

Como escolher *KPI*s

4ª Edição

Maio 2010

Plano Geral



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- 1. Enquadramento e considerações metodológicas**
- 2. Descrição do negócio à luz da estratégia**
- 3. Selecção de indicadores e análise da sua qualidade**
- 4. KPI's (indicadores-chave de desempenho)**
- 5. Operacionalização e utilização das ferramentas de controlo**



1. Enquadramento e considerações metodológicas

Por que são tão importantes os indicadores para a gestão das organizações?



Enquadramento



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Por que são tão importantes o **controlo** e a selecção de **indicadores** de avaliação do desempenho para a gestão das organizações?

- A expressão corrente

não se gere o que não se consegue medir

indicia, de alguma forma, a razão dessa **importância**, destacando o papel da monitorização da actividade nas organizações

Enquadramento



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- **De facto, gerir sem uma adequada monitorização da actividade não parece compatível com a gestão e a economia dos nossos dias**



"Thanks for all your input, but I've decided to go with my intuition."

Enquadramento



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- São, também, tarefas críticas, já que os aspectos que se medem e controlam passam a ser prioritários em detrimento de tudo o resto
- Não medir é também uma opção
- Também aqui é vulgar a expressão

“What you Measure is What you Focus on”

Enquadramento



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- O controlo e a escolha de indicadores são, por último, tarefas difíceis
- Esta ideia de dificuldade está ligada aos mais diversos aspectos. Identifiquemos alguns dos mais relevantes:

Enquadramento



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- 1) São prova dessa dificuldade os inúmeros casos de indicadores que acabam por conduzir a comportamentos disfuncionais e por gerar efeitos contraproducentes

“What you Measure is What you Get”

- 2) São difíceis ainda porque a eficácia e a qualidade dos indicadores não pode ser apreciada no abstracto**
- **Em bom rigor não há indicadores bons ou maus: as circunstâncias ditarão a sua qualidade**

Enquadramento



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Daí que, provavelmente não terá sentido procurar manuais ou guiões.
- O **critério** essencial a reter na selecção de indicadores deve ser sempre o da forma como se influenciam **comportamentos**

Enquadramento



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- 3) Esta ideia de dificuldade está também ligada ao facto de que o Controlo e a Avaliação do Desempenho são domínios em que os aspectos comportamentais são incontornáveis**
- Os impactos comportamentais dos sistemas de controlo de gestão são, em certa medida, óbvios e desde sempre presentes

Enquadramento



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

4) Um outro aspecto que releva dificuldade relaciona-se com o facto de que o Controlo de Gestão enfrenta, nas economias dos nossos dias, o problema (de difícil superação) do exercício adequado do controlo em organizações que exigem **inovação e **criatividade****

Enquadramento



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- 5) É difícil também porque a **implementação** de um sistema de Controlo de Gestão exige cuidados particulares e deve estar adaptada à cultura da organização
- O controlo de gestão está ao serviço da estratégia da organização pelo que não pode prejudicar o seu normal funcionamento nem pôr em risco os seus objectivos estratégicos

Enquadramento



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

6) Por último, refira-se que os instrumentos de controlo e avaliação do desempenho são infinitamente menos importantes do que o *processo* que lhes está associado, o que faz perceber a amplitude e complexidade dos problemas envolvidos

Enquadramento



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- A construção de um sistema de controlo de gestão e a selecção de um conjunto de indicadores-chave de desempenho é, assim, uma tarefa

- ✱ *importante*

- ✱ *crítica* e

- ✱ *difícil*

Uma proposta metodológica



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Como se disse, é hoje consensual que a identificação do que se pretende controlar e a forma como se deverá fazê-lo não podem estar desligadas do contexto em que a organização opera nem da sua missão e estratégia

Uma proposta metodológica



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- É assim que Kaplan e Norton acrescentam à expressão inicial de que

não se gere o que não se consegue medir ,

que, também

não se mede o que não se consegue descrever adequadamente

Uma proposta metodológica



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Nestes termos, a metodologia que se sugere e que se irá adoptar, desenvolve-se em torno de três etapas essenciais:
 1. Descrição da actividade à luz da estratégia
 2. Medição da actividade e da estratégia
 3. Operacionalização e utilização destes instrumentos para a gestão da actividade e da estratégia

Uma proposta metodológica



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- A cada uma das etapas referidas estão ligadas diferentes tarefas:

1^a - Descrição da actividade à luz da estratégia

- *Identificação dos factores críticos de sucesso*
- *Definição das relações causa-efeito entre eles*
- *Construção de um mapa estratégico*

Uma proposta metodológica



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

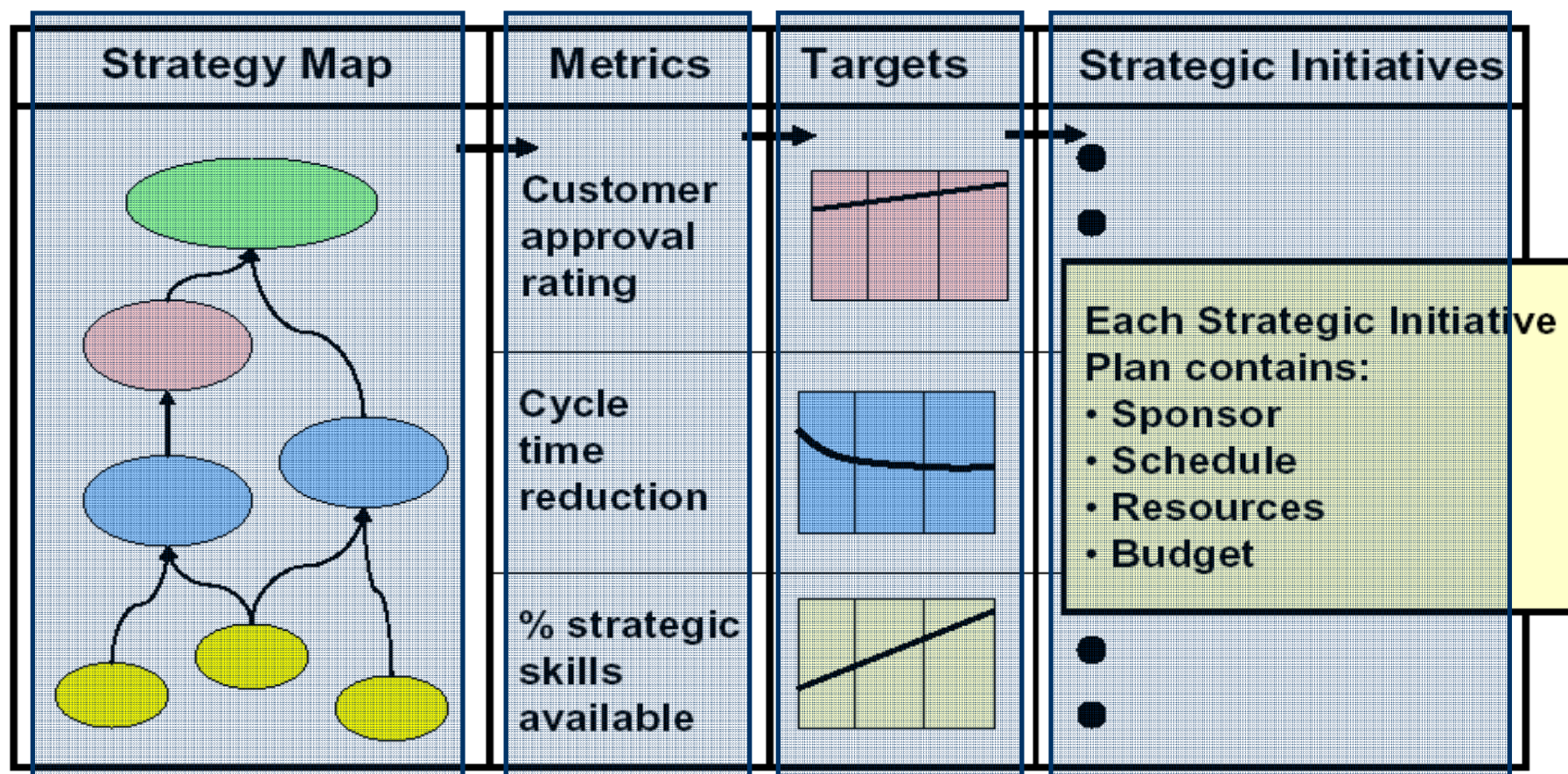
2ª- Medição da actividade e da estratégia

- ➔ *Definição de um conjunto de indicadores e a construção de um painel de gestão*
- ➔ *Análise da qualidade dos indicadores e identificação das suas eventuais fragilidades*

3ª- Operacionalização e utilização destes instrumentos para a gestão da actividade e da estratégia

- ➔ *Estabelecimento de metas e definição de iniciativas estratégicas/planos de acção*
- ➔ *Utilização e interpretação das informações fornecidas pelos diferentes indicadores*

Uma proposta metodológica



Paul Arvenson, A Balanced Scorecard for City & County Services, Balanced Scorecard Institute, 2003



Indicadores-chave de desempenho

Erros a evitar



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- São, portanto, erros (típicos) a evitar num processo de identificação de indicadores de desempenho:
- ✿ Partir directamente para a escolha dos indicadores
sem um consenso claro sobre qual é a estratégia e quais são os factores críticos de sucesso

Indicadores-chave de desempenho

Erros a evitar



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- ❁ **Definir demasiados indicadores**
dispersando a atenção

- ❁ **Escolher indicadores demasiado genéricos**
que, portanto, não traduzem a estratégia de uma forma perceptível e útil

2. Descrição do negócio à luz da estratégia



*identificação dos factores críticos de sucesso
definição das relações causa-efeito entre eles
construção de mapas estratégicos*

Balanced Scorecard



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Para a tarefa da “descrição da actividade à luz da estratégia” exploraremos a metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton de elaboração de mapas estratégicos para a construção do seu modelo de painel de gestão que designaram por

BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- É uma metodologia (entre outras possíveis) para a construção de painéis de gestão e para o controlo da *performance* das organizações e do grau de implementação da sua estratégia
- É, no entanto, uma boa metodologia, muito divulgada, com provas dadas e, como tal, particularmente eficaz para os nossos objectivos

Balanced Scorecard

A génese



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

Em 1990, foi constituído um
grupo de trabalho, com a designação de

*Measuring performance
in the organization of the
future*

Balanced Scorecard

A génese



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Grupo de trabalho motivado pelo facto de se sentir que as soluções existentes de avaliação do desempenho, fortemente apoiadas em elementos oriundos da contabilidade financeira, se tinham tornado obsoletas
- Não revelavam um aspecto decisivo para a sobrevivência das organizações: a sua capacidade para criar valor futuro

Copyright 2003 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



“Our group insurance now includes eye exams because many of our people have trouble seeing long-term goals beyond the current quarter.”

Balanced Scorecard

A génese



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

OS SISTEMAS DE CONTROLO E MEDIDA TRADICIONAIS

- Sobrestimam o desempenho financeiro global
- Negligenciam os aspectos não financeiros e qualitativos
- Estão predominantemente orientados para o curto prazo
- Falta-lhes a preocupação de ligação à estratégia

Balanced Scorecard

A génese



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

EXIGEM-SE INDICADORES DE MONITORIZAÇÃO MAIS ABRANGENTES

- Cobrindo as diferentes áreas da empresa
- Reflectindo os diferentes interesses envolvidos
- Considerando quer o curto, quer o médio e longo prazos
- Estabelecendo relação com a estratégia

Balanced Scorecard

A génese



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Do seu trabalho (com as primeiras conclusões publicadas em 1992) resultou a proposta de um painel de gestão multidimensional que apelidaram de

BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard

A génese



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

Ao longo da década de 90 foi sendo refinado e hoje vê-se não como um mero

sistema de controlo e medida

mas como um

sistema de gestão

dado o esforço de ligação entre os indicadores do painel e a estratégia das organizações

Balanced Scorecard

A génese



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

Os primeiros resultados foram publicados em 1992, num artigo na Harvard Business Review, assinado por *Robert Kaplan* e *David Norton*, com o título de

The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance

HBR
JANUARY-FEBRUARY 1992

The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance

Robert S. Kaplan and David P. Norton

What you measure is what you get. Senior executives understand that their organization's measurement system strongly affects the behavior of managers and employees. Executives also understand that traditional financial accounting measures like return-on-investment and earnings-per-share can give misleading signals for continuous improvement and innovation—activities today's competitive environment demands. The traditional financial performance measures worked well for the industrial era, but they are out of step with the skills and competencies companies are trying to master today.

As managers and academic researchers have tried to remedy the inadequacies of current performance measurement systems, some have focused on making financial measures more relevant. Others have said, "Forget the financial measures. Improve operational measures like cycle time and defect rates; the financial results will follow." But managers should not have to choose between financial and operational measures. In observing and working with many companies, we have found that senior executives do not rely on one set of measures to the exclusion of the

other. They realize that no single measure can provide a clear performance target or focus attention on the critical areas of the business. Managers want a balanced presentation of both financial and operational measures.

During a year-long research project with 12 companies at the leading edge of performance measurement, we devised a "balanced scorecard"—a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business. The balanced scorecard includes financial measures that tell the results of actions already taken. And it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities—operational measures that are the drivers of future financial performance.

Think of the balanced scorecard as the dials and indicators in an airplane cockpit. For the complex task of navigating and flying an airplane, pilots need detailed information about many aspects of the flight. They need information on fuel, air speed, altitude, bearing, destination, and other indicators that summarize the current and predicted environment. Reliance on one instrument can be fatal. Similarly, the complexity of managing an organization today requires that managers be able to view performance in several areas simultaneously.

Robert S. Kaplan is the Arthur Loomis Dickinson Professor of Accounting at the Harvard Business School. David P. Norton is president of Nolan, Norton & Company, Inc., a Massachusetts-based information technology consulting firm he cofounded.

Balanced Scorecard

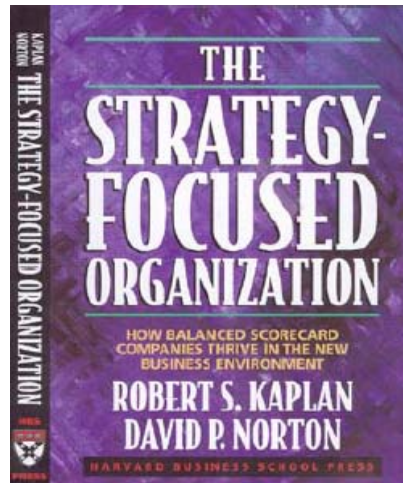
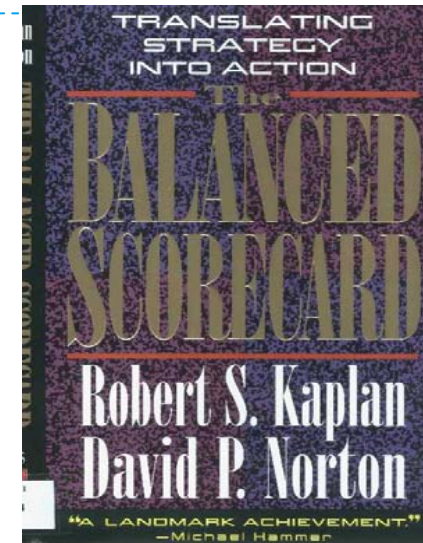
A génese



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

Posteriormente (1996) foi publicado o livro

Translating strategy into action *The Balanced Scorecard*



e, mais tarde (2000), explorando a aplicação do modelo, os mesmos autores publicaram
The Strategy-Focused Organization

Balanced Scorecard

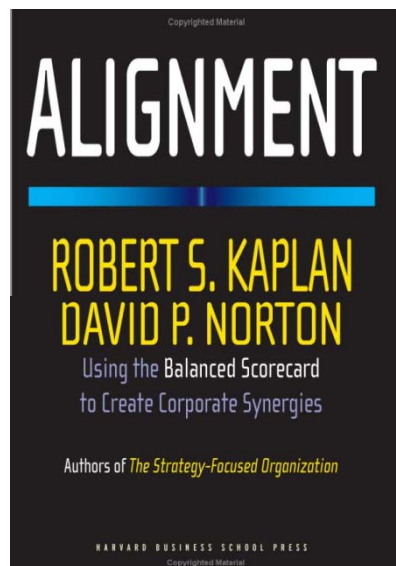
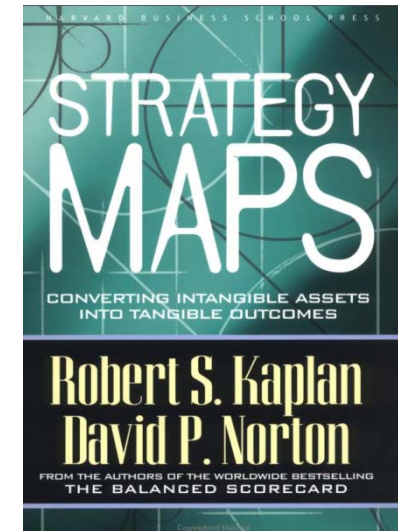
A génese



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

Em 2004, em torno do mesmo tema mas com particular enfoque na construção de mapas estratégicos, os mesmos autores publicaram

Strategy Maps



E, em 2006, os mesmos autores publicaram

Alignment

Using the balanced scorecard to create corporate synergies

Balanced Scorecard

A génese

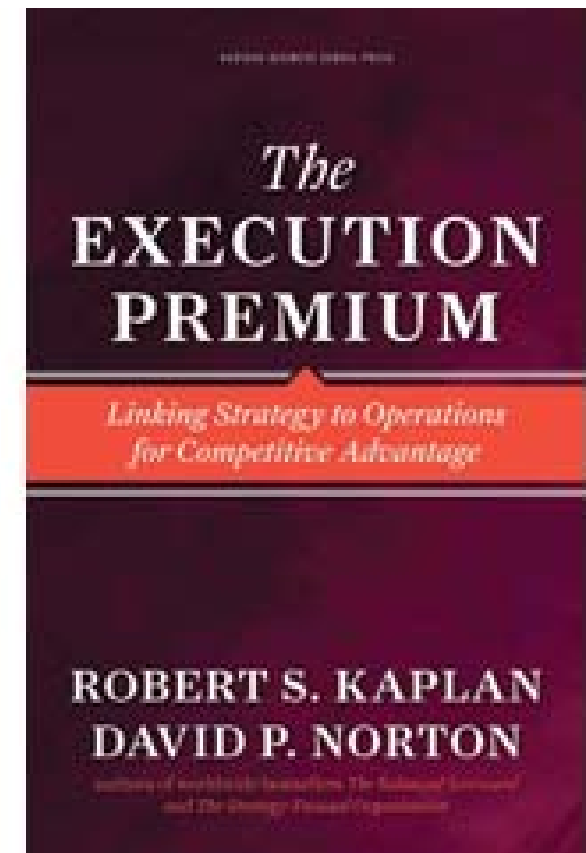


UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

E em 2008 publicaram

The ***Execution Premium***

*Linking strategies to operations
for competitive advantage*



Balanced Scorecard

A génese



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Concebeu-se, assim, um painel de gestão que permite acompanhar o desempenho financeiro monitorando simultaneamente os progressos na construção de capacidades e aquisição dos **activos incorpóreos** necessários para o crescimento futuro
- Pretendeu-se conseguir um painel de gestão multidimensional e equilibrado (*balanced*)

Balanced Scorecard

A génese



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

● **MULTIDIMENSIONAL** porque se constrói em torno de 4 distintas perspetivas:

- ✿ *perspetiva financeira (financial perspective)*
- ✿ *perspetiva do cliente (customer perspective)*
- ✿ *perspetiva dos processos (internal-business-process perspective)*
- ✿ *perspetiva de aprendizagem e crescimento (learning and growth perspective)*

Balanced Scorecard

A génese



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

● ***BALANCED*** porque se preocupa com a consideração equilibrada entre:

- ✿ *objectivos de curto e longo prazos*
- ✿ *indicadores financeiros e não financeiros*
- ✿ *indicadores de resultados e indutores*
- ✿ *indicadores históricos e prospectivos*
- ✿ *indicadores de desempenho interno e externo*

