039 1696 1118" style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; text-align: center;"> <p><b>18. APRIMORAR PROCESSOS E CONTROLES INTERNOS</b></p> </div>

## 4. Estudo de Casos

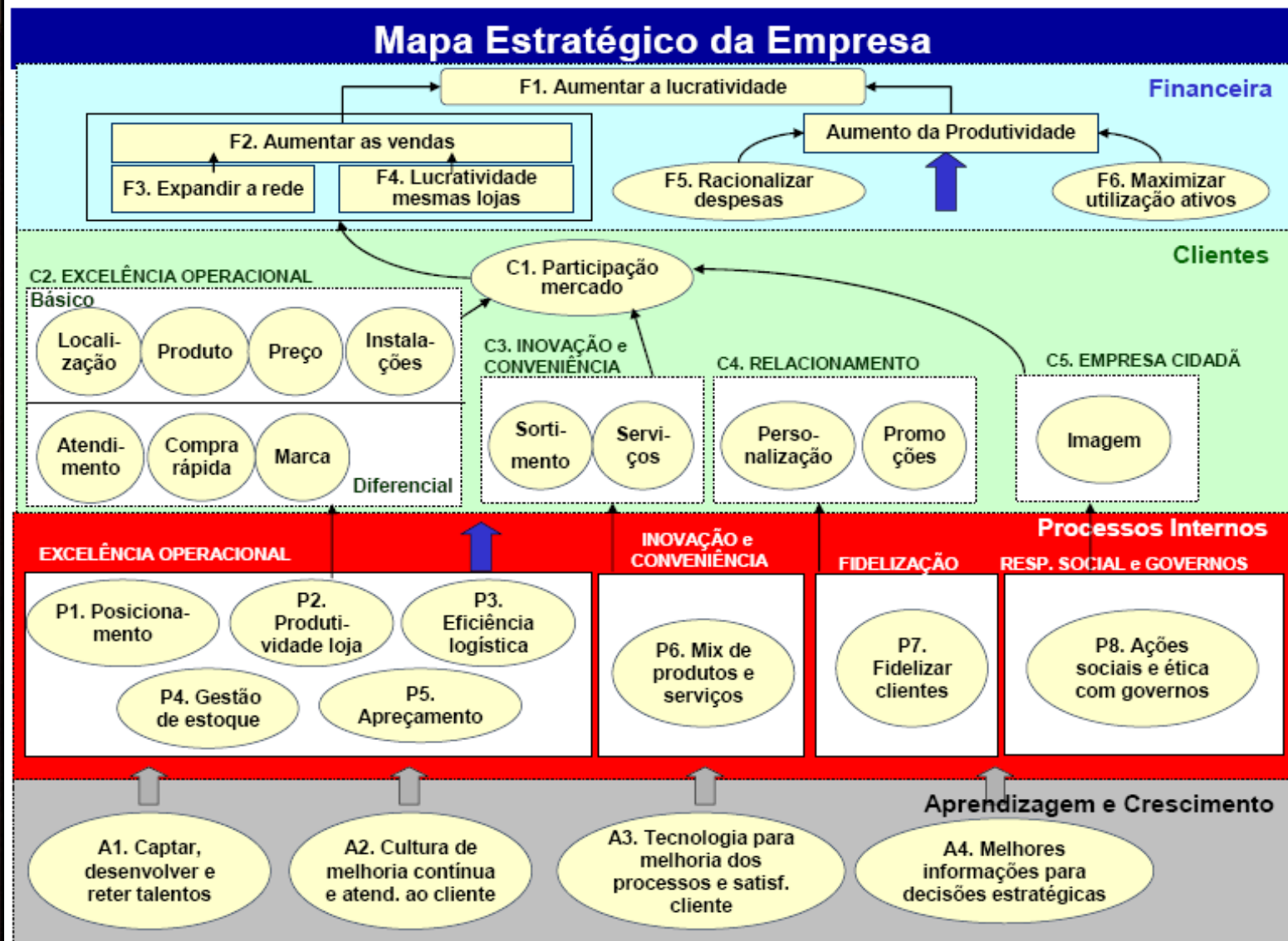
### Caso 1: Empresa do Sector Farmacêutico (Brasil)

