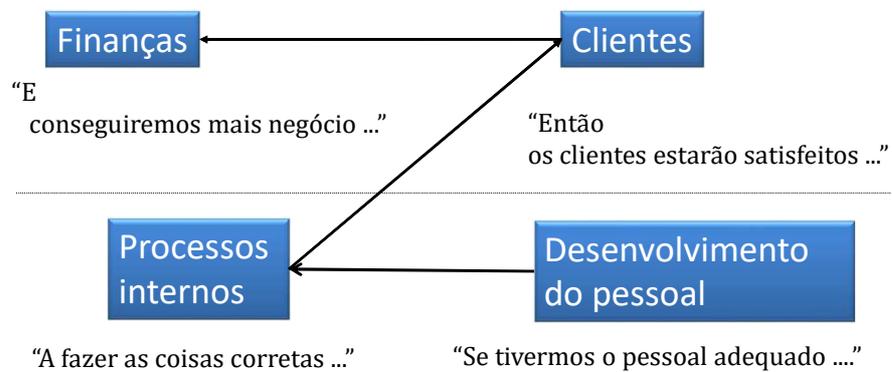


## 9.2 Balanced Scorecard

---

### A relação causa-efeito no Balanced Scorecard

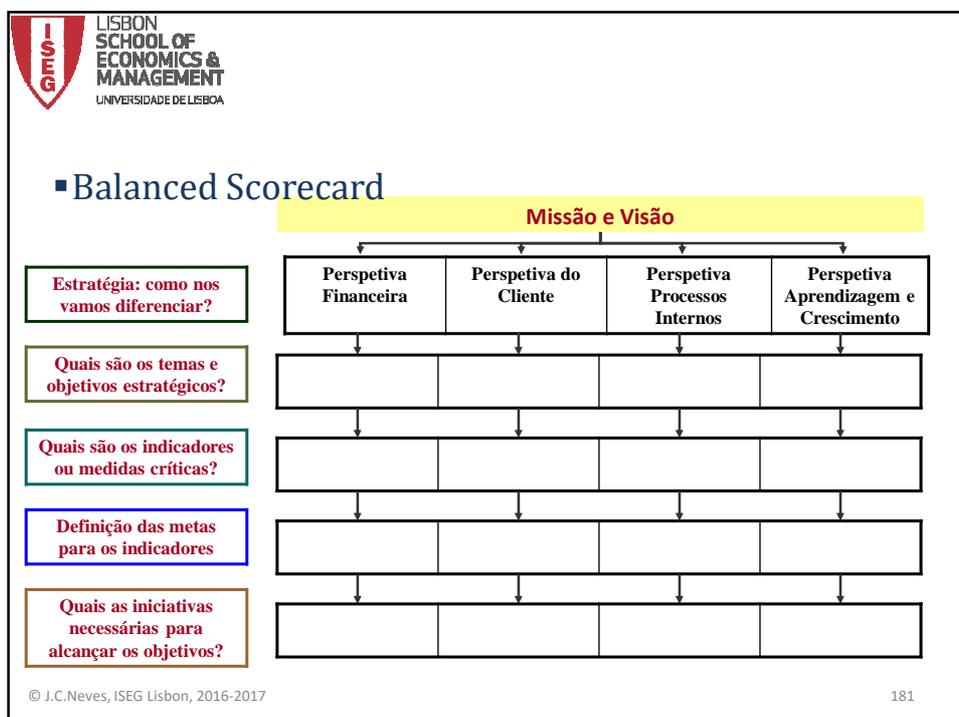


## Balanced Scorecard

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

## Balanced Scorecard





**LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## Balanced Scorecard: mapa estratégico numa empresa privada

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

Financial perspective	Return on invested capital
Customer perspective	High degree of loyalty among existing customers
	On-time delivery
Process perspective	High quality production      Short cycle time
Learning and growth perspective	Employee's process improvement skills

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016-2017 182

**LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## Balanced Scorecard : mapa estratégico de entidades sem fins lucrativos

**Missão: Ter impacto social na comunidade e nos beneficiários**

<b>Perspetiva Processos Internos</b> Para atrair recursos e suporte e ter impacto social, quais os processos que devem ser excelentes?	→	<b>Perspetiva Suporte</b> Como atrair recursos e autorização para a nossa missão?
<b>Perspetiva Aprendizagem</b> Como é que os ativos intangíveis melhoram os processos críticos?	←	<b>Perspetiva Financeira</b> Como gerir e afetar os recursos para maximizar o impacto social