Balanced Scorecard

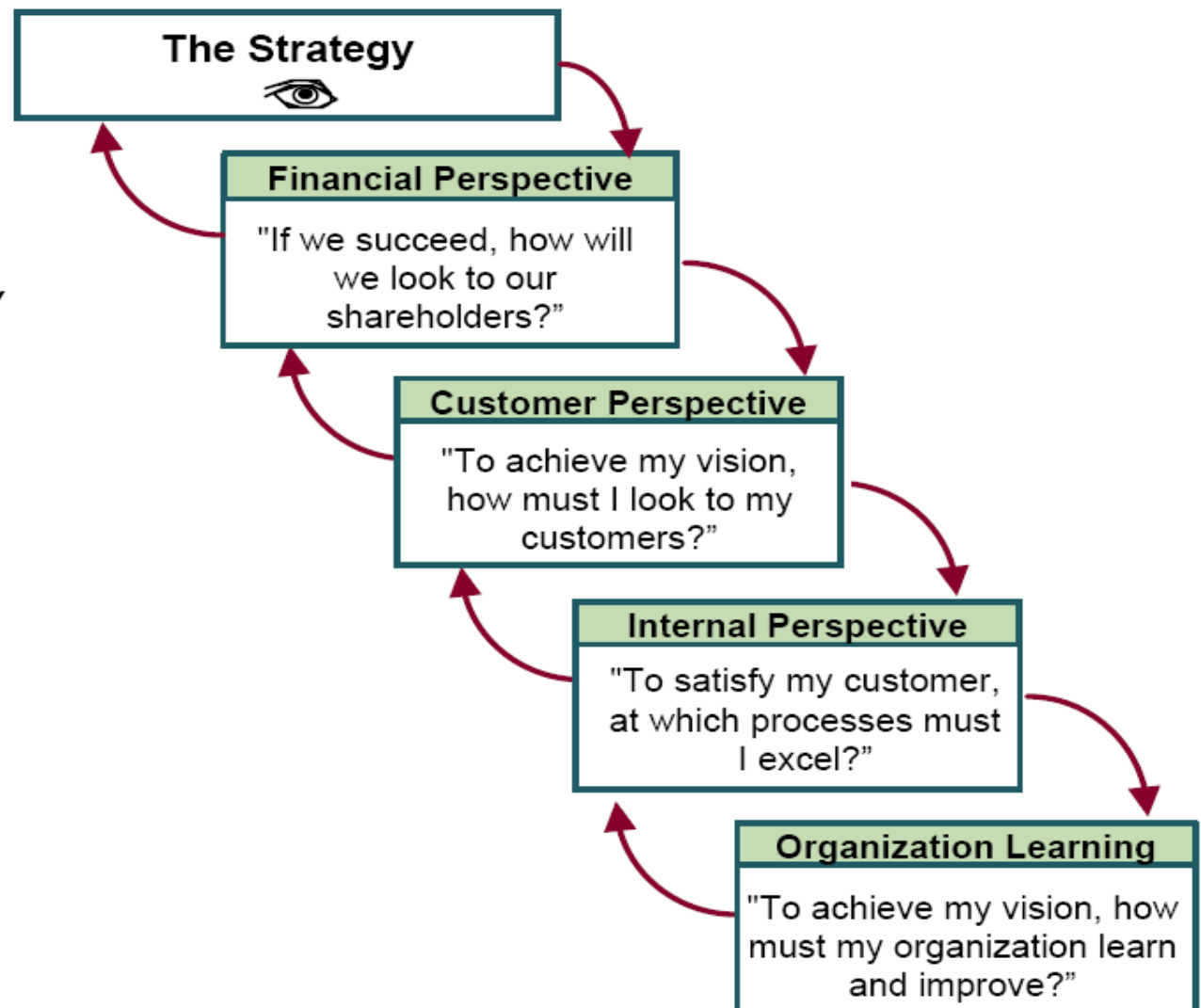
As 4 perspectivas

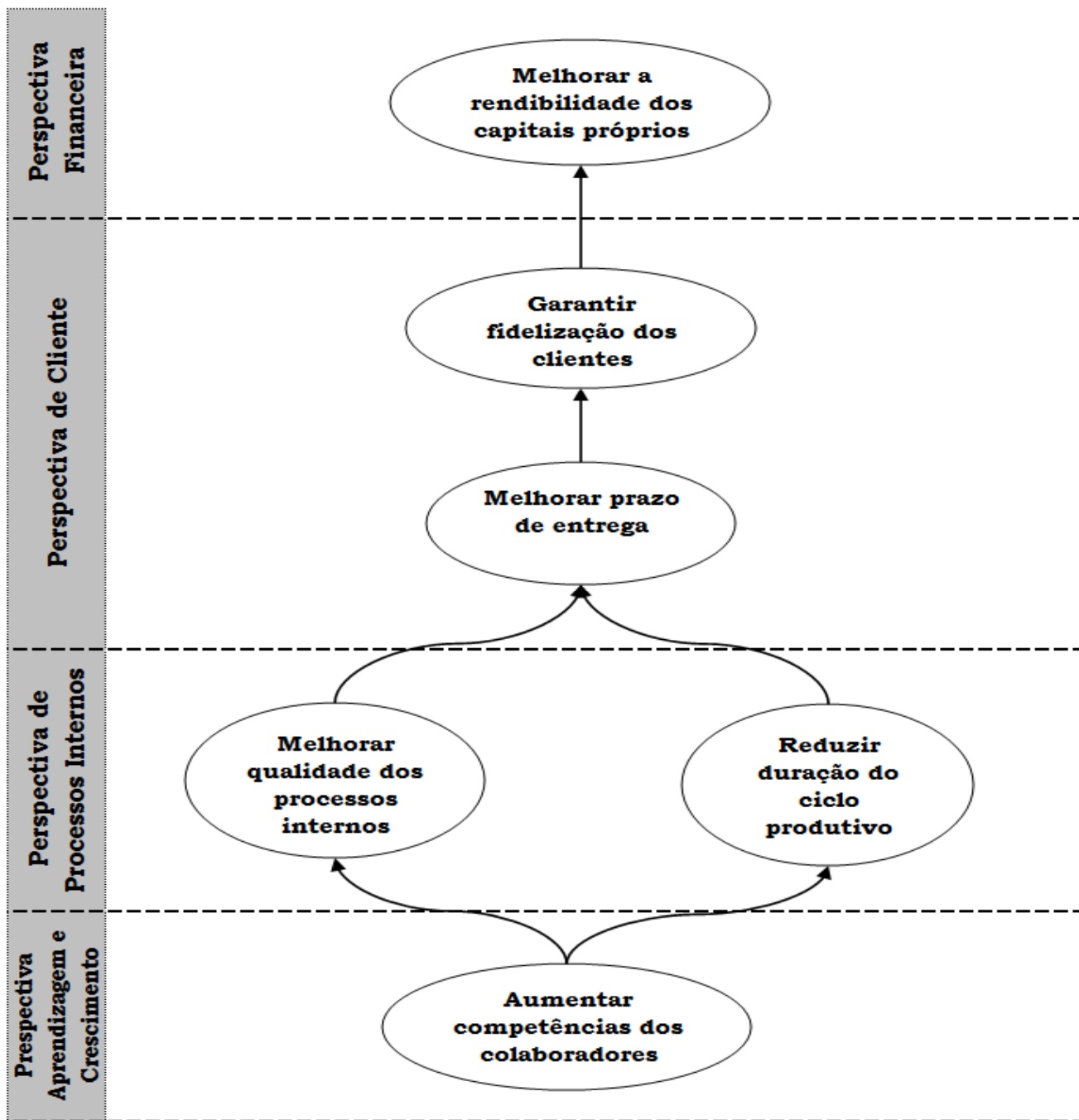


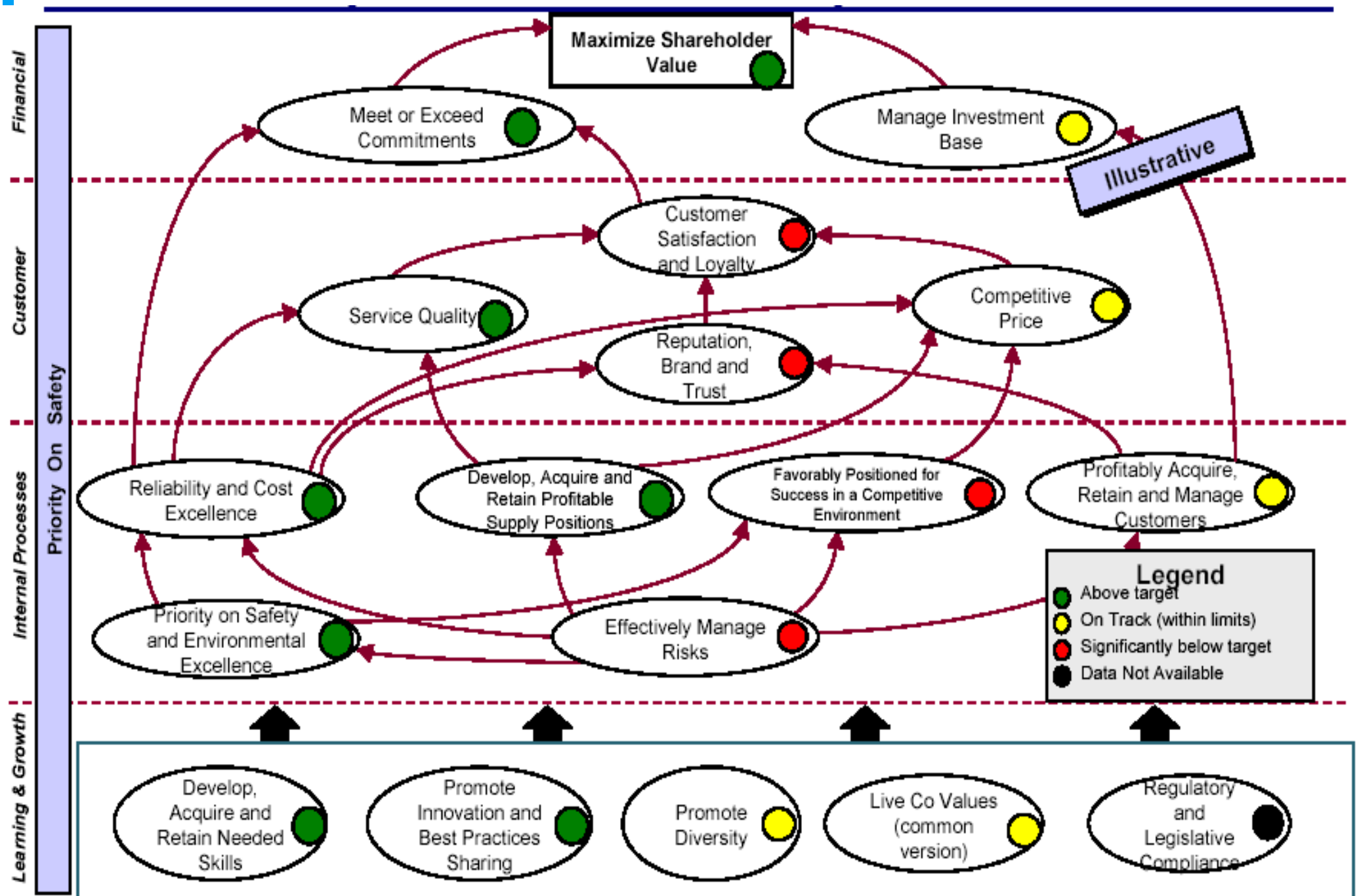
UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

Robert Kaplan, *Building Strategy Focused Organizations with the Balanced Scorecard*, 2002

- ❑ *Measurement is the language that gives clarity to vague concepts.*
- ❑ *Measurement is used to communicate, not to control.*
- ❑ *Building the scorecard develops consensus and teamwork throughout the organization*







Balanced Scorecard

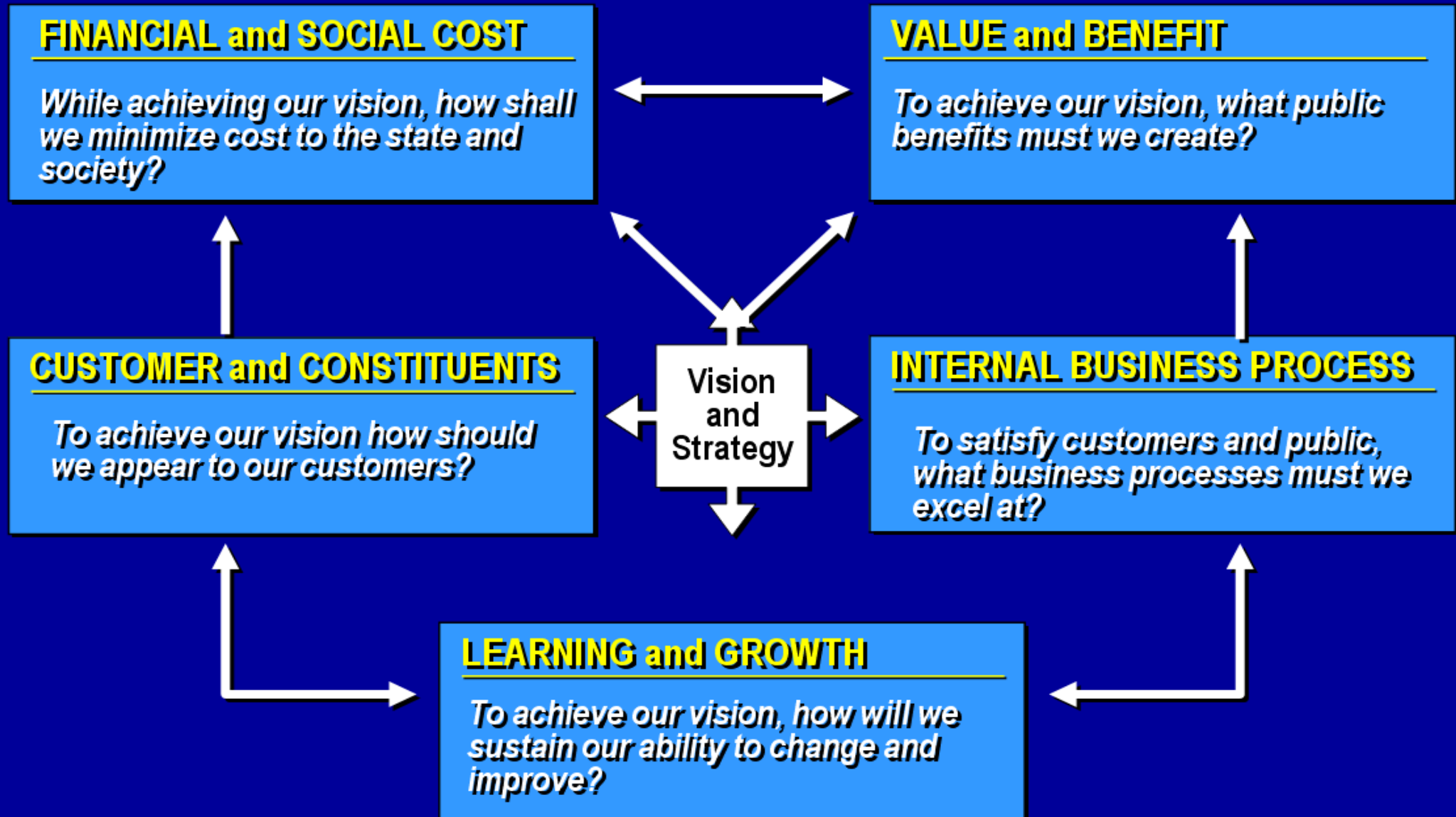
As 4 perspectivas



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Mais tarde flexibilizou-se o modelo inicial para o aplicar a entidades públicas ou sem fins lucrativos, ou mesmo para o adaptar à gestão de projectos

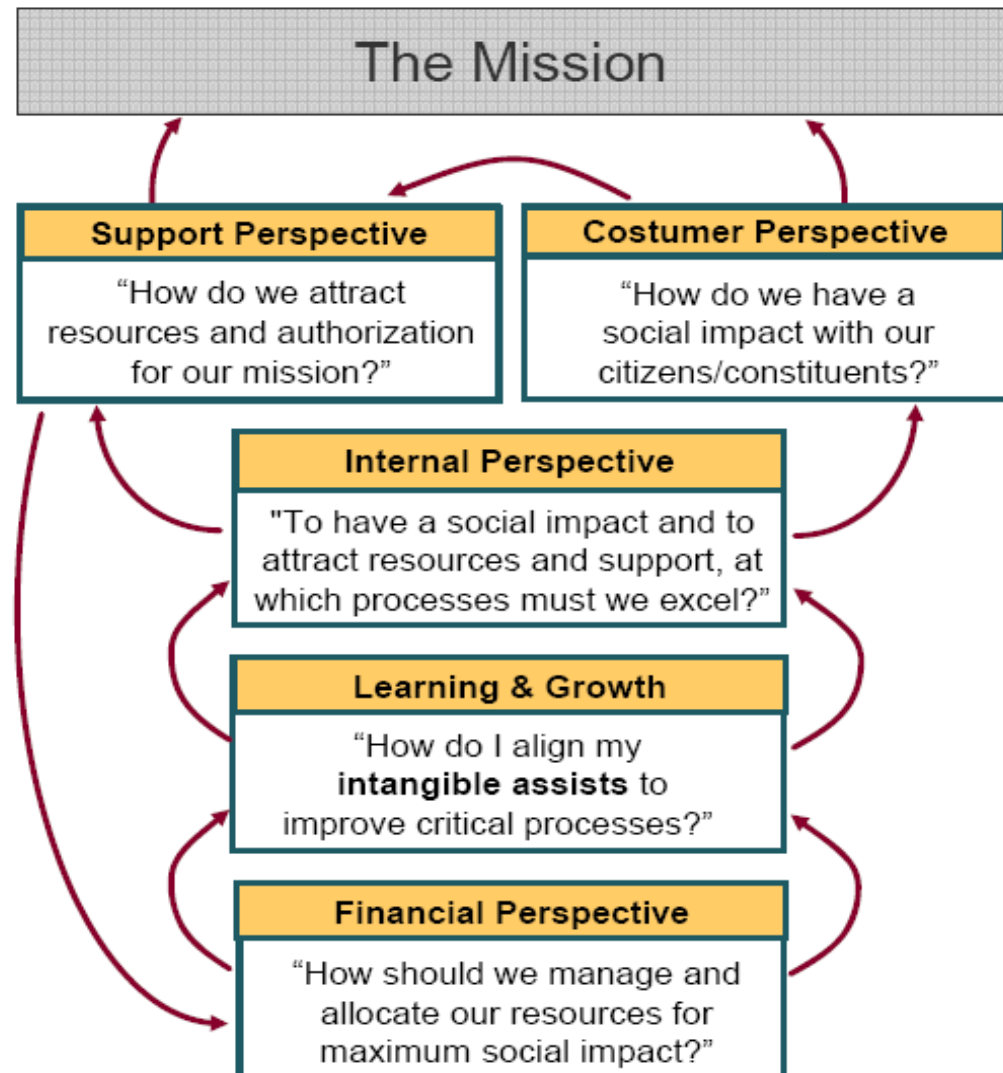
Translating Vision and Strategy: Five Perspectives . . .



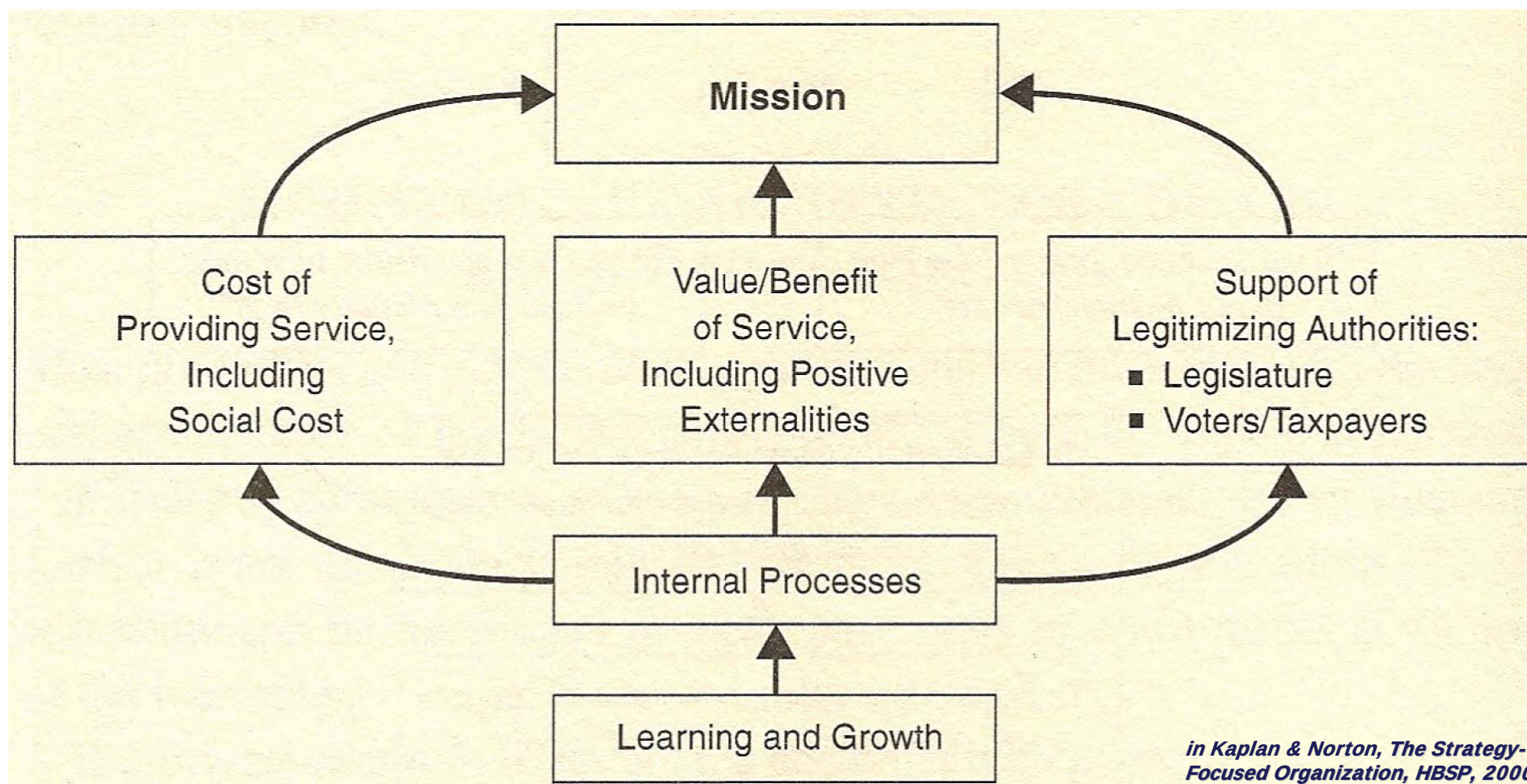
Private Sector Organizations



Government & Non-Profit Organizations



O caso particular de organizações da Administração Pública



Balanced Scorecard

A génese



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Estas adaptações do modelo inicial (entidades públicas; sem fins lucrativos; gestão de projectos;...) devem poder estender-se a outras situações
- Não parece haver razões que impeçam a consideração de outras perspectivas (v.g. Fornecedores; Empregados; Ambiente; ...)