Temas Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicadores
<b>Financeiro</b>		
<input type="checkbox"/> Crescimento rentável	F1. Aumentar a lucratividade F2. Aumentar as vendas F3. Expandir a rede  F4. Maximizar lucratividade das mesmas lojas F5. Racionalizar as despesas F6. Maximizar a utilização dos ativos	<input type="checkbox"/> Lucro líquido / receita bruta <input type="checkbox"/> Receita bruta <input type="checkbox"/> Número de lojas <input type="checkbox"/> % crescimento da receita bruta novas lojas <input type="checkbox"/> Lucratividade das mesmas lojas <input type="checkbox"/> Despesa total / Receita bruta <input type="checkbox"/> Fluxo de caixa livre
<b>Clientes</b>		
<input type="checkbox"/> Excelência operacional	C1. Aumentar a participação de mercado C2. Encantar clientes pela excelência operacional	<input type="checkbox"/> Participação de mercado <input type="checkbox"/> Preço PM / Preço concorrência <input type="checkbox"/> Pesquisa de mercado
<input type="checkbox"/> Inovação e conveniência	C3. Prestar serviços com inovação e conveniência	<input type="checkbox"/> Pesquisa de mercado
<input type="checkbox"/> Relacionamento	C4. Surpreender clientes através de ações de relacionamento	<input type="checkbox"/> Pesquisa de mercado
<input type="checkbox"/> Empresa cidadã	C5. Ser reconhecida como uma empresa cidadã	<input type="checkbox"/> Pesquisa de mercado
<b>Processos Internos</b>		
<input type="checkbox"/> Excelência operacional	P1. Implementar posicionamento de mercado adequado para cada praça P2. Aumentar a produtividade operacional da loja  P3. Maximizar a eficiência da logística de abastecimento e distribuição P4. Aprimorar a gestão de estoques	<input type="checkbox"/> % Custo Merc. Vendida por praça <input type="checkbox"/> Receita bruta / empregado <input type="checkbox"/> % perda de inventário <input type="checkbox"/> % custo logístico sobre receita bruta <input type="checkbox"/> % de produtos com rupturas <input type="checkbox"/> Giro de estoque
<input type="checkbox"/> Inovação e conveniência	P5. Otimizar o apreçamento dos produtos P6. Ampliar e diversificar o <i>mix</i> de produtos e serviços	<input type="checkbox"/> Margem bruta % por linha de produto <input type="checkbox"/> Número de itens ativos <input type="checkbox"/> % medicamentos / não medicamentos
<input type="checkbox"/> Relacionamento	P7. Fidelizar os clientes mais rentáveis	<input type="checkbox"/> Receita de serviços <input type="checkbox"/> % de clientes do prog. de fidelização
<input type="checkbox"/> Empresa cidadã	P8. Promover ações sociais e atuar com ética e proatividade com governos	<input type="checkbox"/> Margem bruta de clientes do prog. fid. <input type="checkbox"/> Montante aplicado em ações sociais
<b>Aprendizagem e Conhecimento</b>		
<input type="checkbox"/> Liderança	A1. Captar, desenvolver e reter os melhores talentos	<input type="checkbox"/> % de posições com backups
<input type="checkbox"/> Cultura	A2. Desenvolver cultura voltada para melhoria contínua e atendimento ao cliente	<input type="checkbox"/> Pesquisa de clima organizacional <input type="checkbox"/> % de pessoas treinadas em melhoria contínua e atendimento ao cliente
<input type="checkbox"/> Tecnologia e informação	A3. Utilizar tecnologia para melhoria de processos e satisfação dos clientes A4. Fornecer melhores informações para tomada de decisões estratégicas	<input type="checkbox"/> % de processos automatizados <input type="checkbox"/> Pesquisa junto ao usuário



## 4. Estudo de Casos

### Caso 1: Empresa do Sector Farmacêutico (Brasil)



## 4. Estudo de Casos

### Caso 2: Empresa de Comercialização de Tintas (Portugal)

#### **METODOLOGIA:**

**A empresa: Paint's Portugal**

**Missão**

**Estratégias**

**Valorização / Princípios Orientadores**

***Dashboard* do BSC e Mapa Estratégico**

## 4. Estudo de Casos

### Caso 2: Empresa de Comercialização de Tintas (Portugal)

Perspectiva	Objectivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financeira	Rendibilidade	Resultados operacionais	1,955 m €	Aumentar vendas e reduzir custos operacionais
	Crescimento	Taxa de crescimento	5% ano	Política comercial e de <i>marketing</i> agressiva
	Redução de Custos	Custos totais / volume de vendas	Redução 3% ano	Reengenharia de processos
	Aumento de Receitas	Prazo médio recebimentos	Max 90 dias	Melhorar a política de cobranças e de concessão de créditos a clientes