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016-2017 183

## Balanced Scorecard



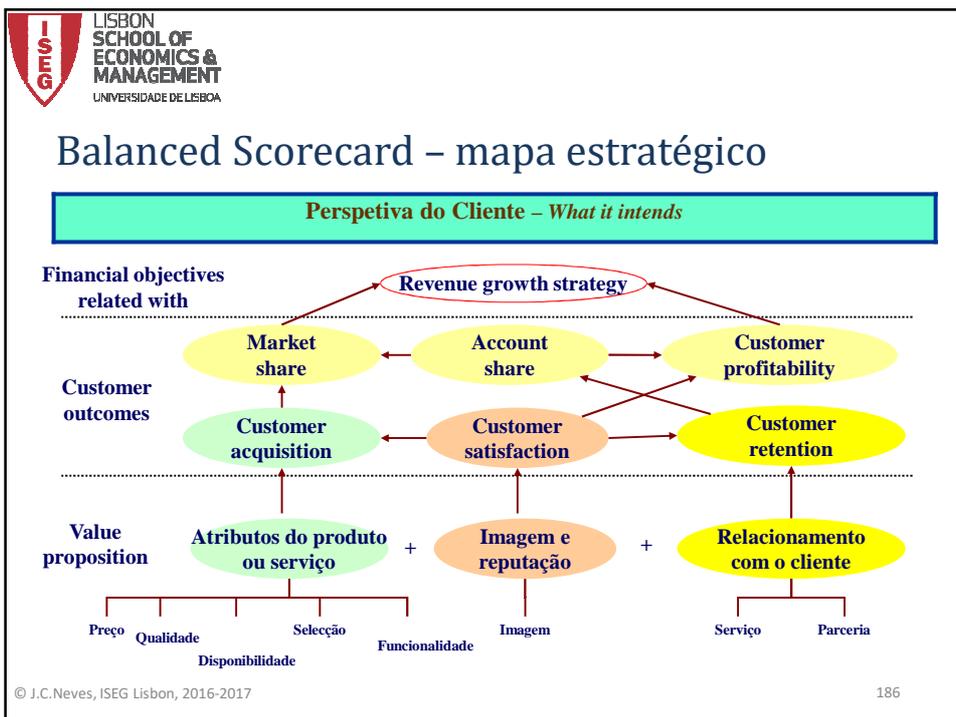
Representa o objetivo principal das organizações com fins lucrativos

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

## Balanced Scorecard – exemplo (Drury)

**EXHIBIT 22.3** Financial perspective objectives and measures

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



**LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## Balanced Scorecard – exemplo (Drury)

**EXHIBIT 22.4** Customer perspective objectives and measures

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

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016-2017 187

**LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## Balanced Scorecard

**Perspetiva dos Processos Internos – How it is done**

<p style="text-align: center; color: blue;"><b>Gestão Operações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores</li> <li>• Produção</li> <li>• Distribuição</li> <li>• Gestão risco</li> </ul>	<p style="text-align: center; color: blue;"><b>Gestão dos Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção</li> <li>• Aquisição</li> <li>• Retenção</li> <li>• Crescimento</li> </ul>	<p style="text-align: center; color: blue;"><b>Inovação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade I&amp;D</li> <li>• Carteira I&amp;D</li> <li>• Design</li> <li>• Lançamento</li> </ul>	<p style="text-align: center; color: blue;"><b>Regulamentação e Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiental</li> <li>• Segurança e saúde</li> <li>• Comunidade</li> <li>• Empregabilidade</li> </ul>
--	--	--	--

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

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

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016-2017 188

**LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## Balanced Scorecard – exemplo (Drury)

**EXHIBIT 22.5** Internal business perspective objectives and measures

Objectives	Measures
<i>Innovation:</i>	
Increase the number of new products	Percentage of sales from new products New product introductions versus competitors
Develop new markets and customers	Percentage of sales from new markets
Decrease the time taken to develop new products	Development cycle time (time to the market)
<i>Operations:</i>	
Increase process efficiency	Output/inputs ratios
Increase process quality	Total quality costs as a percentage of sales Percentage of defective output
Decrease process cost	Unit cost trends
Decrease process time	Manufacturing cycle efficiency
<i>Post-sales service:</i>	
Increase service quality	Percentage of customer requests that are handled with a single call
Increase service efficiency	Output/inputs ratios
Decrease service time	Cycle time in resolving customer problems
Decrease service cost	Unit cost trends

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016-2017 189

## Balanced Scorecard – exemplo (Drury)



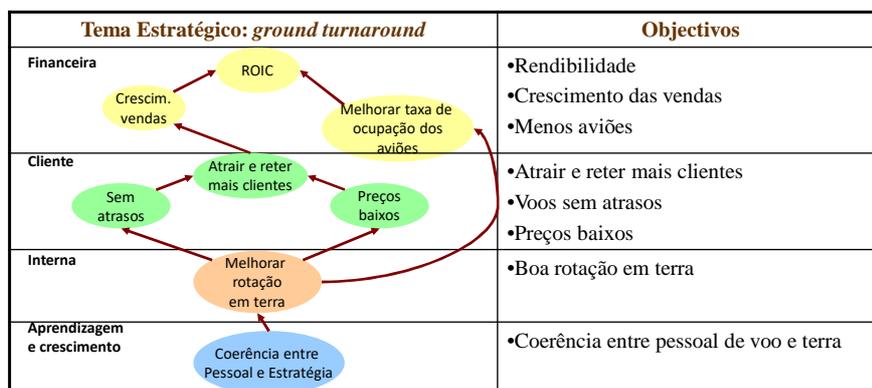
Perspetiva onde são identificadas os recursos intangíveis que são a base do crescimento e qual o seu papel na estratégia.

## Balanced Scorecard – exemplo (Drury)

**EXHIBIT 22.6** Learning and growth perspective objectives and measures

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

## Balanced Scorecard: Exemplo de Aviação Low-Cost



## Balanced Scorecard

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

## Bibliografia

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