Balanced Scorecard

A génese



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Outras abordagens (v.g. *Performance Prism*) vão mais longe ao desenvolver modelos de painéis de gestão que dividem os critérios de avaliação de desempenho à luz da identificação dos seguintes interesses envolvidos:
 - Investidores
 - Clientes
 - Intermediários
 - Pessoal
 - Fornecedores
 - Agentes reguladores
 - Comunidade
- Que depois complementam com componentes relativas a:
 - Estratégia
 - Processos
 - Capacidades
 - Contribuições dos *stakeholders*

Balanced Scorecard



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- **Em suma,**

O Balanced Scorecard faculta aos gestores um enquadramento e uma linguagem, para comunicar a missão e estratégia; usa medidas para informar as pessoas sobre os factores que motivam o sucesso actual e futuro

Robert Kaplan and David Norton, Translating strategy into action – The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996

Balanced Scorecard



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- *Articulando os efeitos desejados pela organização e os factores que motivam esses efeitos (drivers), os gestores de topo podem esperar que se canalizem as energias, capacidades e específicos conhecimentos das pessoas de toda a organização, para atingir as metas de longo prazo*

Robert Kaplan and David Norton, Translating strategy into action – The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996

Balanced Scorecard

As 4 perspectivas



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Mas Kaplan e Norton são muito claros quanto ao papel destinado a cada uma destas quatro perspectivas, no processo de monitorização da estratégia e do negócio em geral, como se poderá perceber pelo conjunto de citações seguinte:

Balanced Scorecard

As 4 perspectivas



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Periodic financial statements and financial measures *must continue to play an essential role* in reminding executives that improved quality, response times, productivity, and new products are *means to an end, not the end itself*

Balanced Scorecard

As 4 perspectivas



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- A comprehensive system of measurement and management must specify how improvements in operations, customer service, and new products and services link to improved financial performance, through higher sales, greater operating margins, faster asset turnover, and reduced operating expenses

Balanced Scorecard

As 4 perspectivas



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- The Balanced Scorecard must retain a **strong emphasis** on financial outcomes. Ultimately, causal paths from all the measures on a scorecard should be linked to financial objectives
- The scorecard obtains the benefits from keeping financial measurements as ultimate outcomes, **without the myopia and distortions** that come from an exclusive focus on improving short-term financial measures

Robert Kaplan and David Norton, Translating strategy into action – The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996

Balanced Scorecard



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Neste processo exige-se, portanto, uma clara distinção entre:
 - ✿ Objectivos estratégicos
 - ✿ Indicadores
 - ✿ Metas
 - ✿ Iniciativas estratégicas

Balanced Scorecard



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Tomemos o exemplo de mapa estratégico a seguir apresentado (*referente a uma companhia aérea “low cost”*) e analisemos o objectivo estratégico

quick ground turnaround

STRATEGY MAP		BALANCED SCORECARD		ACTION PLAN		
Process: Theme:	Operations Management Fast Ground Turnaround	Objectives	Measurement	Target	Initiative	Budget
	FINANCIAL	☐ Profitability ☐ Grow revenues ☐ Fewer planes	☐ Market Value ☐ Seat Revenue ☐ Plane Lease Cost	☐ 30% CAGR ☐ 20% CAGR ☐ 5% CAGR		
	CUSTOMER	☐ Flight is on-time ☐ Lowest prices ☐ Attract and retain more customers	☐ FAA On-Time Arrival Rating ☐ Customer Ranking ☐ # Repeat Customers ☐ # Customers	☐ #1 ☐ #1 ☐ 70% ☐ Increase 12% annual	☐ Quality Management ☐ Customer Loyalty Program ☐ Implement CRM System	◆ \$XXX ◆ \$XXX ◆ \$XXX
	INTERNAL	☐ Fast ground turnaround	☐ Time On Ground ☐ On-Time Departure	☐ 30 Minutes ☐ 90%	☐ Cycle Time Optimization	◆ \$XXX
	LEARNING	☐ Develop the necessary skills ☐ Develop the support system ☐ Ground crew aligned with strategy	☐ Strategic Job Readiness ☐ Info System Availability ☐ Strategic Awareness ☐ % Ground Crew Stockholders	☐ Yr 1 - 0% Yr 3 - 90% Yr 5 - 100% ☐ 100% ☐ 100% ☐ 100%	☐ Ground Crew Training ☐ Crew Scheduling System Rollout ☐ Communications Program ☐ ESOP	◆ \$XXX ◆ \$XXX ◆ \$XXX ◆ \$XXX
Total Budget						\$XXXX

©2004 HBS Press, Boston, Mass.

STRATEGY MAP		BALANCED SCORECARD		ACTION PLAN	
Process: Theme:	Objectives	Measurement	Target	Initiative	Budget
Operations Management Fast Ground Turnaround					
FINANCIAL 	☐ Profitability ☐ Grow revenues ☐ Fewer planes	☐ Market Value ☐ Seat Revenue ☐ Plane Lease Cost	☐ 30% CAGR ☐ 20% CAGR ☐ 5% CAGR		
CUSTOMER 	☐ Flight is on-time ☐ Lowest prices ☐ Attract and retain more customers	☐ FAA On-Time Arrival Rating ☐ Customer Ranking ☐ # Repeat Customers ☐ # Customers	☐ #1 ☐ #1 ☐ 70% ☐ Increase 12% annual	☐ Quality Management ☐ Customer Loyalty Program ☐ Implement CRM System	◆ \$XXX ◆ \$XXX ◆ \$XXX
INTERNAL 	☐ Fast ground turnaround	☐ Time On Ground ☐ On-Time Departure	☐ 30 Minutes ☐ 90%	☐ Cycle Time Optimization	◆ \$XXX
LEARNING 	☐ Develop the necessary skills ☐ Develop the support system ☐ Ground crew aligned with strategy	☐ Strategic Job Readiness ☐ Info System Availability ☐ Strategic Awareness ☐ % Ground Crew Stockholders	☐ Yr 1 - 0% ☐ Yr 3 - 90% ☐ Yr 5 - 100% ☐ 100% ☐ 100% ☐ 100%	☐ Ground Crew Training ☐ Crew Scheduling System Rollout ☐ Communications Program ☐ ESOP	◆ \$XXX ◆ \$XXX ◆ \$XXX ◆ \$XXX
				Total Budget	\$XXXX

©2004 HBS Press, Boston, Mass.

- **Objectivo estratégico :**

Uma declaração sobre o que a estratégia pretende atingir:

- *achieve quick ground turnaround*

Balanced Scorecard



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

● Indicador :

Como será quantificado o desempenho do objectivo estratégico:

- *elapsed time from arrival at the gate to pushback for next flight's departure*
- *percentage of flights that departure on time*

Balanced Scorecard



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

● Meta :

Nível de *performance*, ou taxa de melhoria, que necessita de ser atingido:

- *30 minute ground turnaround*
- *90% of flights depart on-time*

● Iniciativa estratégica :

Os projectos e programas necessários para atingir as metas anteriormente definidas:

- *on ground cycle time optimization process*
- *quality management*

Balanced Scorecard

As 4 perspectivas

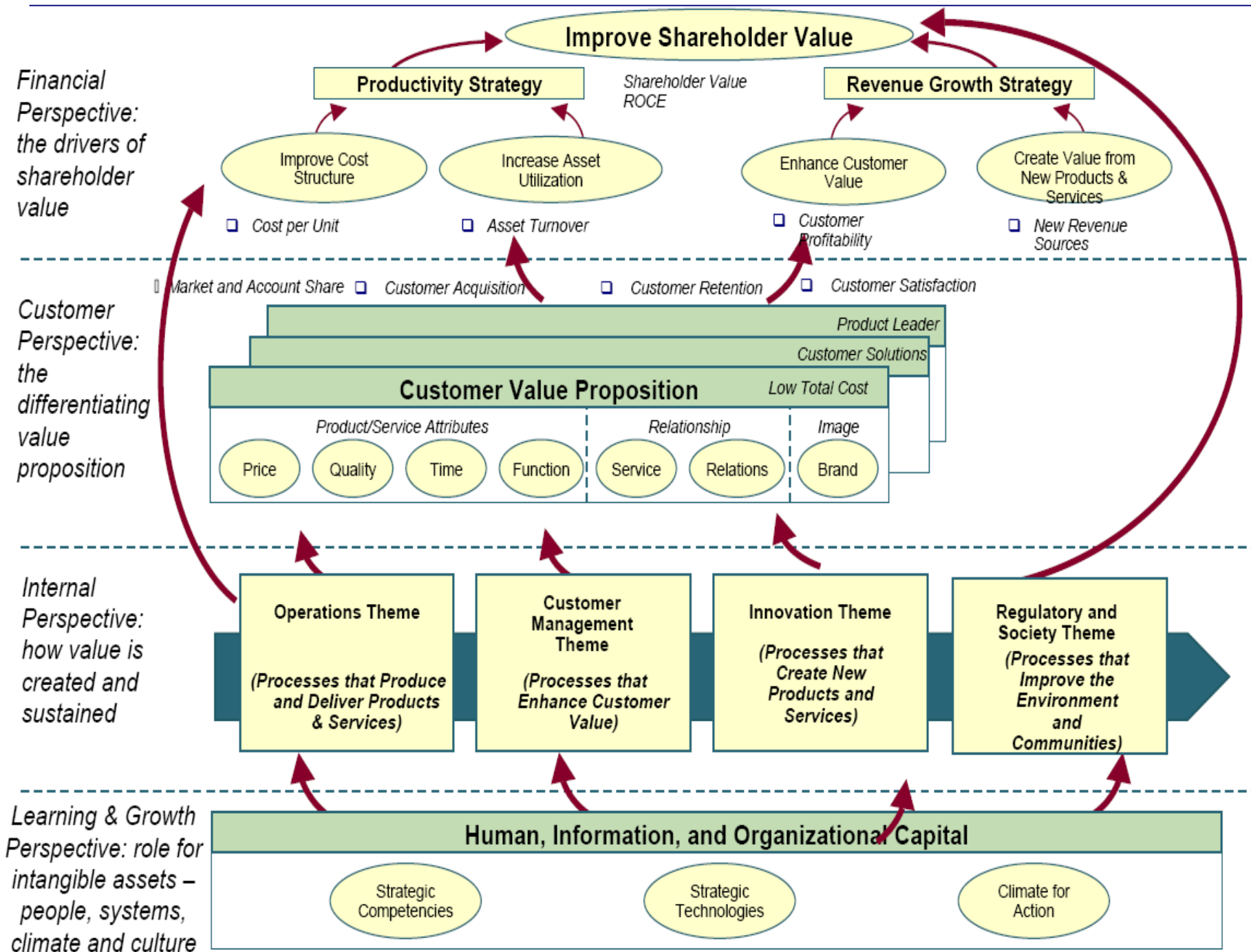


UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Passemos em revista alguns exemplos de *balanced scorecards* e, em particular, de mapas estratégicos
- Kaplan apresenta o diagrama do *slide* seguinte que apelida de

The Complete Balanced Scorecard Strategy Map

e que corresponde a uma espécie de modelo estandardizado de mapa estratégico. Seguem-se alguns outros exemplos

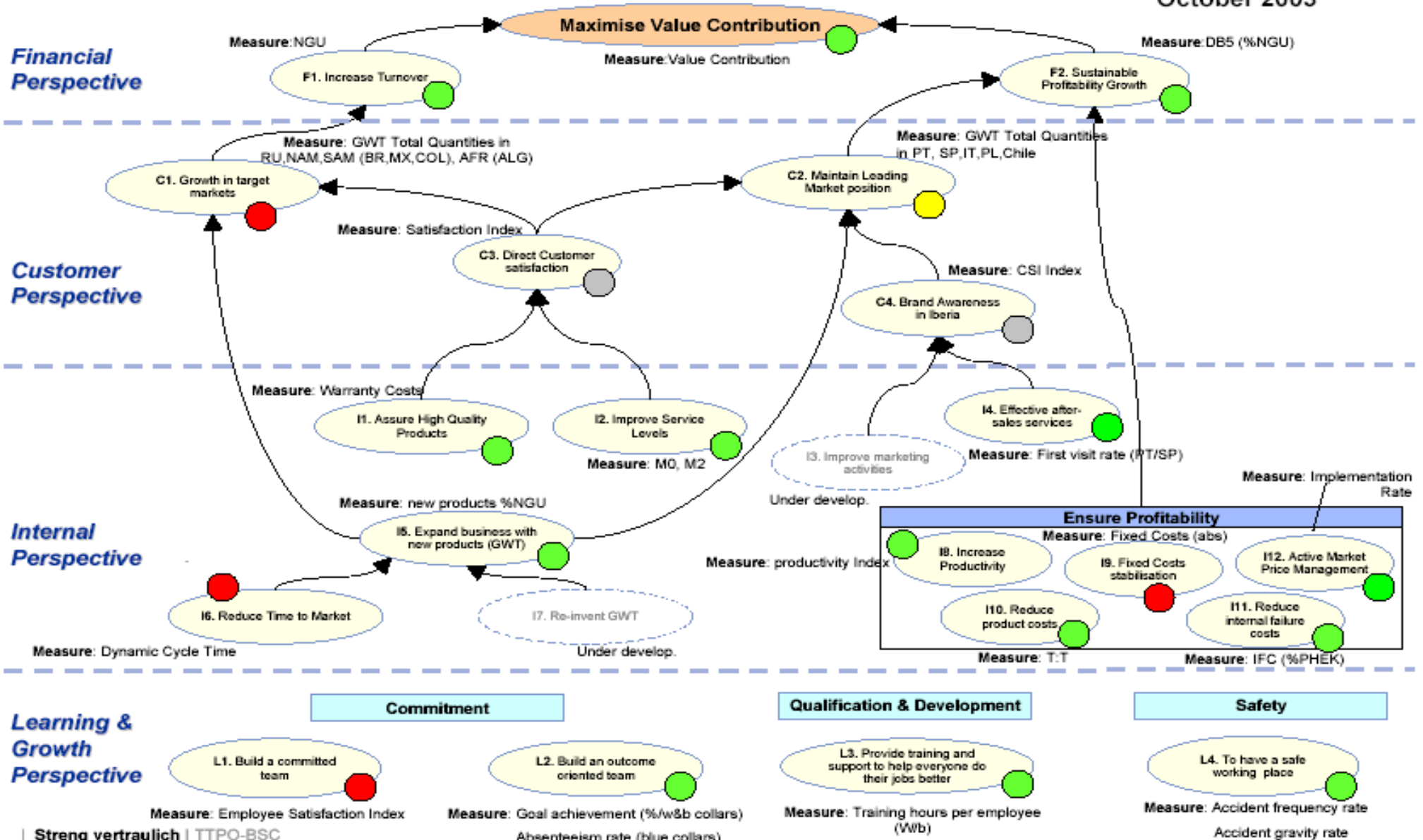




TTPO Strategy Map

BOSCH

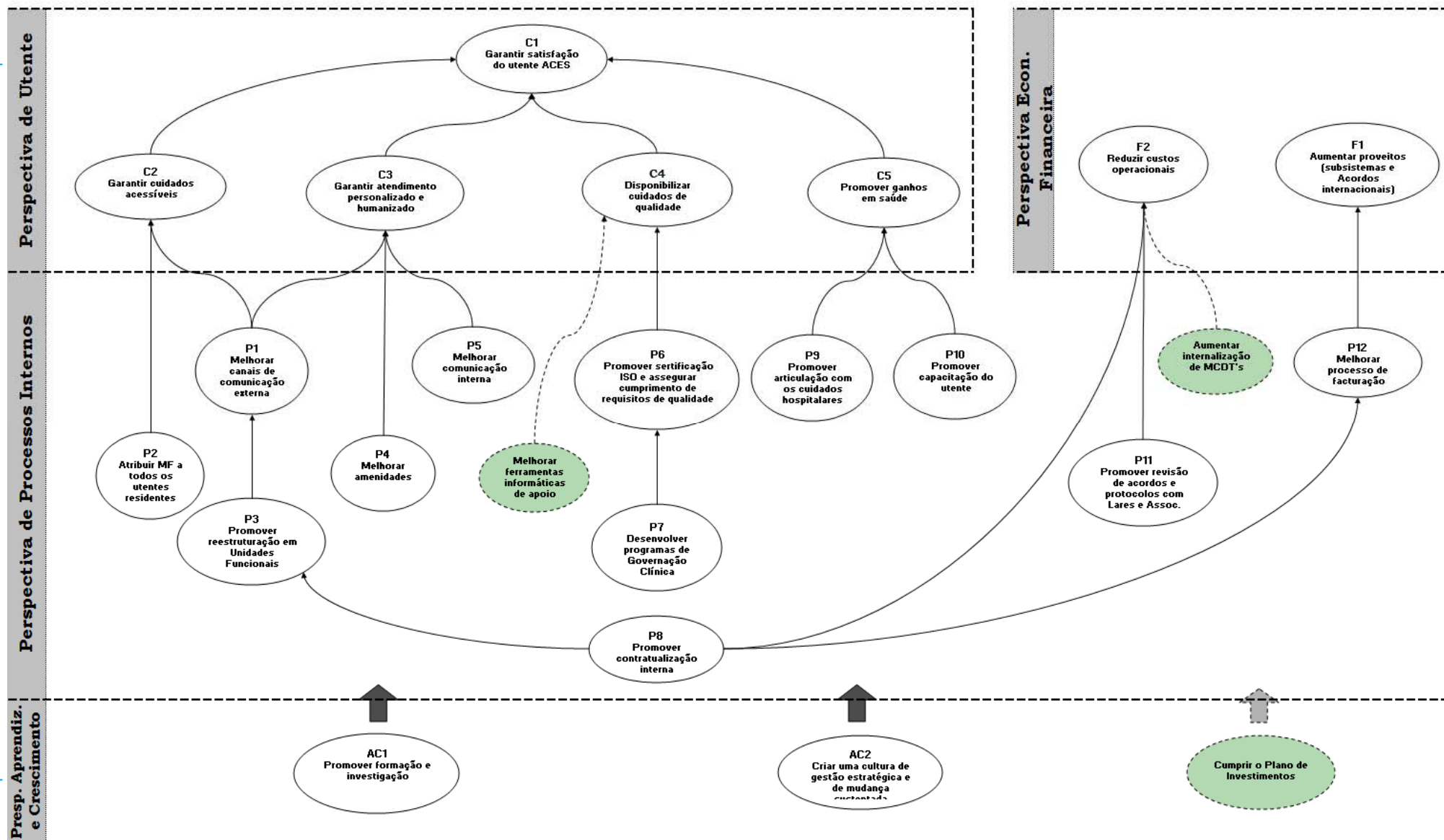
October 2003



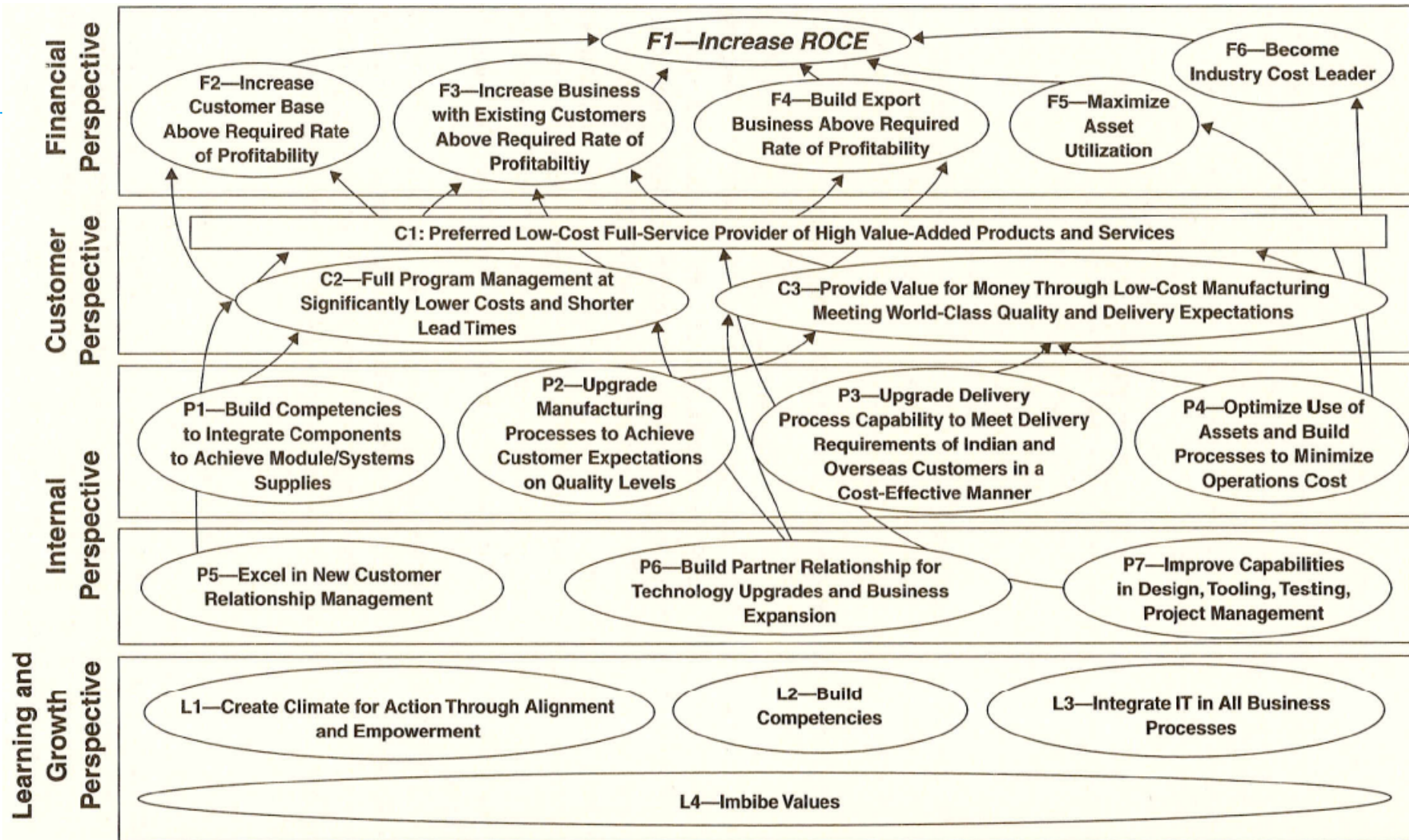
Agrupamento de Centros de Saúde



UNIVERSITY OF PORTO



Tata Auto Plastic Systems



St Mary's Duluth Clinic Health System

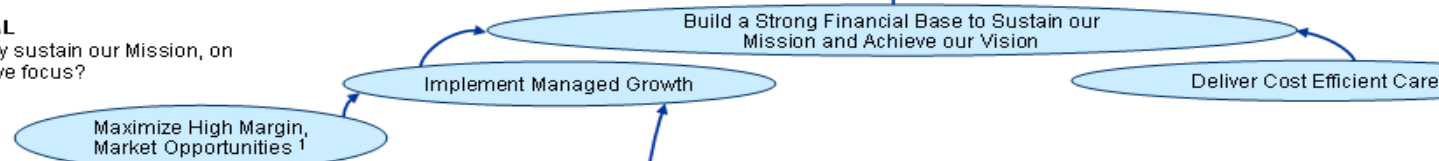


Vision:

SMDC is a values-driven, integrated organization which will be recognized for excellence in customer service, quality patient care, financial strength, and support of community health

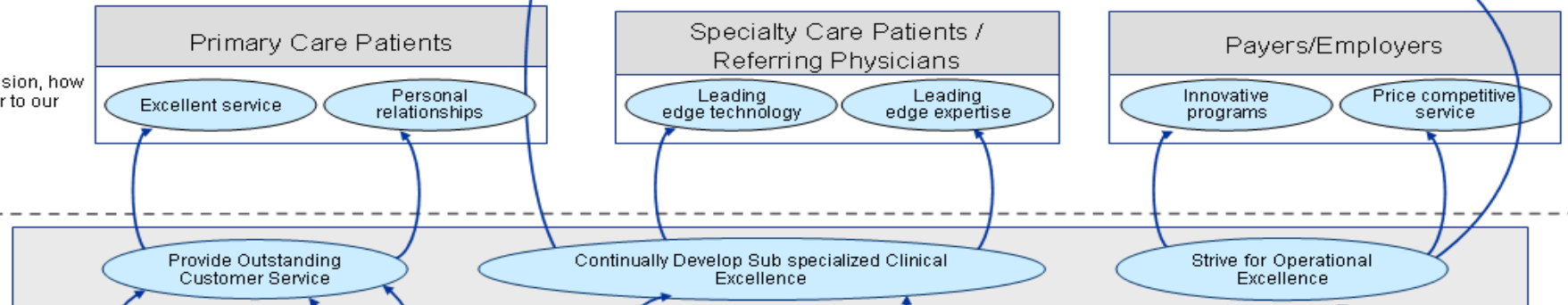
FINANCIAL

To financially sustain our Mission, on what must we focus?



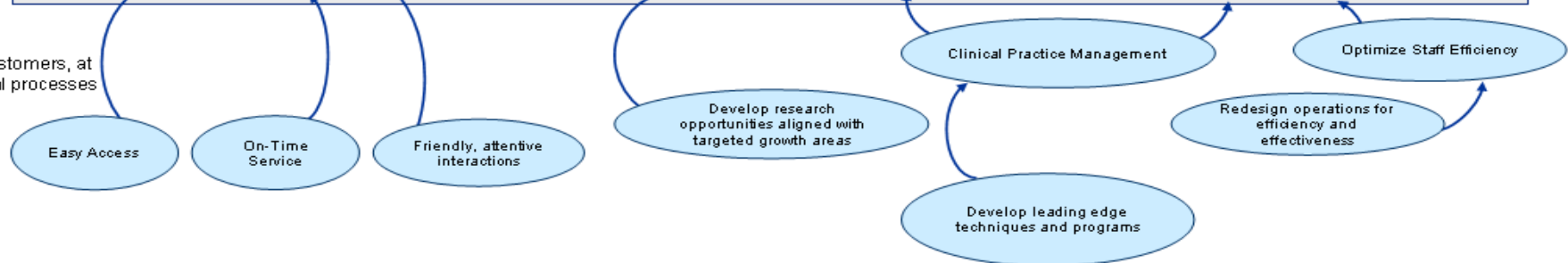
CUSTOMER

To achieve our Vision, how should we appear to our customers?



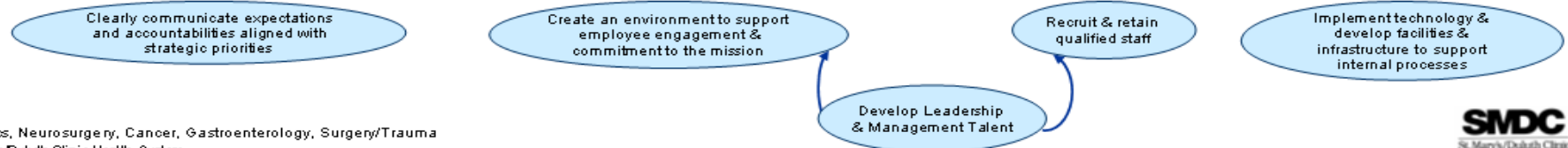
INTERNAL

To satisfy our customers, at which operational processes must we excel?



LEARNING & GROWTH

How will we sustain our ability to change and improve?

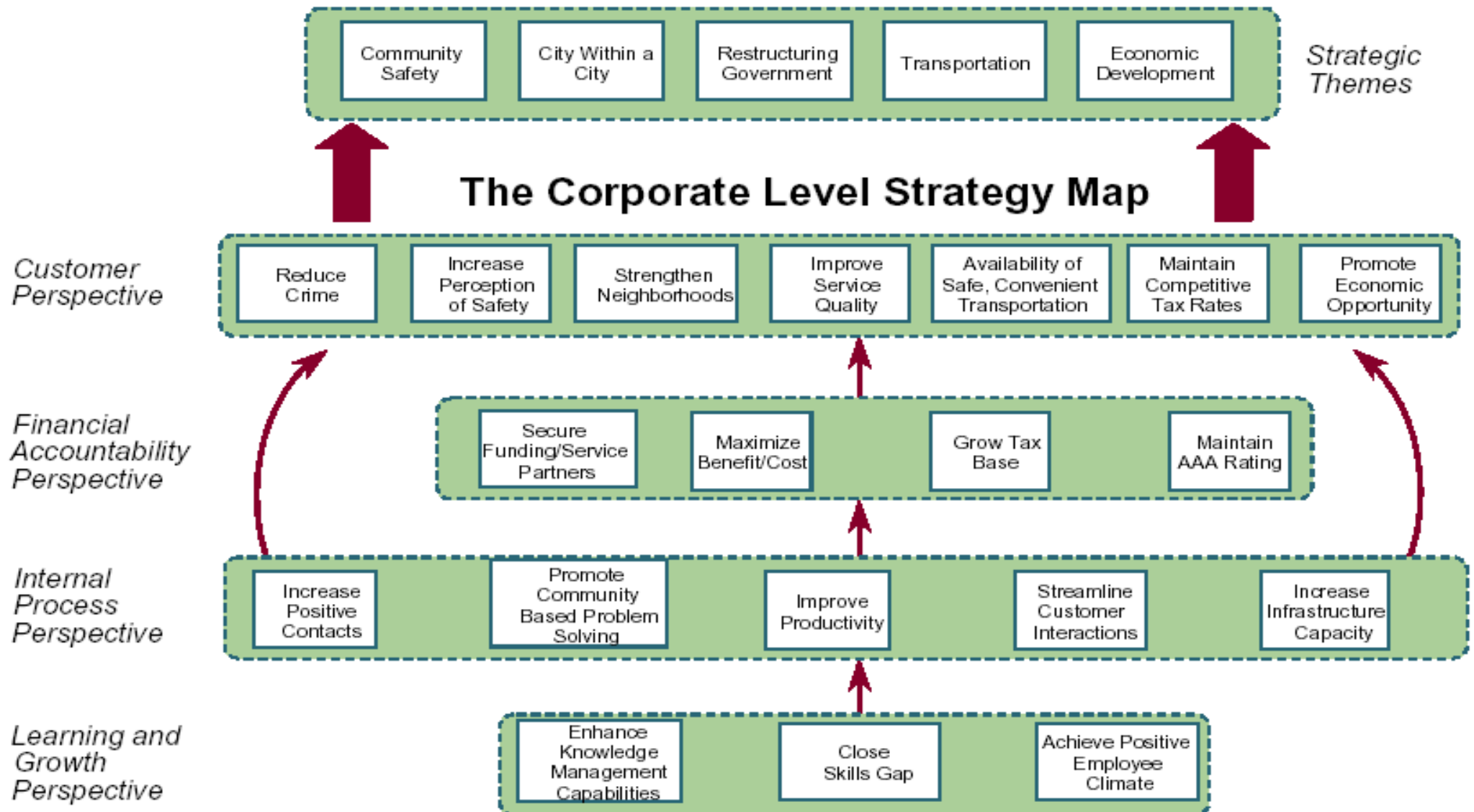


¹ Cardiothoracic, Orthopedics, Neurosurgery, Cancer, Gastroenterology, Surgery/Trauma
Copyright © 2002 by St. Mary's/Duluth Clinic Health System

City of Charlotte



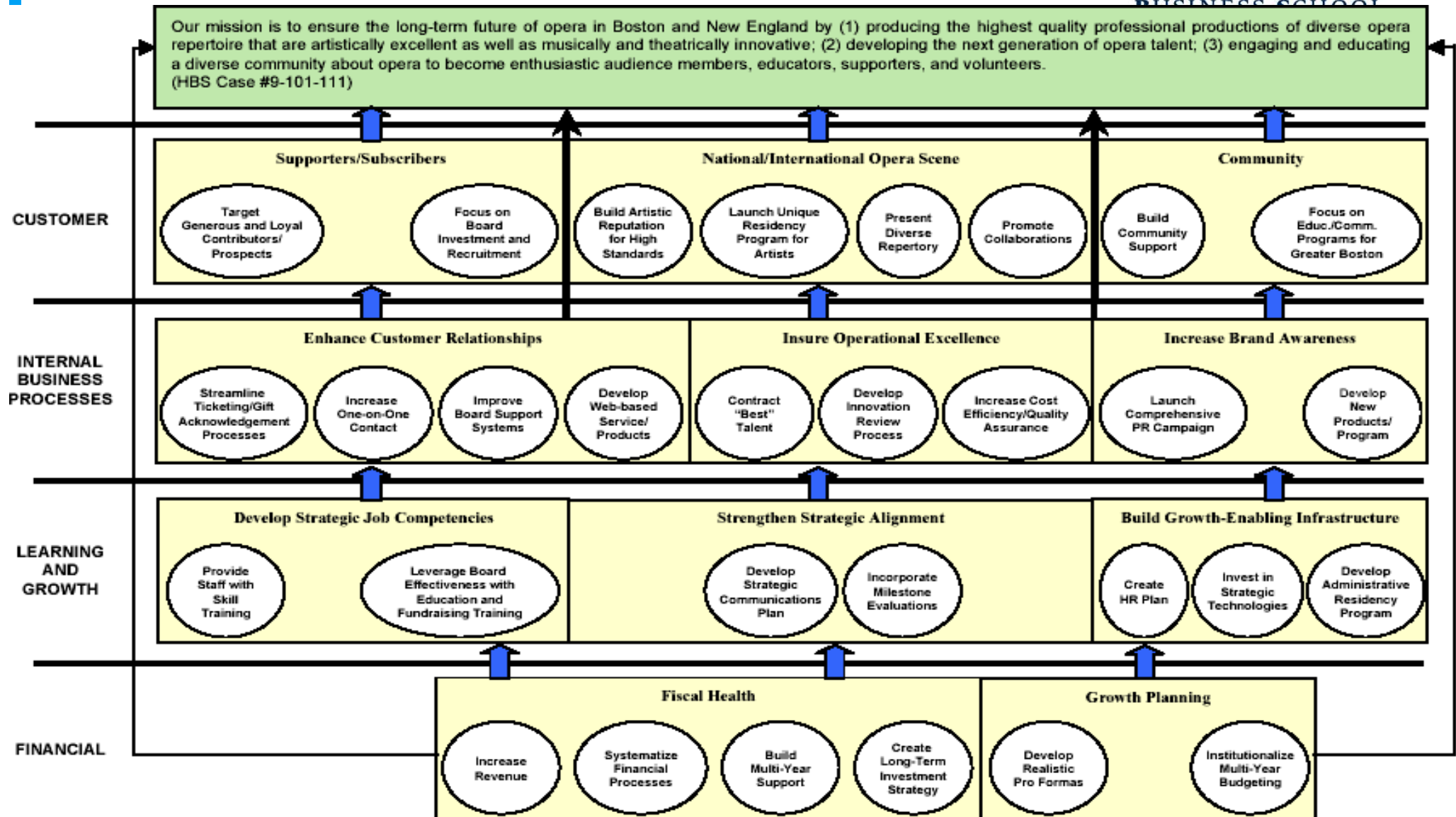
UNIVERSITY OF PORTO



Boston Lyric Opera



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL



Salmon Recovery Scorecard

Mission

Restore salmonid populations to healthy and harvestable levels and improve habitats on which fish rely

Value and Benefit

**Ensure: Productive Habitats
Sustainable Harvest**

**Compatible Hatchery Operations
Fish-Friendly Hydropower Operations**

Financial and Social Cost

- Achieve Cost Effective Recovery
- Achieve Efficient Use of Government Resources
- Quantify Regional Economic Impacts

Customers and Constituents

- Minimize Liability through Compliance with ESA/Clean Water Act
- Assure Citizens Are Engaged

Internal Business Processes

- Protect and Restore Habitat
- Manage Hatcheries & Harvest to Benefit Wild Stocks
- Ensure Fish Friendly Hydropower Operations
- Ensure Compliance with Habitat Protection Laws
- Maximize Effectiveness of State Agency Operations
- Effectively Coordinate/Partner Among State Agencies and Other Governments
- Establish Effective ESU-Wide Funding Mechanisms
- Integrate Public Information and Involvement Programs

Learning and Growth

- Enhance Information Technology and Data Systems
- Assure Recovery Decisions Are Guided by Science
- Strategies/Projects Guided by Monitoring/Research



A construção de um mapa estratégico



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

MISSÃO

Qual a razão de ser da existência da organização?

- ✿ O objectivo fundamental da organização é a sua MISSÃO
- ✿ Consiste, portanto, na definição dos fins estratégicos gerais da empresa.
- ✿ É o enunciado dos propósitos gerais e permanentes (contínuos) que expressam as intenções fundamentais da gestão global, de nível superior da empresa, proporcionando orientações para o seu desenvolvimento futuro.
- ✿ Explica a razão de existência da organização

© 1998 Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



“That’s our new mission statement.”

A construção de um mapa estratégico



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

VISÃO

O que queremos ser

Qual o destino da organização no médio e longo prazos?

- ✿ Descreve o cenário onde se pretende chegar, o porto onde queremos aportar, o nosso destino comum (*)
- ✿ É o destino desejado da organização

(*) *Carlos Pereira da Cruz, Balanced scorecard, Vida Económica, 2006*

A construção de um mapa estratégico



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

ESTRATÉGIA

Qual o caminho, de entre as várias alternativas, para atingir esses objectivos?

- ✿ Tem por finalidade definir as vias e os meios aos quais é necessário recorrer para alcançar os objectivos
- ✿ Visa determinar e para o longo prazo as actividades e estruturas da organização

A construção de um mapa estratégico



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- É aqui que verdadeiramente se iniciam as nossas tarefas. As etapas anteriores de definição da missão, visão e estratégia correspondem ao nosso ponto de partida

i.e.

definida a estratégia é necessário encontrar formas de a descrever adequadamente e de pensar as soluções concretas para a sua implementação

A construção de um mapa estratégico



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

MAPA ESTRATÉGICO

É a representação visual dos factores críticos de sucesso de uma organização e das relações causa-efeito entre eles (*)

- Na prática, permitem descrever como a organização cria valor

(*) Carlos Pereira da Cruz, *Balanced scorecard, Vida Económica, 2006*

A construção de um mapa estratégico

Sobre a **Perspectiva FINANCEIRA**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Tentando generalizar poder-se-á dizer que as organizações criam valor:
 - ✱ vendendo mais , ou
 - ✱ gastando menos
- ou seja, o desempenho financeiro pode melhorar através de duas abordagens básicas:
 - ✱ a do *crescimento do volume de negócios* e
 - ✱ a de *melhorias na produtividade*



**"I knew we were in trouble as soon as he said
'money isn't everything'."**

A construção de um mapa estratégico

Sobre a **Perspectiva FINANCEIRA**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL



A construção de um mapa estratégico

Sobre a **Perspectiva FINANCEIRA**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

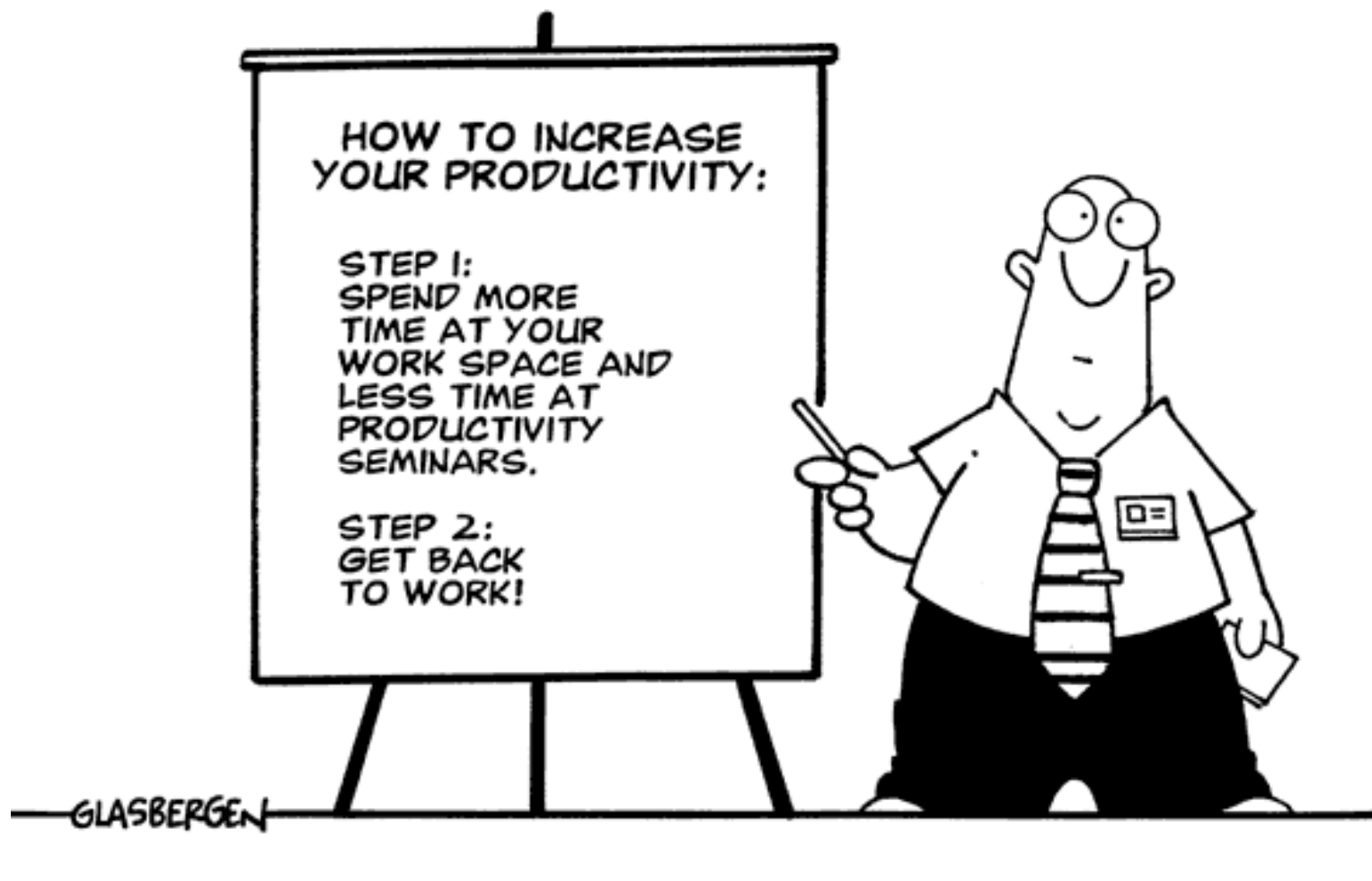
● **Produtividade**

Reduzindo custos

(produzir o mesmo com menos recursos; eliminar desperdícios; reduzir níveis de defeituosos)

Aumentando o nível de utilização da estrutura produtiva

(actuando sobre a optimização dos custos fixos, sobre a utilização da capacidade instalada; produzir mais com a mesma estrutura)



A construção de um mapa estratégico

Sobre a **Perspectiva de CLIENTE**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

● Medidas típicas de resultados nesta perspectiva:

- ✱ *satisfação do cliente*
- ✱ *fidelização do cliente*
- ✱ *conquista de novos clientes*
- ✱ *quota de mercado*
- ✱ *rendibilidade dos clientes*
- ✱ *quota no cliente (“account share”)*

A construção de um mapa estratégico

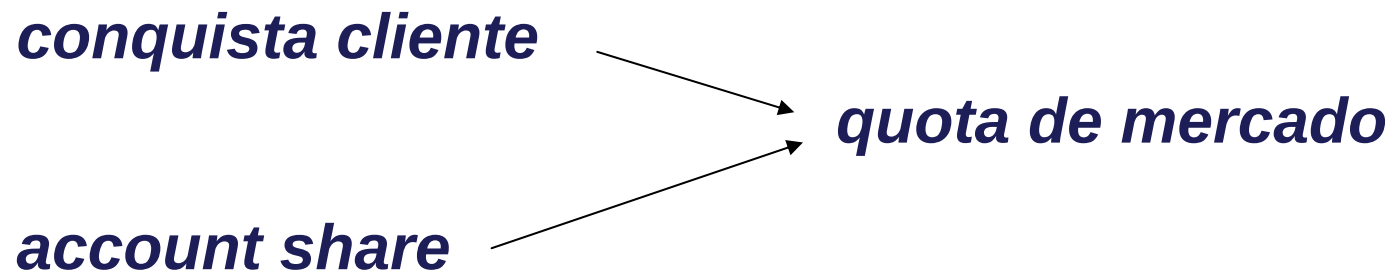
Sobre a **Perspectiva de CLIENTE**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Que podem ser vistas à luz das relações causa-efeito, por exemplo:

satisfação → fidelização → account share



fidelização → rendibilidade do cliente



"Thank you Harry, for collecting the statistics."