## 4. Estudo de Casos

### Caso 2: Empresa de Comercialização de Tintas (Portugal)

Perspectiva	Objectivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<b>Dos Clientes</b>	Visibilidade	Espaço de exposição dos produtos nas grandes superfícies em m <sup>2</sup>	Aumentar 10%	Aumentar as áreas de exposição nas grandes superfícies
	Líder nacional	Quota de mercado	Aumentar 2% ano	Produtos inovadores, publicidade, segurança e qualidade dos produtos
	Retenção clientes	Taxa de retenção	Min 97,5% ano	Melhorar o serviço ao cliente, reduzindo o tempo de resposta
	Novas marcas	N.º novas marcas representadas	Min 3 novas licenças ano	Introdução de novas marcas no mercado

## 4. Estudo de Casos

### Caso 2: Empresa de Comercialização de Tintas (Portugal)

Perspectiva	Objectivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<b>Dos Processos Internos</b>	Melhorar o serviço ao cliente	Tempo médio de resposta a encomendas	Redução para 6 dias	Rapidez de resposta
	Eficiência	N.º reclamações recebidas	Max 2 mês	Manter nº reclamações
	Melhoria do planeamento de encomendas	Tempo implementação do sistema	Max 6 meses	Implementação de um novo sistema informático para gestão de stocks

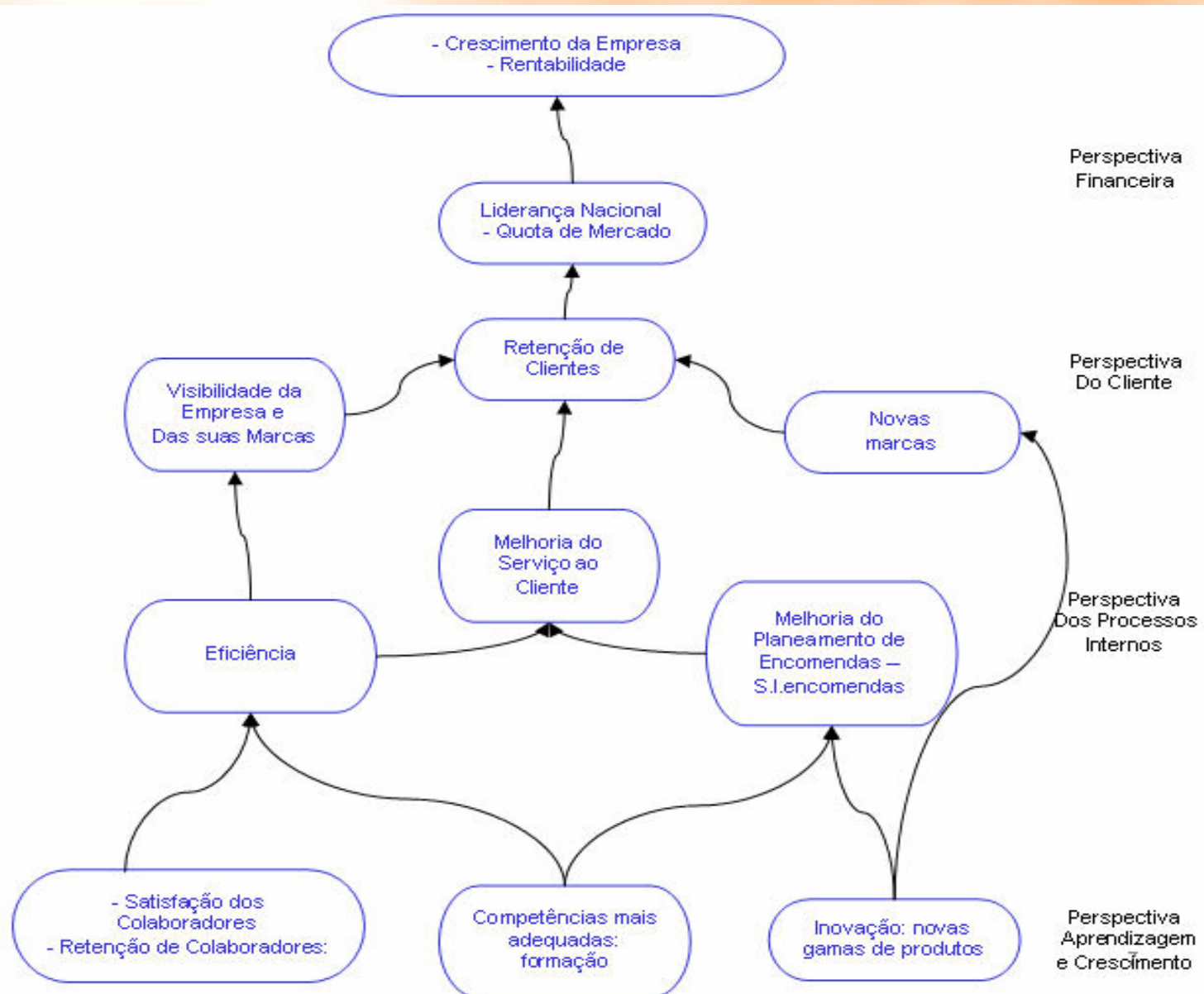
## 4. Estudo de Casos

### Caso 2: Empresa de Comercialização de Tintas (Portugal)

Perspectiva	Objectivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<b>Aprendizagem e Desenvolvimento</b>	Satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação	Min nível 4 (escala 0 a 5)	Política de prémios e incentivos
	Retenção dos colaboradores	Índice de rotatividade	Max 5% ano	Perspectivas futuras de carreira
	Programas de formação	Índice de participação	100%	Definição de programas de formação e avaliação contínua de necessidades
	Inovação	N.º novas gamas introduzidas no mercado	1 nova gama de produtos ano ou 25 novos produtos ano	Introdução de novas gamas de produtos

## 4. Estudo de Casos

### Caso 2: Empresa de Comercialização de Tintas



## 4. Estudo de Casos

### Caso 3: Instituição de Apoio à Deficiência (EUA)

#### **METODOLOGIA:**

**A instituição: Vinfen**

**Visão**

**Missão**

**Estratégias e Objectivos por perspectivas**

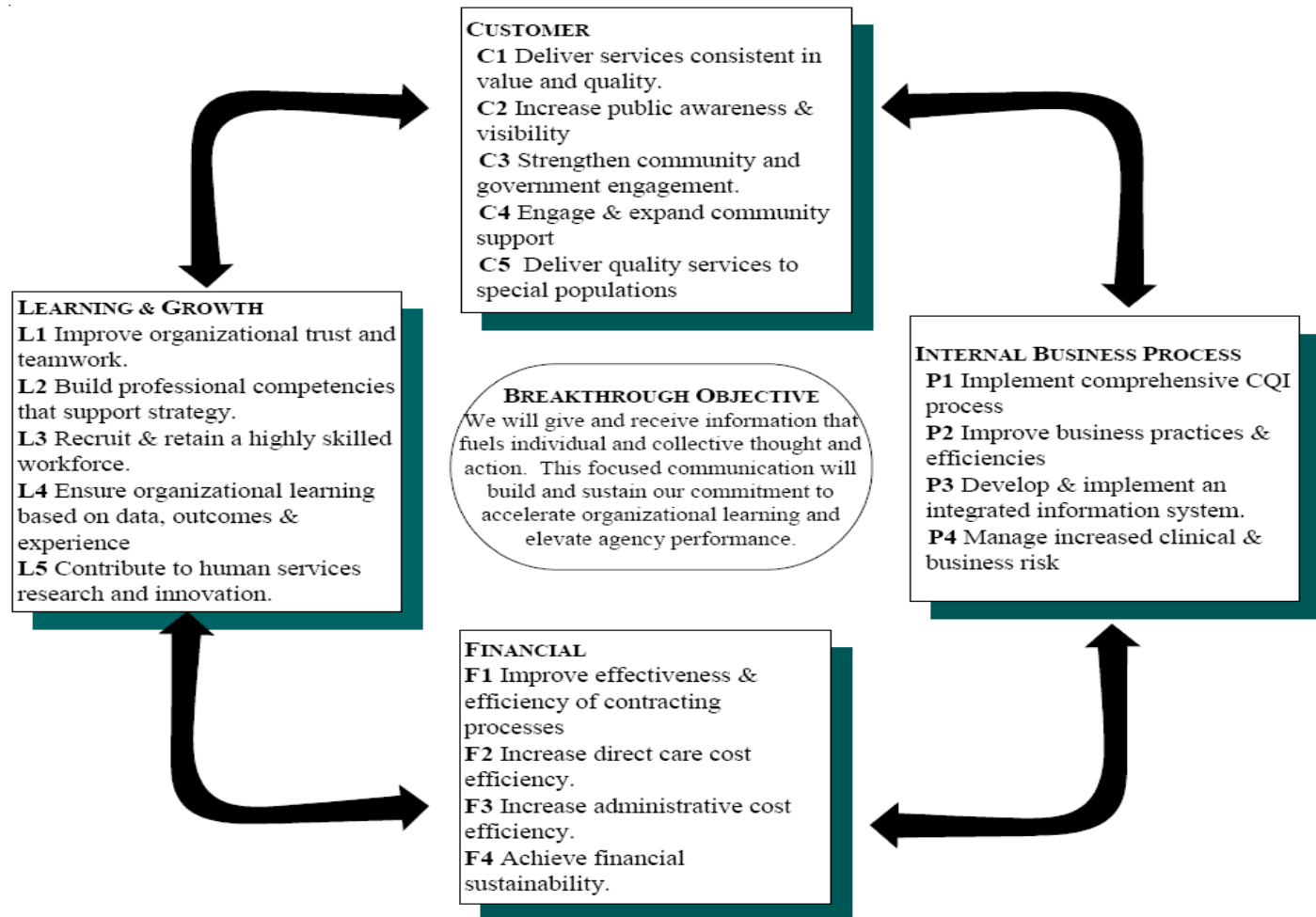
***Dashboard* do BSC e Mapa Estratégico**