A construção de um mapa estratégico

Sobre a **Perspectiva de CLIENTE**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Mas, como se disse, estes são *indicadores de resultados*, i.e., não descrevem a estratégia, dizem-nos que consequências ela está a ter
- Todas as organizações tentam melhorar estes indicadores, mas eles, só por si, não refletem uma estratégia. É necessário especificar os segmentos de mercado que corresponderão aos objectivos de crescimento e produtividade

A construção de um mapa estratégico

Sobre a **Perspectiva de CLIENTE**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Assume aqui papel decisivo a escolha de uma proposta de valor, isto é,

uma declaração clara dos resultados tangíveis e intangíveis que um nosso cliente obtém por utilizar os nossos produtos ou serviços, o que decorre directamente da diferenciação que formos capazes de criar e desenvolver

A construção de um mapa estratégico

Sobre a **Perspectiva de CLIENTE**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Uma proposta de valor não é,
 - ✱ *uma simples descrição das características e capacidades dos nossos produtos ou serviços*
 - ✱ *um conjunto de especificações técnicas, diagramas ou esquemas*
 - ✱ *um vago e insuportável auto-elogio dos nossos produtos e serviços, vazio de sentido*

A construção de um mapa estratégico

Sobre a **Perspectiva de CLIENTE**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- A escolha de uma proposta de valor é o acto central que moldará todos os planos subsequentes e decisões tomadas pela empresa, abrangendo toda a organização, das suas competências à sua cultura (*)
- Seleccionados os clientes-alvo e a respectiva proposta de valor, a organização devem concentrar-se em satisfazer esses clientes, tendo um desempenho excepcional nos factores críticos de sucesso que decorrem de cada proposta de valor

A construção de um mapa estratégico

Sobre a **Perspectiva de CLIENTE**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Ou seja, escolhida uma proposta de valor, há que combinar os processos operativos, os sistemas de gestão, a estrutura do negócio e a cultura, sintonizando e alinhando tudo numa única finalidade: a capacidade de cumprir a proposta de valor (*)

() Carlos Pereira da Cruz, Balanced scorecard, Vida Económica, 2006*

A construção de um mapa estratégico

Sobre a **Perspectiva de CLIENTE**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Por exemplo (*), na hipótese de uma proposta de valor para a satisfação de clientes que procuram essencialmente “**soluções integradas ou um serviço feito à medida**”. Os clientes devem sentir que a organização os compreende e tem capacidade para lhes fornecer os produtos/serviços que satisfazem as suas necessidades

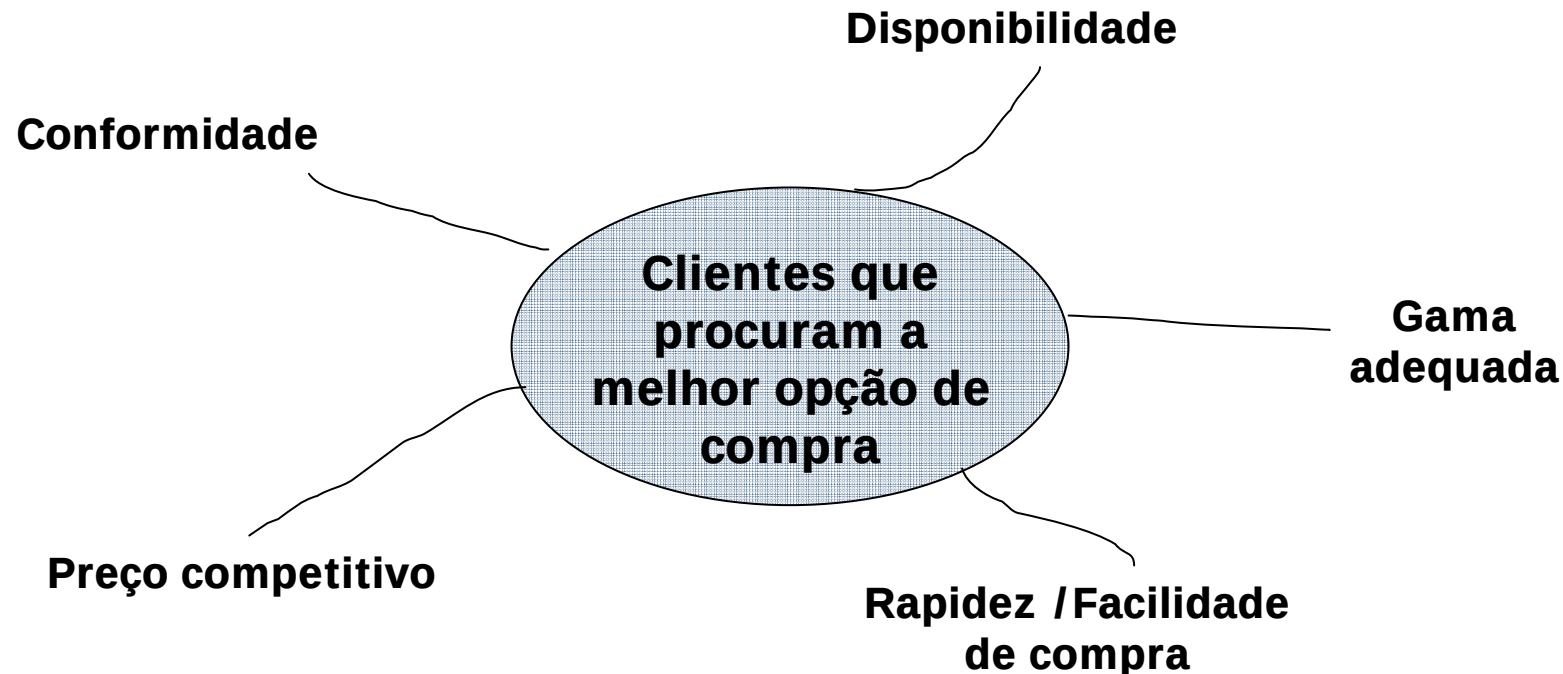


() exemplos extraídos de: Carlos Pereira da Cruz, Balanced scorecard, Vida Económica, 2006*

A construção de um mapa estratégico

Sobre a **Perspectiva de CLIENTE**

- Na hipótese de uma proposta de valor para a satisfação de clientes que procuram essencialmente “preço baixo ou a melhor opção de compra”



A construção de um mapa estratégico

Sobre a **Perspectiva de CLIENTE**

- Na hipótese de uma proposta de valor para a satisfação de clientes que procuram essencialmente “**inovação, liderança do produto**”, a proposta de valor deve apontar para a funcionalidade superior dos produtos



A construção de um mapa estratégico

Sobre a **Perspectiva de CLIENTE**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- **A proposta de valor** descreve, portanto, a estratégia da organização para cada segmento através de uma combinação única de:
 - ✱ **Atributos do produto/serviço**
 - ✱ **Relação com o cliente**
 - ✱ **Imagem e reputação**

A construção de um mapa estratégico

Sobre a **Perspectiva de CLIENTE**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

● **Atributos do produto/serviço**

i.e., características e funcionalidades dos bens que a empresa comercializa ou dos serviços que presta, como, por exemplo:

- opções de preço
- fiabilidade
- qualidade
- adaptabilidade
- características técnicas especiais (velocidade; peso; dimensão; padrões de segurança;...)
- ...

A construção de um mapa estratégico

Sobre a **Perspectiva de CLIENTE**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

● **Relação com o cliente**

i.e., aspectos relacionados mais directamente com o processo de fazer chegar o produto aos clientes ou a forma de lhes prestar os serviços, como, por exemplo:

- nível e tipo de atendimento
- nível de acessibilidade aos serviços (nomeadamente serviços pós-venda)
- capacidade de resposta (nomeadamente no que respeita aos prazos)
- construção de parcerias de diversos tipos com os clientes (nomeadamente através da partilha de experiências no *design* ou concepção de produtos ou serviços)
- criação de soluções de emissão de encomendas electrónicas ou de facilitação de soluções *just-in-time*
- ...

A construção de um mapa estratégico

Sobre a **Perspectiva de CLIENTE**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

● **Imagem e reputação**

i.e., aspectos relacionados com as formas usadas por algumas empresas de criarem sentimentos de fidelidade através de outras características que não os atributos dos bens que comercializa ou dos serviços que presta, como, por exemplo:

- criação e gestão de marcas
- criação de imagem de uma empresa preocupada com o ambiente; com as artes; com questões sociais; ...
- ...

A construção de um mapa estratégico

Sobre a **Perspectiva de CLIENTE**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- São os objectivos e medidas de uma particular proposta de valor que definem verdadeiramente a estratégia de uma organização
- Na **construção** uma proposta de valor dever-se-á, assim:
 - ✱ trabalhar no sentido de **descobrir o valor que podemos acrescentar** a cada tipo de clientes/utentes (não se deve parar antes de verdadeiramente sentir que o conseguimos)
 - ✱ conhecer, compreender e usar os **"drivers" do valor** (os aspectos que verdadeiramente interessam aos clientes/utentes)

Exemplos de Propostas de valor



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- São os objectivos e medidas de uma particular proposta de valor que definem verdadeiramente a estratégia de uma organização
- Vejamos alguns exemplos de propostas de valor referentes a alguns segmentos de mercado de 4 organizações:
 - *Grupo Banco Espírito Santo*
 - *CTT Correios*
 - *de uma Unidade Local de Saúde*
 - *City of Charlotte*

Exemplos de Propostas de valor



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL



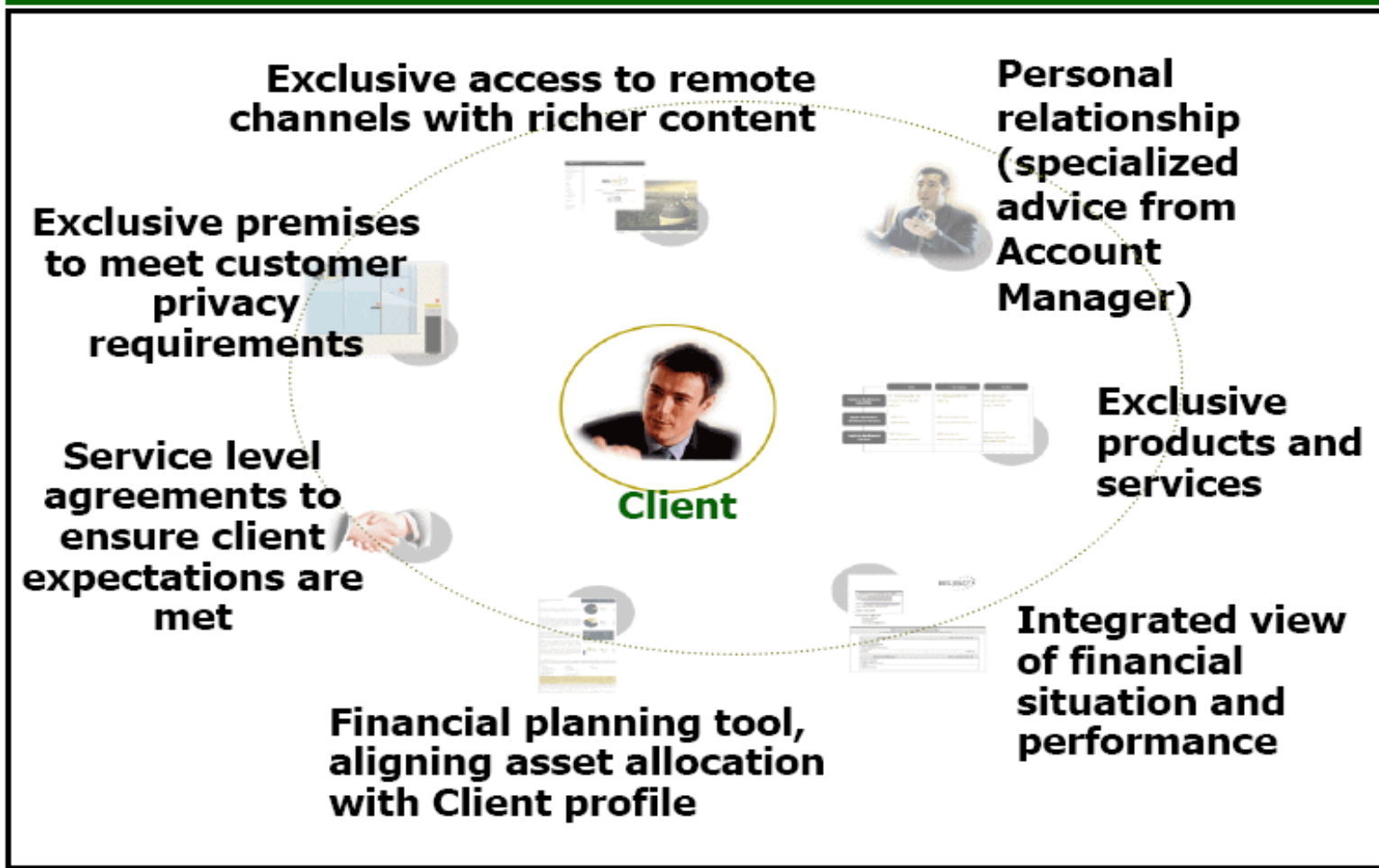
Retail's main strategic guidelines

1. Continuing strong focus on the **segmented commercial approach** to clients, e.g.
 - **Affluent Clients:** continuation of successful approach to segment - already at "cruise speed"
 - **Small Businesses:** consolidation of renewed approach and value proposition to segment
 - **Mass Market:** new Approach aiming at increasingly industrialized and proactive approach

1. Renewed Commercial Approach to Affluent Clients at Cruise Speed

Following the initial investment made in 2003, the strategy for this segment was successfully implemented in 2004, allowing for strong growth levels:

Value proposition adequate to Clients' financial needs



Exemplos de Propostas de valor



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL



CTT: Propostas de valor e de parceria no domínio do desenvolvimento postal internacional

CTT : Propostas de valor

Qualidade de Serviço



Terminais Internet



Informatização das Estações de Correio (NAVE)



Certificação electrónica (MDDE)



Correio Híbrido



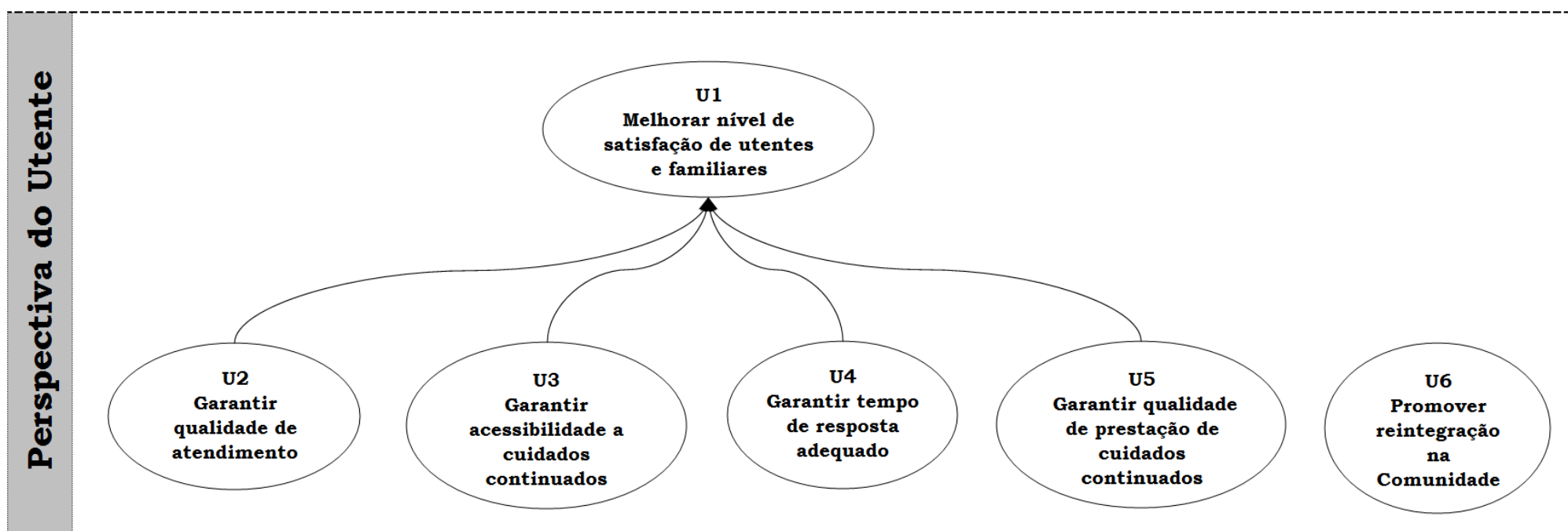
Terminais de pagamento e carregamento de telemóveis (Payshop)



Outras parcerias de negócio



Depart. Cuidados Continuados de um Hospital Público

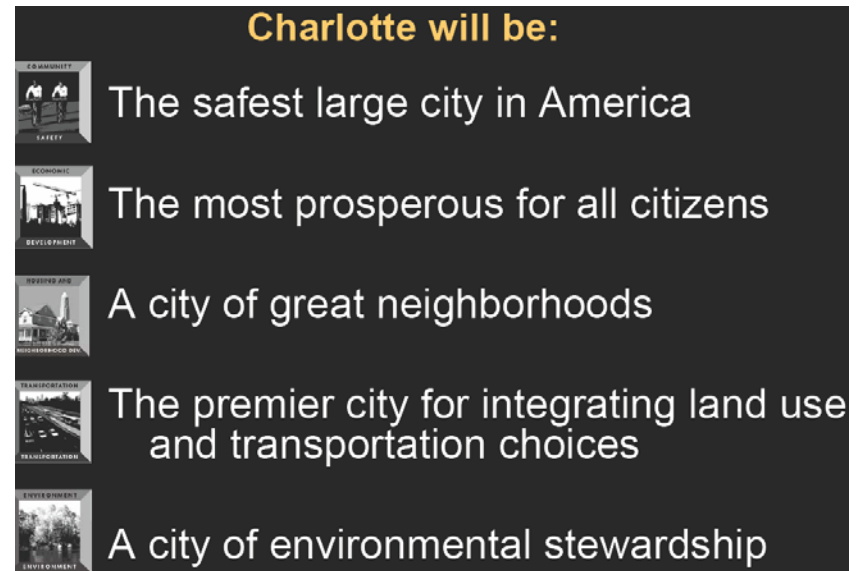


A construção de um mapa estratégico



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Na hipótese de uma proposta de valor para uma autarquia (a da cidade norte-americana de Charlotte), com seguinte Visão:



Proposta de valor:



O caso particular de organizações da Administração Pública



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Relativamente a organizações sem fins lucrativas ou governamentais, Kaplan e Norton, no seu livro de 2000, *The Strategy-Focused Organization*, para além de alertarem para a necessidade de uma definição cuidadosa dos seus clientes, sugerem uma perspectiva adicional: a perspectiva do

custo necessário à prestação do serviço

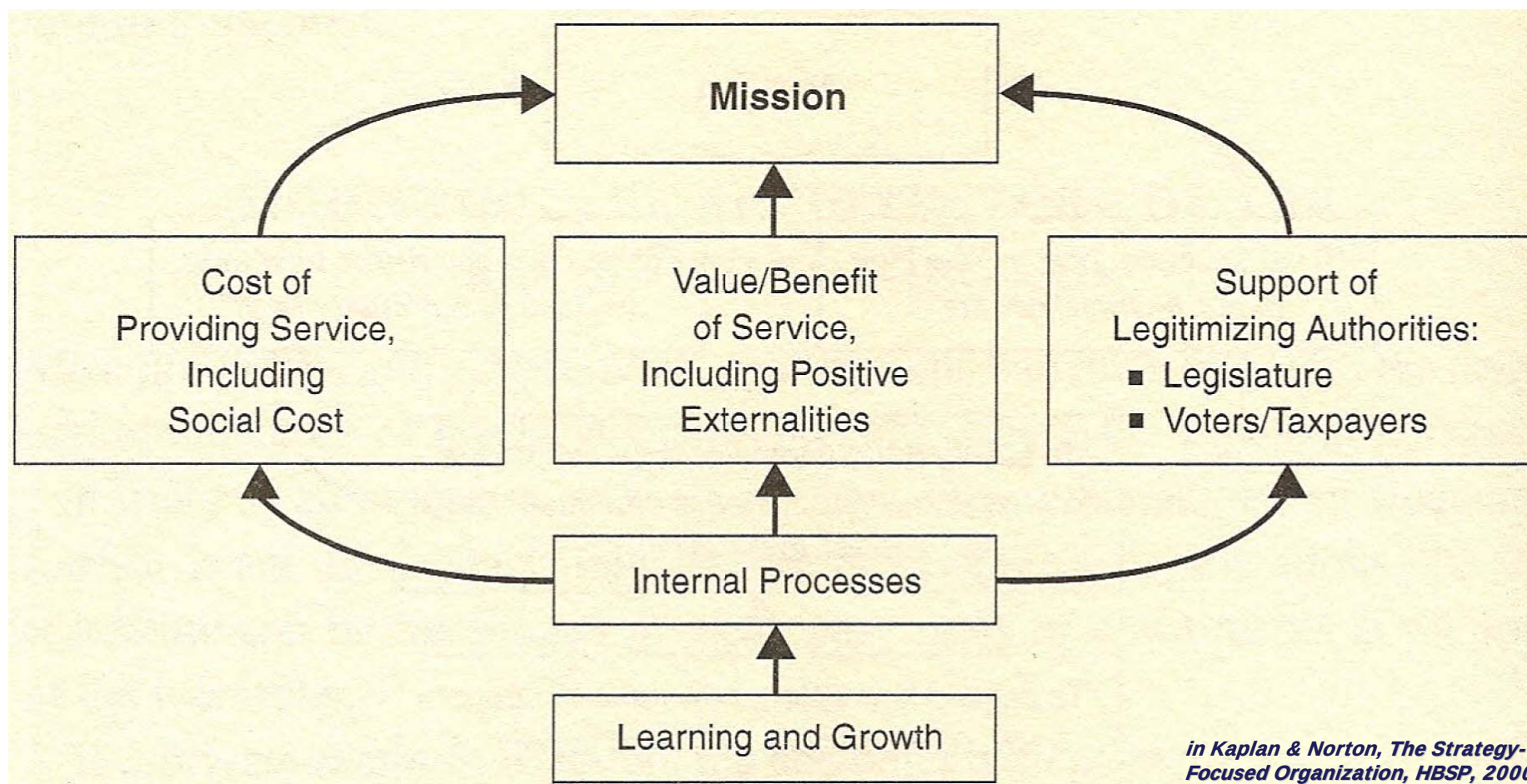
O caso particular de organizações da Administração Pública

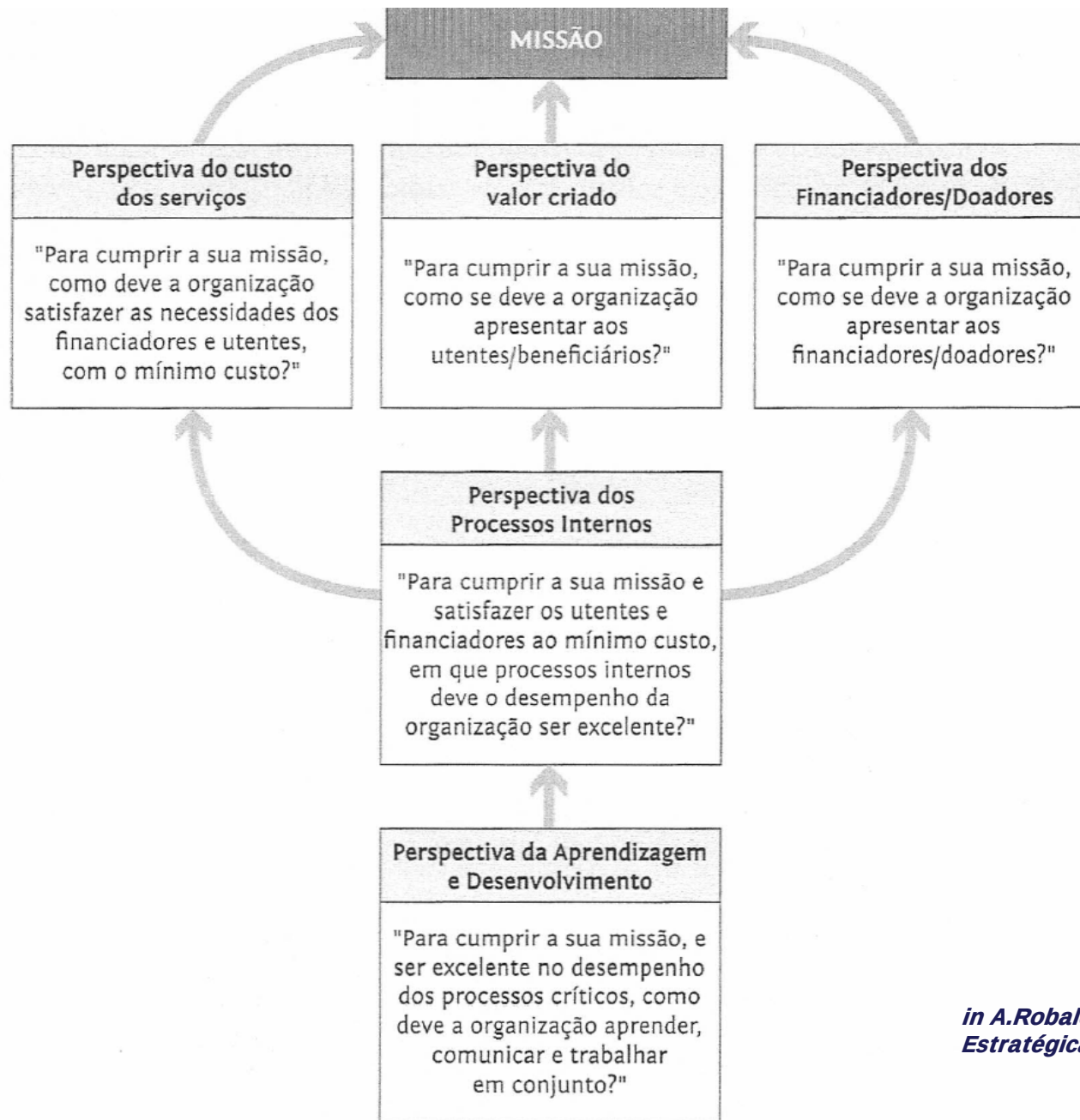


UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Trata-se de garantir a monitorização da eficiência da organização e dos custos sociais associados à sua actividade
- Nestes termos, acabam a recomendar a inclusão de três novas perspectivas (em substituição da tradicional perspectiva de clientes) – *vide quadro in Kaplan & Norton, The Strategy-Focused Organization, HBSP, 2000*

O caso particular de organizações da Administração Pública





in A. Robalo Santos, Gestão Estratégica, Escolar Editora, 2008

O caso particular de organizações da Administração Pública



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- ***Perspectiva do custo dos serviços***

- Destinada a evidenciar a importância estratégica atribuída à eficiência operacional e aos custos sociais necessários à prossecução da sua missão

O caso particular de organizações da Administração Pública



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

● *Perspectiva do valor criado*

- ✿ Perspectiva que identifica os benefícios para os cidadãos decorrentes da actuação da organização
- ✿ Em princípio socorrer-se-á predominantemente de indicadores não financeiros, v.g., índice de poluição, taxa de criminalidade, taxa de mortalidade, taxa de analfabetismo, nível de serviço de transportes públicos, percepção do nível de segurança pública, ...

O caso particular de organizações da Administração Pública



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

● ***Perspectiva dos financiadores*** *(legitimizing support)*

- ✿ Perspectiva que consagra as preocupações de um grupo de importantes “clientes” para a organização: os seus financiadores/doadores
- ✿ Deve, portanto, procurar reflectir o cuidado com que a organização satisfaz as necessidades deste *stakeholder*, no sentido de assegurar o contínuo financiamento das suas actividades

O caso particular de organizações da Administração Pública



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- *Thus a public sector organization may have three high-level objectives it needs to satisfy if it is to accomplish its mission:*

create value, at minimal cost, and develop ongoing support and commitment from its funding authority”

in Kaplan & Norton, The Strategy-Focused Organization, HBSP, 2000

A construção de um mapa estratégico

Persp. dos PROCESSOS INTERNOS



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Na perspectiva do cliente descreve-se a estratégia através da(s) proposta(s) de valor
- Na perspectiva financeira medem-se as consequências económico-financeiras de uma estratégia bem sucedida
- Nas perspectiva dos *Processos Internos* e de *Aprendizagem e Crescimento* define-se como se vai conseguir implementar a estratégia: bons desempenhos aqui conduzem a uma boa implementação da estratégia

A construção de um mapa estratégico

Persp. dos PROCESSOS INTERNOS



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- A perspectiva dos *Processos Internos* define dois aspectos da estratégia de uma organização:
 - ✿ como se realiza e faz chegar a proposta de valor ao cliente;
 - ✿ como se melhoram os processos e se reduzem custos para a vertente “produtividade” da perspectiva financeira
- É, portanto, a operacionalização de uma visão estratégica que está agora em causa

A construção de um mapa estratégico

Persp. dos PROCESSOS INTERNOS



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Quatro principais *clusters* destes processos internos:
 - ✱ processos de **gestão de operações**
 - ✱ processos de **gestão de clientes**
 - ✱ processos de **inovação**
 - ✱ processos **sociais e de regulação**

A construção de um mapa estratégico

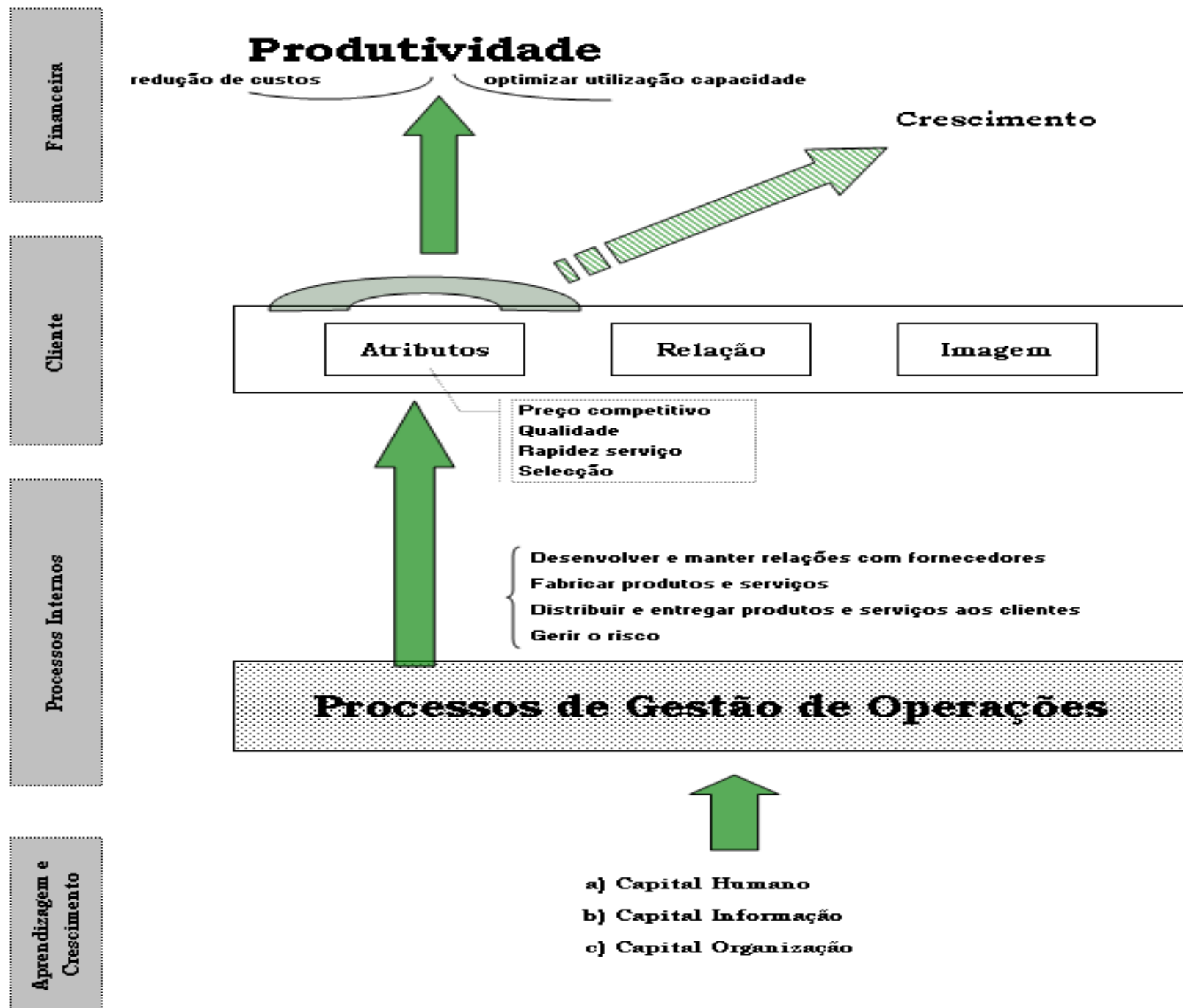
Persp. dos PROCESSOS INTERNOS



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

Processos de **gestão de operações**

- São os processos quotidianos de desenvolvimento da actividade, por exemplo:
 - ✿ *Aquisição de mercadorias, matérias, serviços,...*
 - ✿ *Produção (produtos/serviços)*
 - ✿ *Distribuição e venda*
 - ✿ *Gestão de risco*
 - ✿ *...*



A construção de um mapa estratégico

Persp. dos PROCESSOS INTERNOS

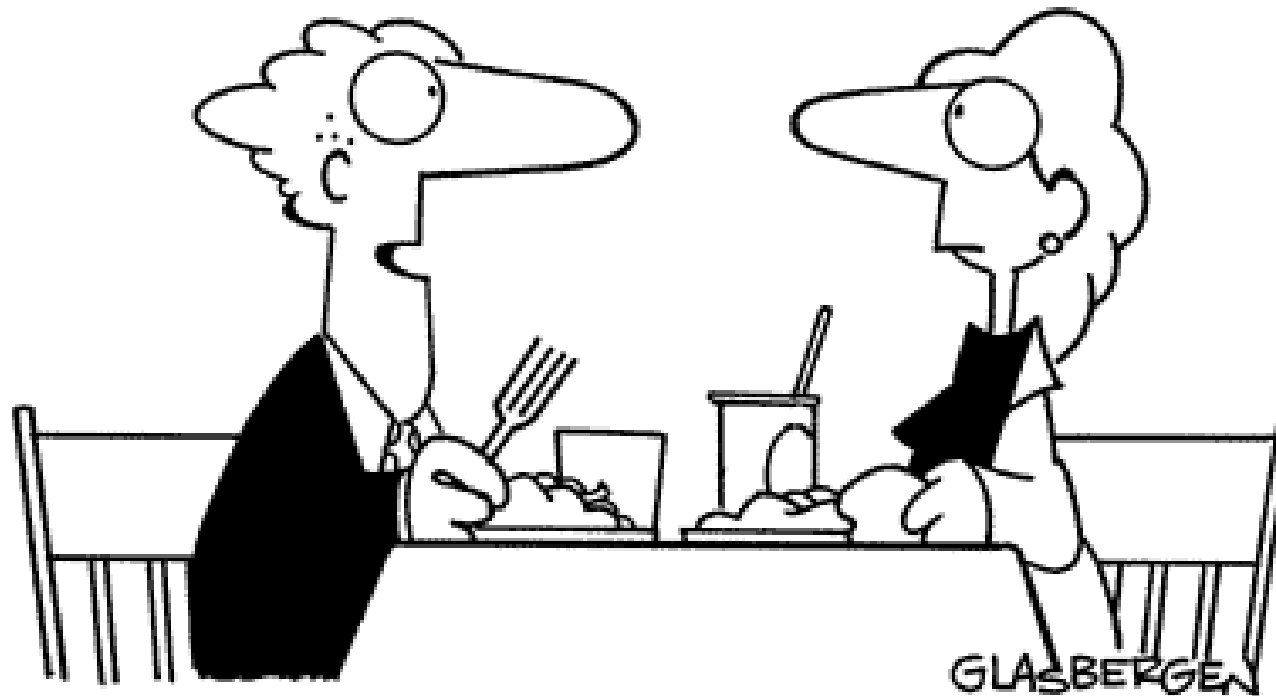


UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

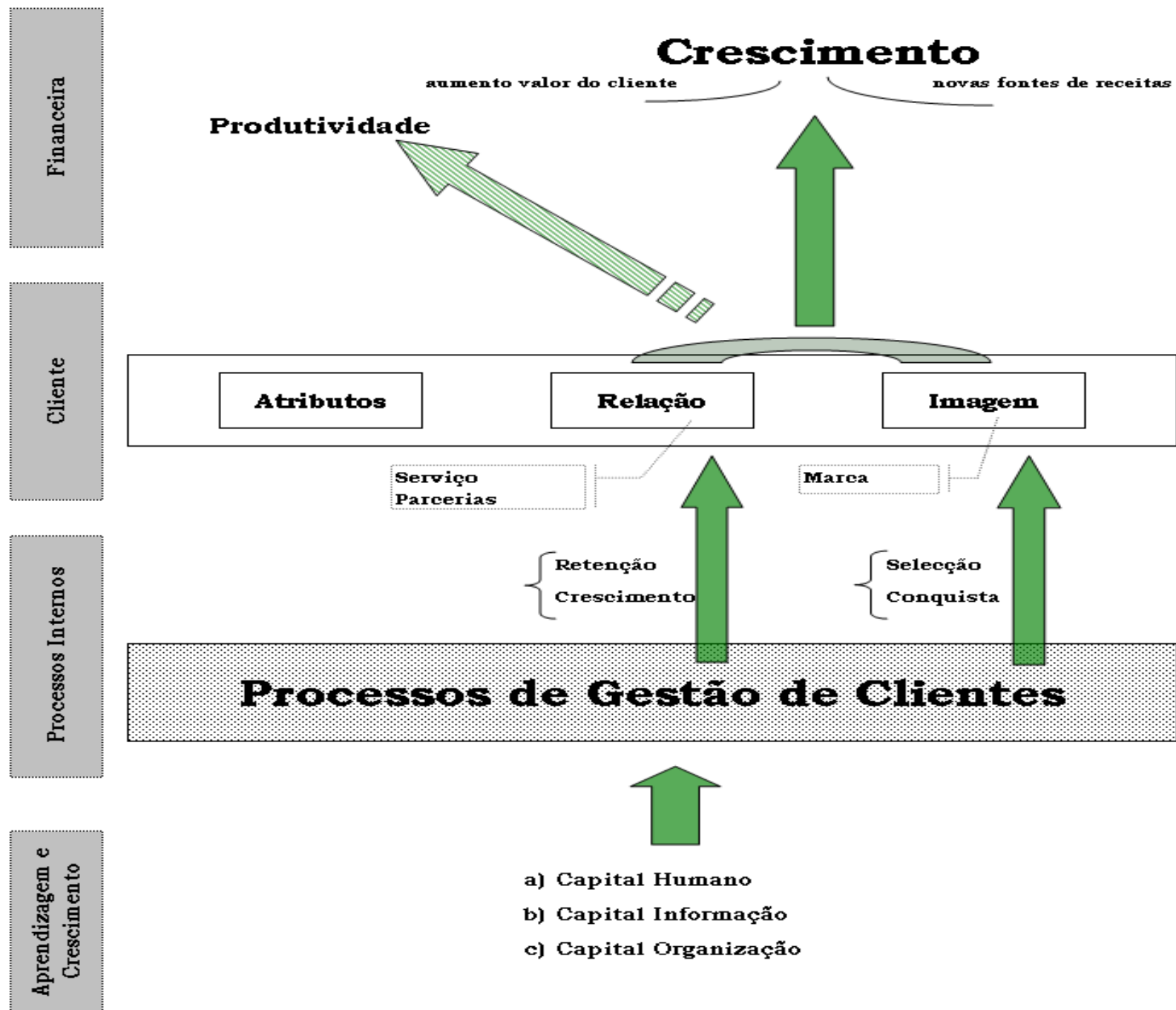
Processos de **gestão de clientes**

- São os processos que visam expandir e aprofundar as relações com clientes, por exemplo:
 - ✱ *Seleção de mercados/clientes alvo*
 - ✱ *Conquista de mercados/clientes alvo (que comunicação, que opções de preço,...)*
 - ✱ *Fidelização de mercados/clientes alvo*
 - ✱ *Crescimento (gerir a relação eficazmente; soluções de cross-selling; tornar-se um fornecedor fiável;...)*
 - ✱ ...