## 4. Estudo de Casos

### Caso 3: Instituição de Apoio à Deficiência (EUA)

#### VINFEN'S BALANCED SCORECARD



## 4. Estudo de Casos

### Caso 3: Instituição de Apoio à Deficiência (EUA)

#### Vinfen's FY 2006 Corporate Balanced Scorecard Dashboard

<i>Area</i>	<i>Sponsor</i>	<i>Objectives</i>	<i>Measurement</i>	<i>Target</i>
<b>Financial Perspective</b>				
<b>F2: Increase direct-care cost efficiency.</b>	Bruce	1. Reduce overtime (OT)	1. % of direct care Payroll, FTE of OT hours. (Report from Karen Stephan)	1. OT hours less than 6.5% of payroll
<b>F4: Achieve financial sustainability.</b>	Bruce	1. Meet budgeted growth targets	1. Revenue growth v. budget targets	1. Budget targets for growth
<b>Learning &amp; Growth Perspective</b>				
<b>L3: Recruit and retain a highly skilled workforce</b>	Tim	1. Retain best qualified staff	1. Turnover Rate	1. Will not exceed 24% (annualized rate)
			2. Promotion Rate	2. Will not fall below 4%
<b>L4: Ensure organizational learning based on data, outcomes, and experience</b>	Tim	1. Increase organizational learning	1. Track all external trainings and conferences for divisions and departments. (Reports from VP's and Dept. Heads)	1. Baseline
			2. Number of hits to the Intranet. (report from Gary Herchek)	2. Baseline
<b>Internal Perspective</b>				
<b>P2: Improve business practices and efficiencies</b>	Bruce	1. Maintain the physical quality and appearance of Vinfen's group homes	1. Average response time to complete a work request. (Report from John Lind)	1. Improvement from FY05
<b>P4: Manage increased clinical and business risk</b>		1. Manage the acuity level of clients through increased clinical consults and assessments.	1. Number of clinical consults. (Reports from VP's)	1. Baseline
<b>Customer Perspective</b>				
<b>C1: Deliver services consistent in service and value</b>	Gary	1. Increase management retention	1. Management retention/management vacancies for Site Managers and up. (Reports from Tim, John Petersen)	1. Baseline
<b>C2: Increase public awareness and visibility</b>	Gary	1. Increase positive media placements	1. Positive media placements. (Reports from Christopher Smalley)	1. Increase positive media placements from FY05 totals