Copyright 1997 Randy Glasbergen. www.glasbergen.com



“Dave usually gets the *Salesman Of The Month* award, but this month I got it! Well, actually, he sold it to me.”



A construção de um mapa estratégico

Persp. dos PROCESSOS INTERNOS



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

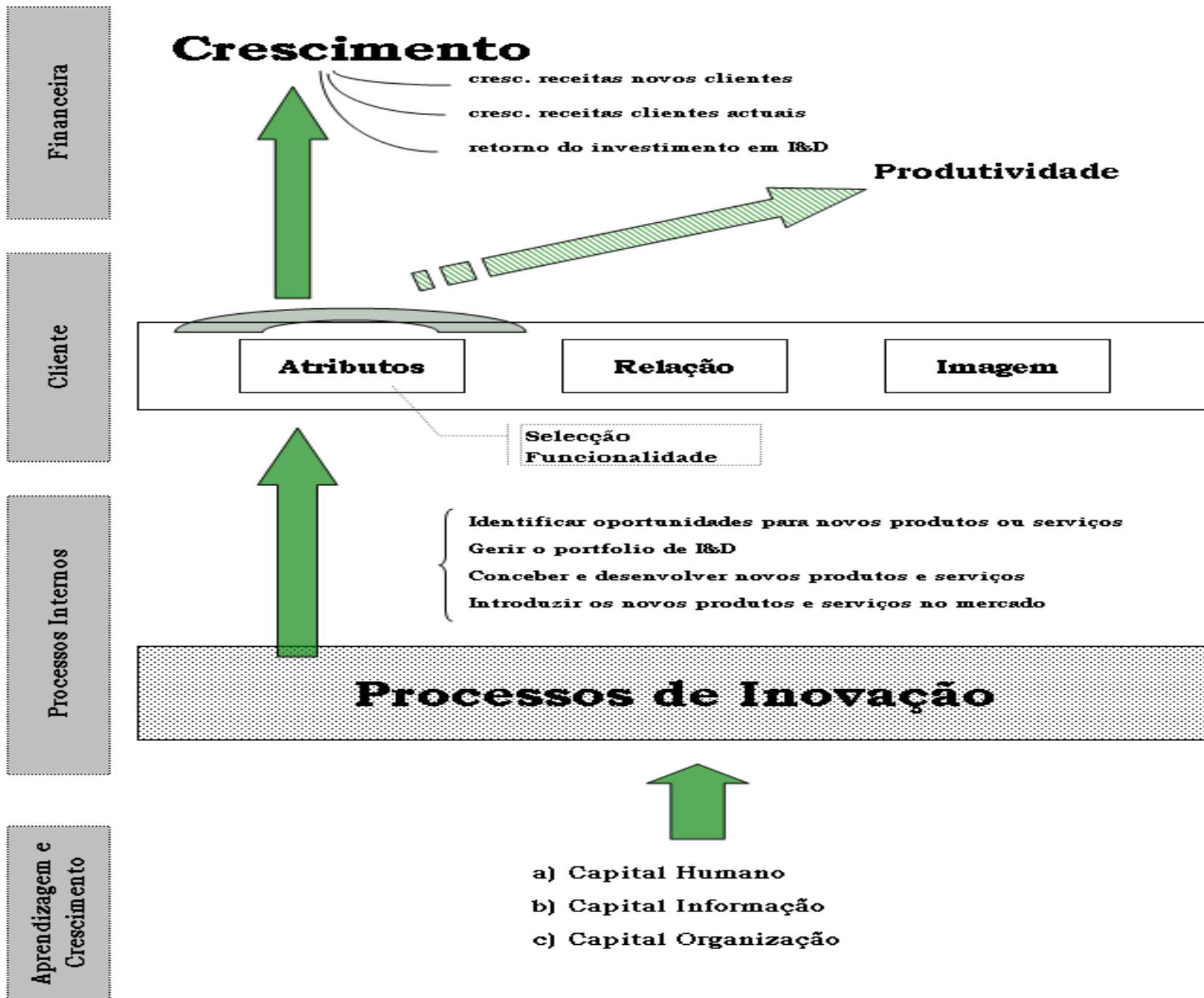
Processos de **inovação**

- São os processos de desenvolvimento de novos produtos/processos/serviços para penetrar em novos mercados, por exemplo:
 - ✿ *Identificar oportunidades para novos produtos/serviços*
 - ✿ *Gerir o portfolio de I&D*
 - ✿ *Conceber/desenvolver novos produtos*
 - ✿ *Introduzir os novos produtos no mercado*
 - ✿ *...*

Copyright 2006 by Randy Glasbergen. www.glasbergen.com



**“My team has created a very innovative solution,
but we’re still looking for a problem to go with it.”**



A construção de um mapa estratégico

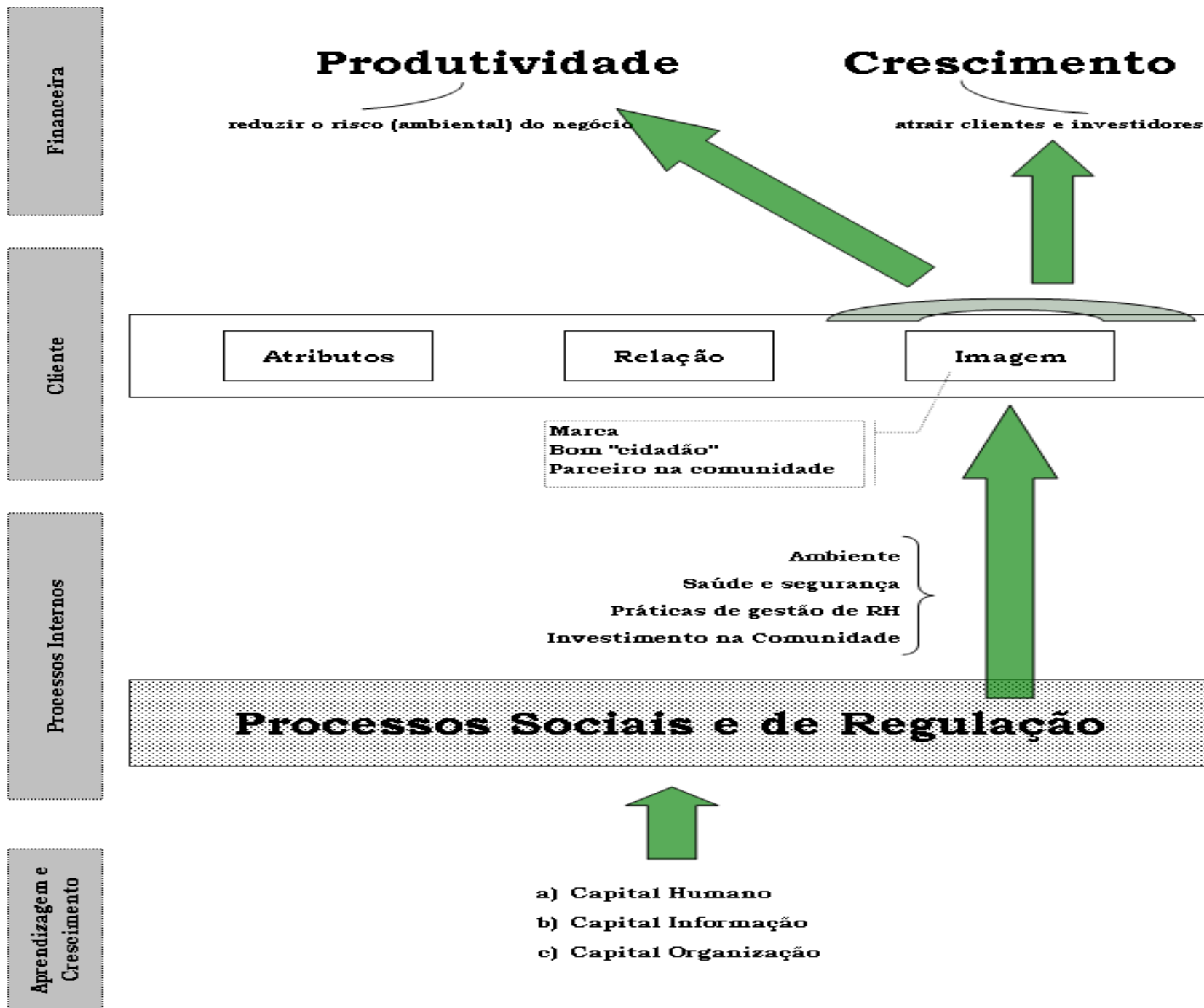
Persp. dos PROCESSOS INTERNOS



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

Processos **sociais e de regulação**

- São os processos que permitem que a organização continue a operar no sector/região/país, por exemplo:
 - ✱ *Ambiente*
 - ✱ *Segurança e saúde*
 - ✱ *Práticas de gestão de Recursos Humanos*
 - ✱ *Investimento na Comunidade*
 - ✱ ...
- Estes aspectos não têm necessariamente razões exclusivamente altruístas (podem visar a atracção de funcionários mais qualificados; melhoria de imagem; ...)



A construção de um mapa estratégico

Persp. dos PROCESSOS INTERNOS



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Ao desenvolver a perspectiva interna de um mapa estratégico devem identificar-se os processos mais importantes (**críticos**) dessa estratégia
- Por exemplo:
 - ✦ Organizações prosseguindo uma estratégia de inovação e liderança de produto devem enfatizar os seus **processos de inovação**

A construção de um mapa estratégico

Persp. dos PROCESSOS INTERNOS



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- ✦ Organizações prosseguindo uma estratégia de baixo custo devem privilegiar os processos de *gestão de operações*
- ✦ Organizações prosseguindo uma estratégia de “soluções integradas ou de serviço feito à medida” de produto devem destacar os seus processos de *gestão do cliente*

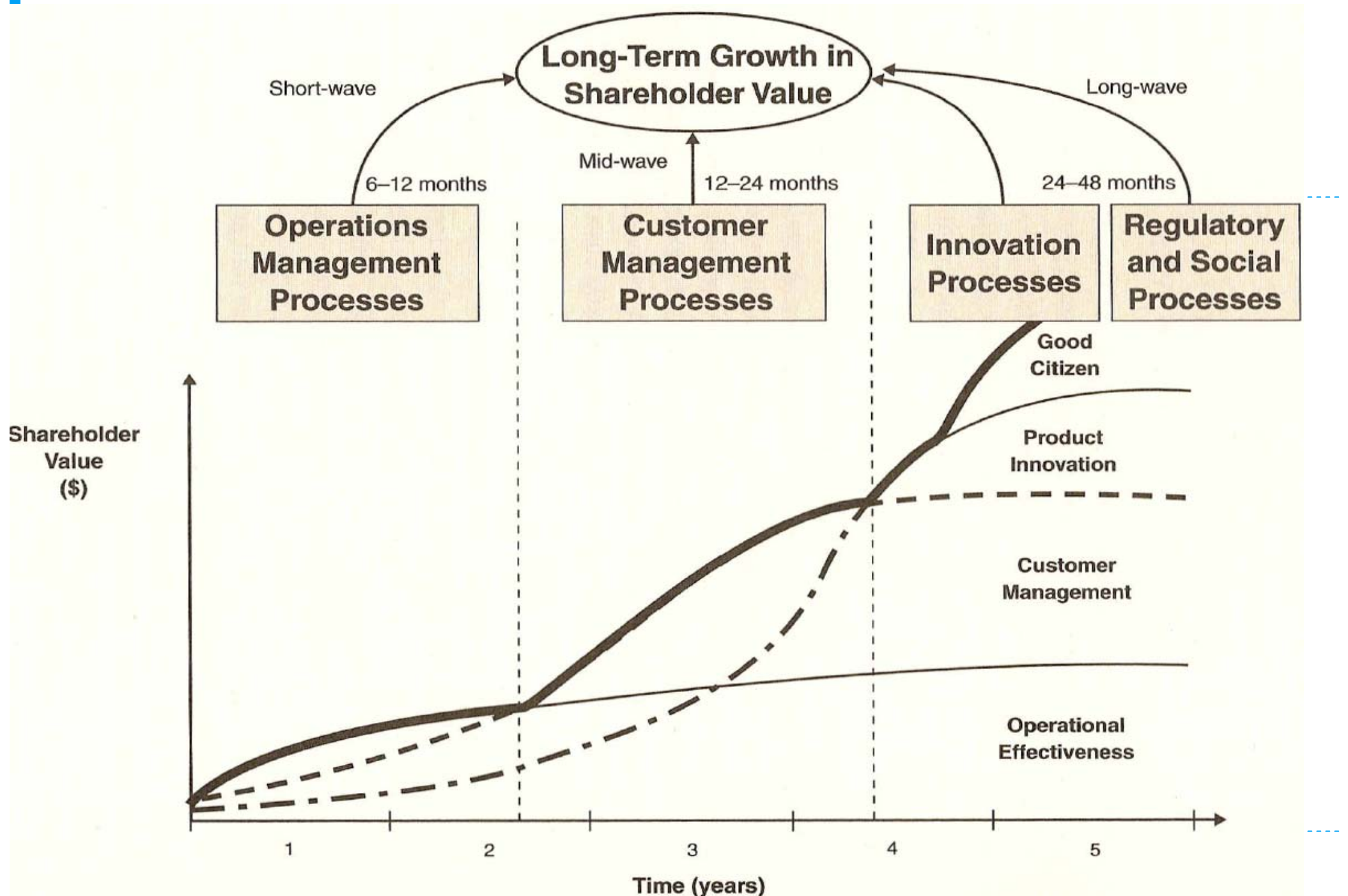
A construção de um mapa estratégico

Persp. dos PROCESSOS INTERNOS



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Mas mesmo com distintas ênfases nos diferentes tipos de processos, as organizações devem, também aqui, privilegiar uma “estratégia equilibrada” e investir e melhorar todo o tipo de processos
- Mais uma vez estão aqui em causa questões relacionadas com os diferimentos temporais dos seus impactos (*vide quadro extraído de Robert Kaplan, David Norton, Strategy maps, HBS Press, 2004*)



A construção de um mapa estratégico

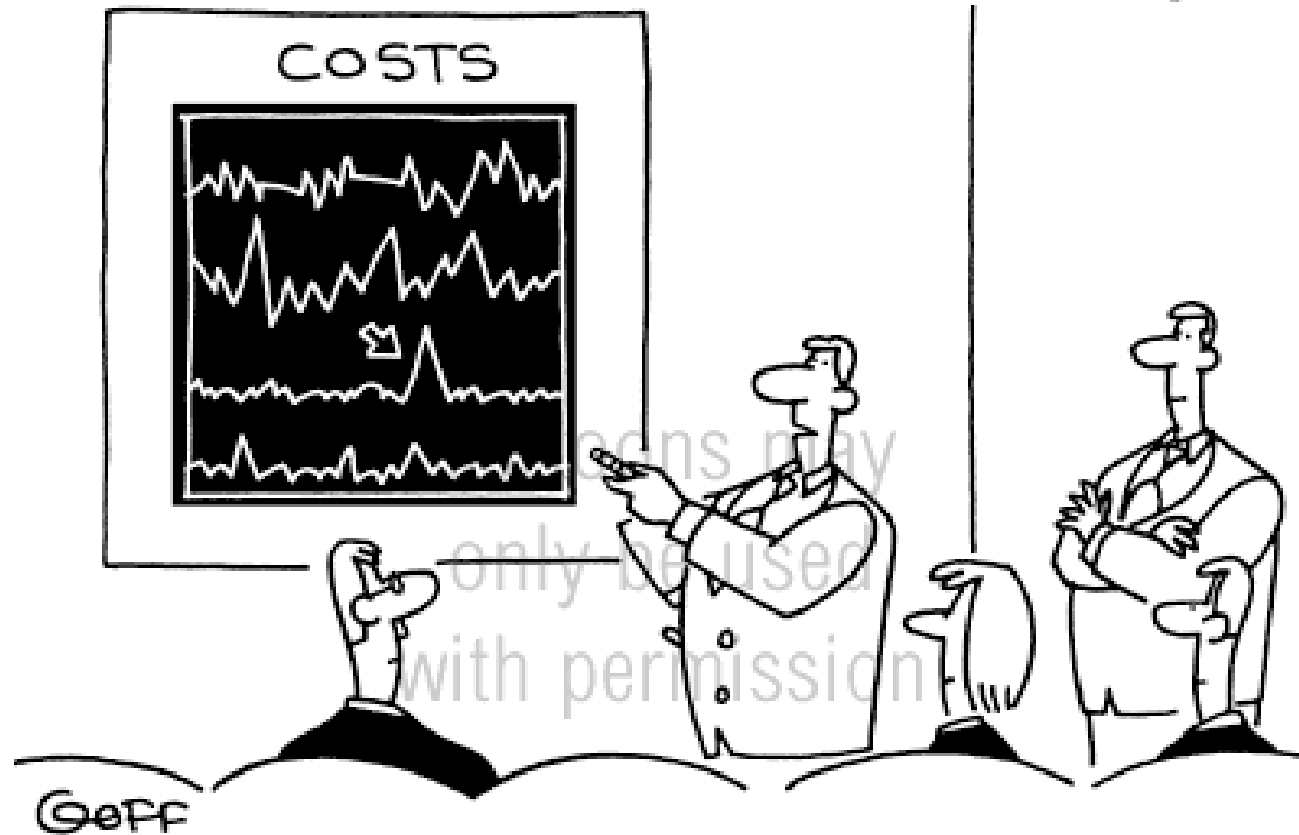
Persp. dos PROCESSOS INTERNOS



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Há centenas de processos nas organizações, todos criando, de uma forma ou de outra, valor. A arte da estratégia é identificar e ter desempenhos de excelência nos **poucos** processos críticos que são os mais importantes para a(s) proposta(s) de valor escolhida(s) (*)
- Todos os processos devem ser bem geridos mas os **poucos** processos que se considerem estratégicos devem receber atenção especial já que criam a diferenciação da estratégia (*)

(*) Robert Kaplan and David Norton, *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, Boston, 2004



"And then at 2:45 this afternoon, Brad spent seventy-five cents too much on a cup of coffee, which you see here."

A construção de um mapa estratégico

Persp. dos PROCESSOS INTERNOS



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- **Toda a estratégia deve identificar um ou mais destes tipos de processos.**
- **Só assim o processo de criação de valor está equilibrado entre o curto e o médio/longo prazos**

A construção de um mapa estratégico

Persp. APRENDIZAGEM e CRESCIMENTO



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Por último, a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento analisa e descreve o papel dos activos incorpóreos na estratégia
- Há três categorias de activos incorpóreos:
 - ✿ *Capital humano (competências; formação; conhecimento)*
 - ✿ *Capital técnico (tecnologia; sistemas; bases de dados; redes)*
 - ✿ *Capital organizacional (cultura; liderança; alinhamento; trabalho de equipa)*

A construção de um mapa estratégico

Persp. APRENDIZAGEM e CRESCIMENTO



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Não obstante todas as organizações se esforçarem por desenvolver os seus recursos humanos, tecnologia e cultura, a maior parte não “alinha” estes activos incorpóreos com as suas estratégias

A construção de um mapa estratégico

Persp. APRENDIZAGEM e CRESCIMENTO



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- A chave para criar este “alinhamento” é granularidade, *i.e.*, evitar generalidades como “desenvolver os nossos recursos humanos” ou “viver para os nossos valores fundamentais” e focalizar nos atributos e capacidades específicos exigidos pelos processos internos críticos da estratégia adoptada (*)

(*) *Robert Kaplan and David Norton, Strategy maps, Harvard Business School Press, Boston, 2004*

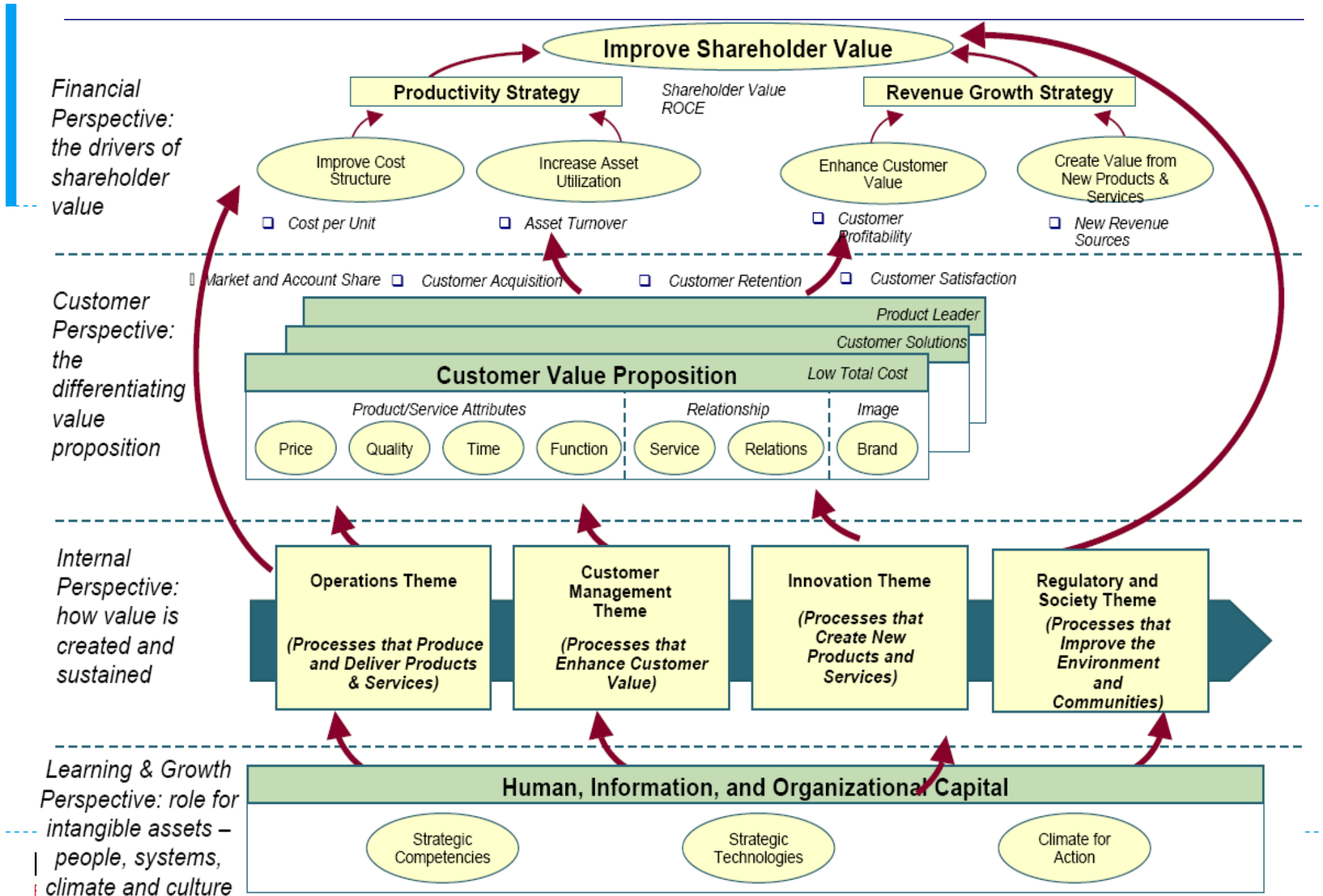
A construção de um mapa estratégico



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Um mapa estratégico proporciona uma representação visual da estratégia. Permite ver (numa só página) como os objectivos das 4 perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia (*)
- Numa situação típica, estes objectivos conduzem a cerca de 20 a 30 indicadores no *balanced scorecard* (*)