# VINFEN'S STRATEGY MAP 2006

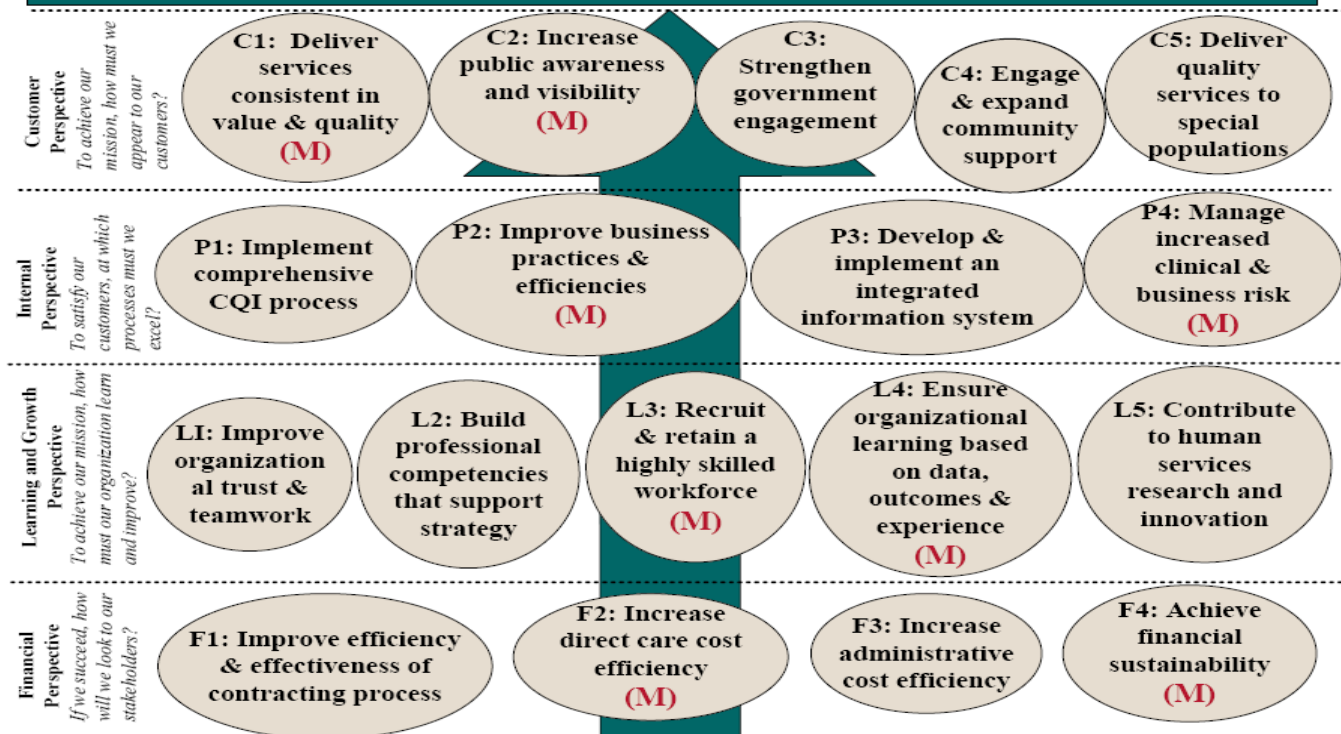
**Mission:** Transform lives by building the capacity of individuals, families, organizations, and communities to learn, thrive, and achieve their goals. As a human services leader, we strive to be the provider, employer, and partner of choice.

## VALUES



**VISION:** Vinfen will build on its leadership in the human services industry, specializing in a broad array of community-based services. We will continue to meet the challenges in the system of care, including housing, employment, and health care. High-quality care will be ensured by effectively supporting our workforce and managing our financial resources, producing positive outcomes through evidence-based practices. Our leadership will thrive through our commitment to serve people with the most challenging issues and by contributing to the health and prosperity of our communities.

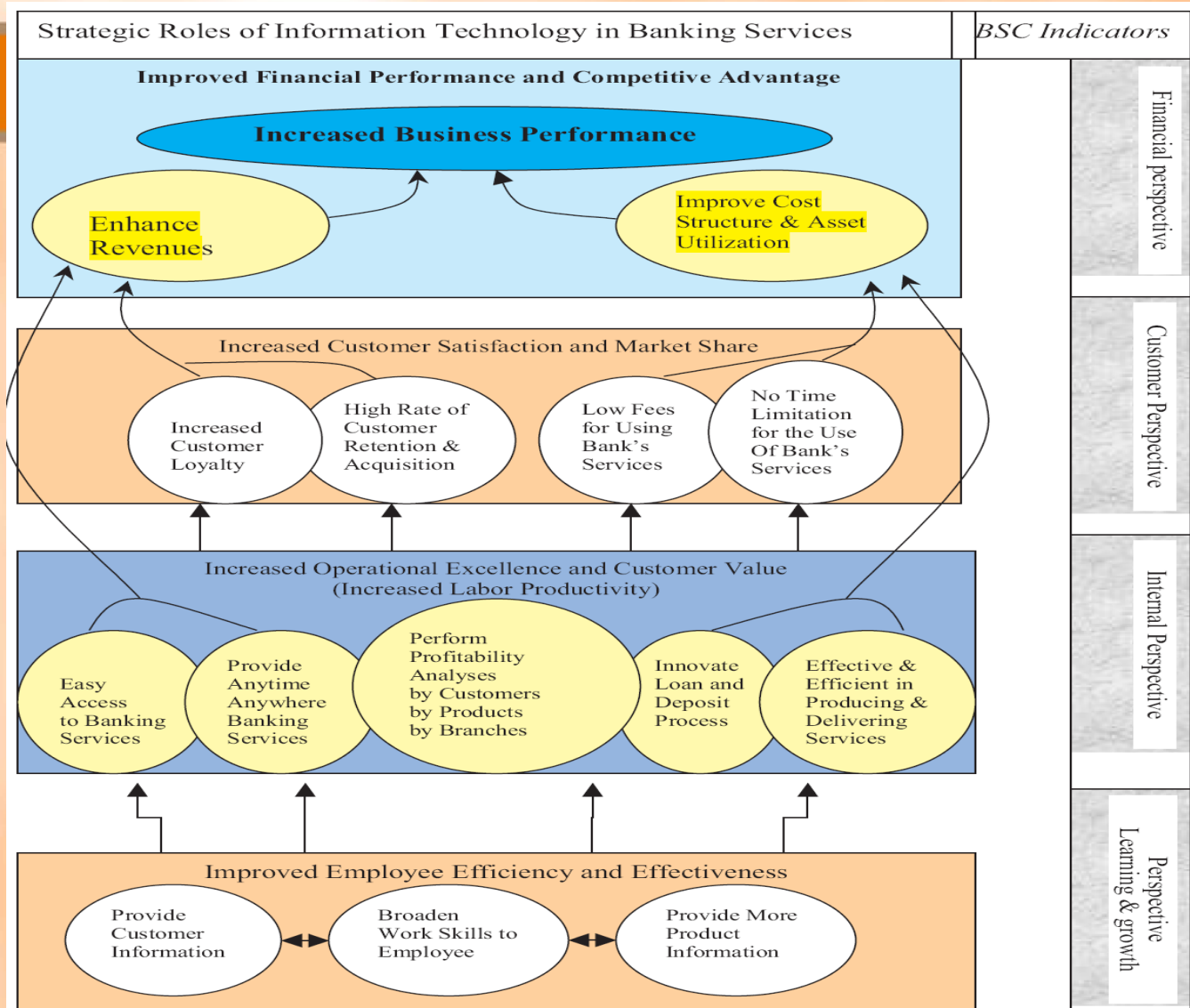
**Breakthrough Objective:** We will give and receive information that fuels individual and collective thought and action. This focused communication will build and sustain our commitment to accelerate organizational learning and elevate agency performance.



VALUE TO CUSTOMER SUPPORTED BY OPERATIONAL EXCELLENCE

# 4. Estudo de Casos

## Exemplos diversos de Dashboards e Mapas Estratégicos



## 4. Estudo de Casos

### Exemplos diversos de *Dashboards* e Mapas Estratégicos

#### Example Balanced Scorecard: Regional Airline

**Mission:** Dedication to the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and Company Spirit.

**Vision:** Continue building on our unique position -- the only short haul, low-fare, high-frequency, point-to-point carrier in America.

Theme: Operating Efficiency	Objectives	Measures	Targets	Initiatives
<p>Profitability</p> <p>Lower costs</p> <p>Increase Revenue</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profitability</li> <li>Fewer planes</li> <li>Increased revenue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Market Value</li> <li>Seat Revenue</li> <li>Plane Lease Cost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25% per year</li> <li>20% per year</li> <li>5% per year</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimize routes</li> <li>Standardize planes</li> </ul>
<p>On-time flights</p> <p>Lowest Prices</p> <p>More Customers</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flight is on -time</li> <li>Lowest prices</li> <li>More Customers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FAA On Time Arrival Rating</li> <li>Customer Ranking</li> <li>No. Customers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>First in industry</li> <li>98% Satisfaction</li> <li>% change</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quality management</li> <li>Customer loyalty program</li> </ul>
<p>Improve Turnaround Time</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fast ground turnaround</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On Ground Time</li> <li>On-Time Departure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;25 Minutes</li> <li>93%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cycle time optimization program</li> </ul>
<p>Align Ground Crews</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ground crew alignment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Ground crew stockholders</li> <li>% Ground crew trained</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>yr. 1 70%</li> <li>yr. 4 90%</li> <li>yr. 6 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stock ownership plan</li> <li>Ground crew training</li> </ul>

## 4. Estudo de Casos

Exercício Proposto: Empresa de Prestação de Serviços na Área da Contabilidade e Consultoria Financeira

**Visão:**

---

---

---

---

**Missão:**

---

---

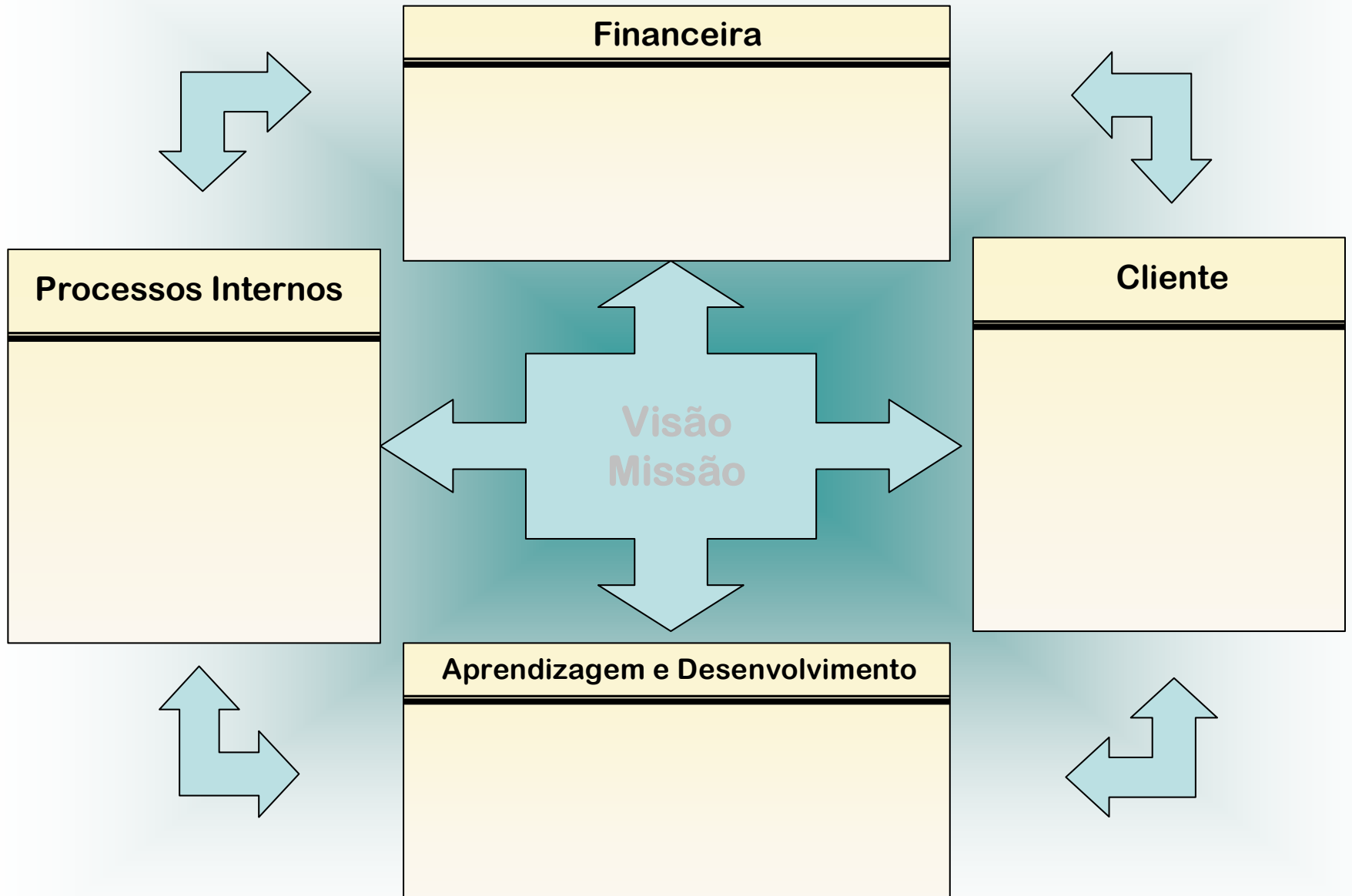
---

---

# ANÁLISE SWOT



# BALANCED SCORECARD





# MAPA ESTRATÉGICO

Financeira



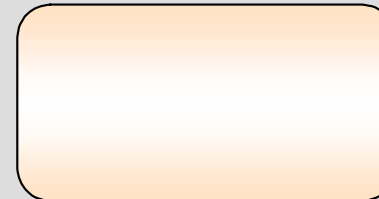
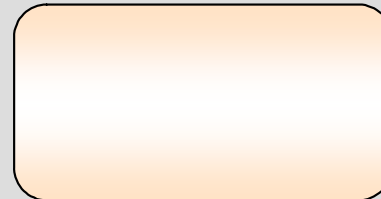
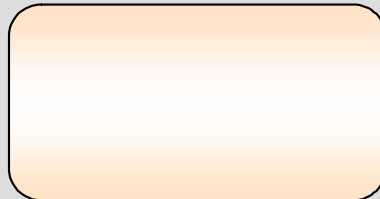
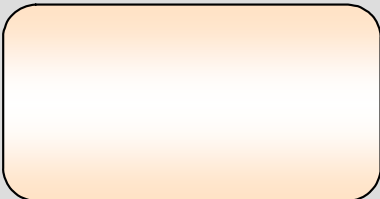
Cliente



Processos



Desenvolvimento



# DASHBOARD DO BSC

**Objectivos**

**Indicadores**

**Metas**

**Iniciativas**

**Financeira**

**Cliente**

**Processos**

**Desenvolvimento**