(*) Robert Kaplan and David Norton, *Strategy maps*, Harvard Business School Press, Boston, 2004



3. Selecção de indicadores e análise da sua qualidade

*critérios para a selecção de indicadores
análise da qualidade dos indicadores*



Seleção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- É um tema pouco tratado e quantas vezes descurado
- Por aqui pode passar:
 - ✿ o reforço de capacidade informativa
 - ✿ a falência / ineficácia do controlo

Seleção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Cada indicador conta uma “história” diferente em termos de:
 - ✱ *Prioridades*
 - ✱ *Objectivos*
 - e, em última análise
 - ✱ *Estratégia da organização*
- Bons indicadores permitem às pessoas inferir e compreender a estratégia da organização e o seu negócio

Seleção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Mas o aspecto que importa destacar é que, feita a escolha do que se pretende controlar, é necessário ainda apreciar algumas características e atributos dos indicadores para *avaliar da sua qualidade*
- Somos, assim, conduzidos normalmente a um processo *iterativo* que se pretende que venha a terminar quando exista a noção de que a qualidade do indicador está otimizada

Seleção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Na sequência desta análise complementar poderemos ser levados a:
 - ✿ reequacionar a opção, substituindo ou melhorando o indicador, ou
 - ✿ a completá-lo com outros no sentido de conseguir atingir os fins pretendidos
- Ou seja, conseguindo verdadeiramente monitorar a forma como se está a atingir o objectivo estratégico em apreço

Seleccção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Importa então reter alguns critérios que nos poderão apoiar neste esforço de análise da qualidade dos indicadores
- Alguns aspectos devem ser considerados nesta escolha:
 - A. Viabilidade técnica*
 - B. Custo*
 - C. Adequada combinação de indicadores de indução e de resultados (conhecimento e compreensão das relações causa-efeito)*
 - D. Grau desejado de “liberdade de acção”*
 - E. Risco de comportamentos disfuncionais*

A) Viabilidade técnica

- Em primeiro lugar há que ajuizar da exequibilidade do seu cálculo
- Não se trata apenas de saber se há dados disponíveis para o efeito, mas também de apreciar a forma de os obter e o seu grau de fiabilidade

B) Custo

- Mas, muitas vezes é possível monitorar tanto os processos como os *outputs*. São ambos observáveis
- Nestas circunstâncias, um outro aspecto a analisar deve ser o do custo relativo de recolher e gerar informação sobre esses processos ou *outputs*

B) Custo

- **Custo tem, aqui, duas perspectivas:**
 - ✿ O custo do processamento da informação, propriamente dito, e
 - ✿ O custo dos prejuízos ou de oportunidade de não gerar essa informação

C) Adequada combinação de indicadores de indução e de resultados (conhecimento e compreensão das relações causa-efeito)

- No âmbito da construção de um *balanced scorecard*, Kaplan e Norton exploram este tema e sugerem uma abordagem interessante desta articulação entre
 - indicadores de resultados (*lagging indicators*)
 - e
 - indicadores indutores (*leading indicators*)

dizendo que:

Seleccção e Avaliação de Indicadores

Indicadores de resultados e de indução



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Outcome measures without performance drivers do not communicate how the outcomes are to be achieved. They also do not provide an early indication about whether the strategy is being implemented successfully

Seleccção e Avaliação de Indicadores

Indicadores de resultados e de indução



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Conversely, performance drivers (*such as cycle times and part-per-million defect rates*) without outcome measures may enable the business unit to achieve short-term operational improvements, but *will fail to reveal whether the operational improvements have been translated into expanded business* with existing and new customers, and, eventually, to enhanced financial performance

Seleccção e Avaliação de Indicadores

Indicadores de resultados e de indução



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- These generic outcome measures tend to be **lag indicators**, such as profitability, market share, customer satisfaction, customer retention and employee skills
- The performance drivers, the **lead indicators**, are the ones that tend to be unique for a business unit

Seleção e Avaliação de Indicadores

Indicadores de resultados e de indução



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- A good Balanced Scorecard should have an appropriate mix of
 - ✦ outcomes (*lagging indicators – indicadores de resultados*)
 - and
 - ✦ performance drivers (*leading indicators – indicadores indutores*) of the business unit's strategy.

Robert Kaplan and David Norton, Translating strategy into action – The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996

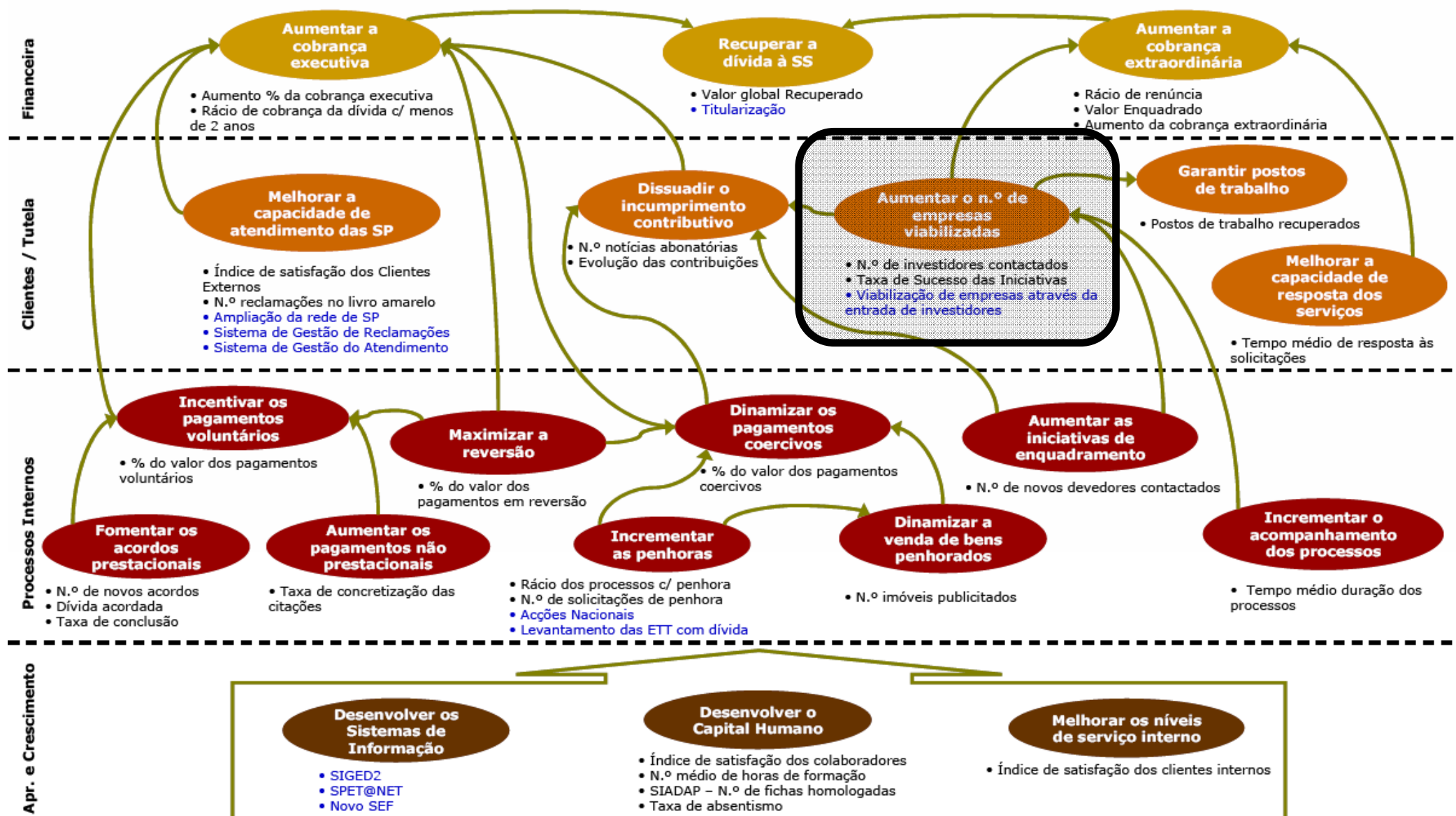
Seleccção e Avaliação de **Indicadores**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Esta preocupação pode também ser transportada para a escolha de indicadores destinados à monitorização de cada objectivo estratégico
- Exemplos:

Recuperar a dívida à SS, dissuadir o incumprimento contributivo e viabilizar empresas



- **Objectivo estratégico:**
aumentar o n.º de empresas viabilizadas

- **Indicadores:**

- *n.º de investidores contactados*
- *taxa de sucesso das iniciativas*
- *viabilização de empresas através da entrada de investidores*



Gerir as infra-estruturas físicas e técnicas do IGFSS

Clientes internos

- Índice de satisfação dos clientes internos
- Tempo médio de resposta do IGFSS-DA – urgente
- Tempo médio de resposta do IGFSS-DA – normal
- Tempo médio de resposta do IGFSS-DA – baixo

- Tempo médio de resposta do helpdesk técnico – nível A
- Tempo médio de resposta do helpdesk técnico – nível B
- Tempo médio de resposta do helpdesk aplicacional – nível A
- Tempo médio de resposta do helpdesk aplicacional – nível B

Responder às necessidades dos clientes internos e colaboradores

Processos Internos

Assegurar a operacionalidade dos equipamentos

- Taxa de verificação de bens
- Gestão do imobilizado corpóreo
- Apresentação do relatório de custos com a frota automóvel

Reforçar as Infra-estruturas físicas

- Obras de beneficiação no IGFSS
- Instalação das SPET I e II de Lisboa

Melhorar a gestão documental

- Taxa de organização documental
- Gestão dos arquivos físicos
- Tempo de implementação de workflow no SmartDocs
- N.º de empréstimos anuais pelo CDT
- Tempo médio de resposta a pedidos de pesquisa de legislação

Assegurar as infra-estruturas técnicas de base

- N.º mensal de solicitações
- Prazo médio de inoperância das impressoras – consumíveis
- Prazo médio de inoperância das impressoras – avarias
- N.º de horas de inoperância dos servidores
- Migração do servidor IGF279-BDC de NT para 2003
- Modernização do parque informático e de comunicações
- Suporte técnico à criação de novas SPET

Assegurar a manutenção dos SI

- Prazo médio inoperância dos SI/BD
- Manual de procedimentos aplicacionais

Assegurar os fluxos de informação da PI

- Taxa de desvio do processamento diário de ficheiros
- Tempo médio total de correcção dos ficheiros devolvidos

Financeira

Investir em Infra-estruturas

- Tx de execução da dotação para instalações

Investir em TIC

- Tx de execução do PIDDAC de informática

Aprendiz. e Crescimento

Desenvolver os Sistemas de Informação

- Sistema de gestão de infra-estruturas e helpdesk

Desenvolver o Capital Humano

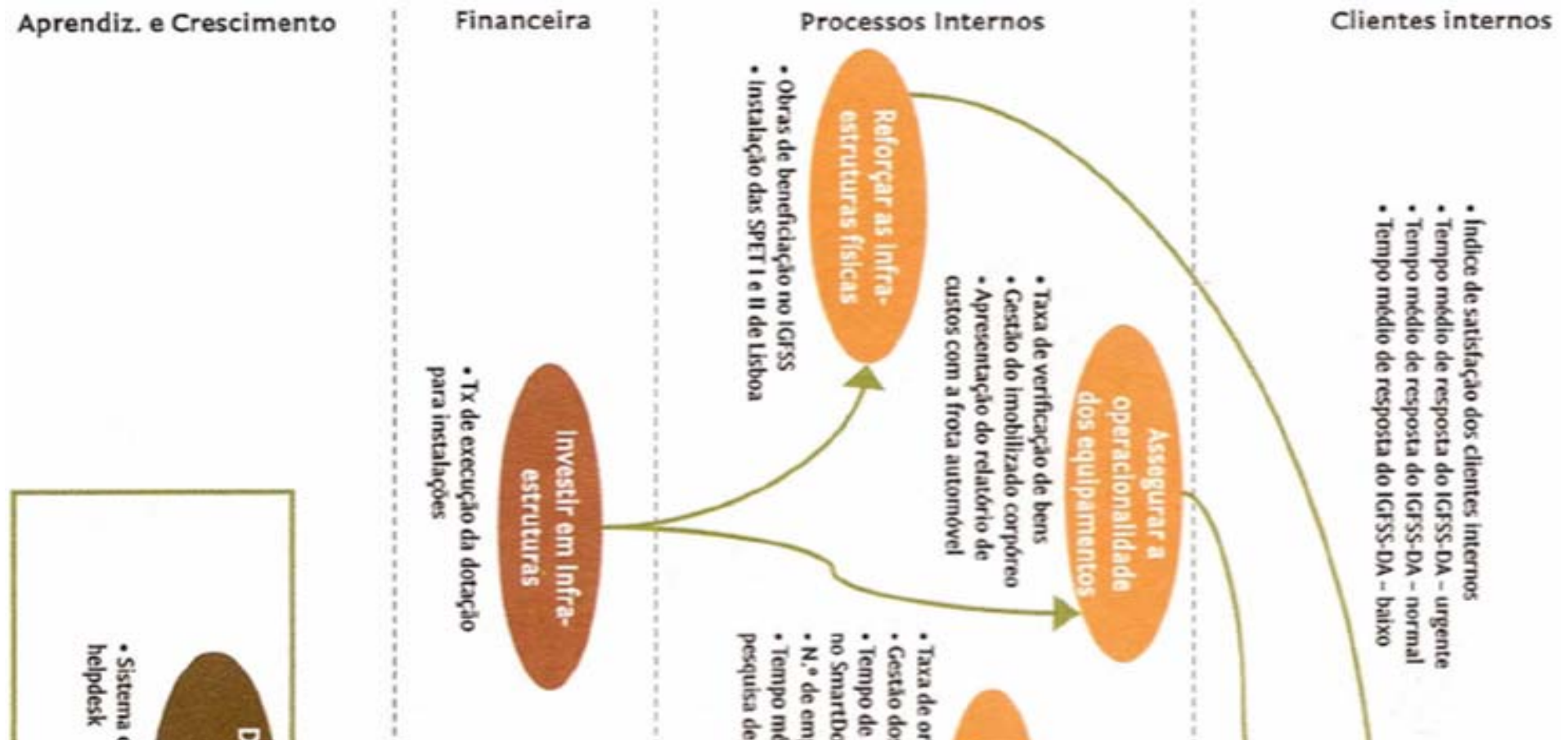
- Índice de satisfação dos colaboradores
- N.º médio de horas de formação
- SIADAP – N.º de fichas homologadas
- Taxa de absentismo

Balanced Scorecard - Exemplos

IGFSS – Instituto de Gestão Financeira da Seg. Social



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL



Gerir as infra-estruturas físicas e técnicas do IGFSS

Clientes internos

- Índice de satisfação dos clientes internos
- Tempo médio de resposta do IGFSS-DA – urgente
- Tempo médio de resposta do IGFSS-DA – normal
- Tempo médio de resposta do IGFSS-DA – baixo

- Tempo médio de resposta do helpdesk técnico – nível A
- Tempo médio de resposta do helpdesk técnico – nível B
- Tempo médio de resposta do helpdesk aplicacional – nível A
- Tempo médio de resposta do helpdesk aplicacional – nível B

Responder às necessidades dos clientes internos e colaboradores

Processos Internos

Assegurar a operacionalidade dos equipamentos

- Taxa de verificação de bens
- Gestão do imobilizado corpóreo
- Apresentação do relatório de custos com a frota automóvel

Reforçar as Infra-estruturas físicas

- Obras de beneficiação no IGFSS
- Instalação das SPET I e II de Lisboa

Melhorar a gestão documental

- Taxa de organização documental
- Gestão dos arquivos físicos
- Tempo de implementação de workflow no SmartDocs
- N.º de empréstimos anuais pelo CDT
- Tempo médio de resposta a pedidos de pesquisa de legislação

Assegurar as infra-estruturas técnicas de base

- N.º mensal de solicitações
- Prazo médio de inoperância das impressoras – consumíveis
- Prazo médio de inoperância das impressoras – avarias
- N.º de horas de inoperância dos servidores
- Migração do servidor IGF279-BDC de NT para 2003
- Modernização do parque informático e de comunicações
- Suporte técnico à criação de novas SPET

Assegurar a manutenção dos SI

- Prazo médio inoperância dos SI/BD
- Manual de procedimentos aplicacionais

Assegurar os fluxos de informação da PI

- Taxa de desvio do processamento diário de ficheiros
- Tempo médio total de correcção dos ficheiros devolvidos

Financeira

Investir em Infra-estruturas

- Tx de execução da dotação para instalações

Investir em TIC

- Tx de execução do PIDDAC de informática

Aprendiz. e Crescimento

Desenvolver os Sistemas de Informação

- Sistema de gestão de infra-estruturas e helpdesk

Desenvolver o Capital Humano

- Índice de satisfação dos colaboradores
- N.º médio de horas de formação
- SIADAP – N.º de fichas homologadas
- Taxa de absentismo

Seleção de indicadores - Exemplos

IGFSS – Instituto de Gestão Financeira da Seg. Social



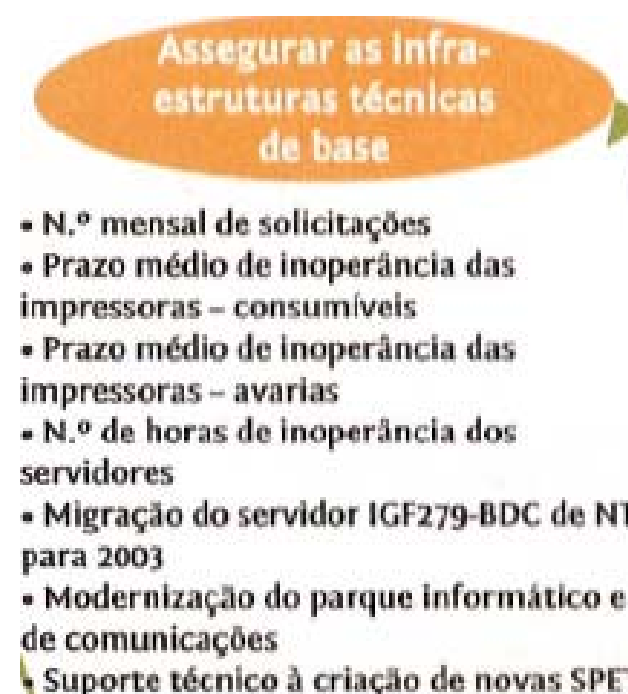
UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

• Objectivo estratégico:

assegurar as infraestruturas técnicas de base

• Indicadores:

- *nº mensal de solicitações*
- *prazo médio de inoperância das impressoras - consumíveis*
- *prazo médio de inoperância das impressoras - avarias*
- *nº de horas de inoperância dos servidores*
- *migração do servidor IGF279-BDC de NT para 2003*
- *modernização do parque informático e de comunicações*
- *suporte técnico à criação de novas SPET*



Seleção de indicadores - Exemplos

Urgência Pediátrica de um HOSPITAL PÚBLICO



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

Processos internos	• Melhorar eficiência na triagem e atendimento. • Melhorar a qualidade dos espaços de atendimento e consultas. • Melhorar eficiência nas consultas e acesso aos meios de diagnóstico.	• Tempo de triagem • Tempo de espera para atendimento • Rácio: frequência média / capacidade do espaço de espera • Questionário de satisfação dos utentes • Questionário a médicos e enfermeiros • Opinião dos médicos de família sobre sucesso dos diagnósticos na urgência • Tempo de acesso a meios complementares de diagnóstico (<i>online</i>)
-----------------------	---	--

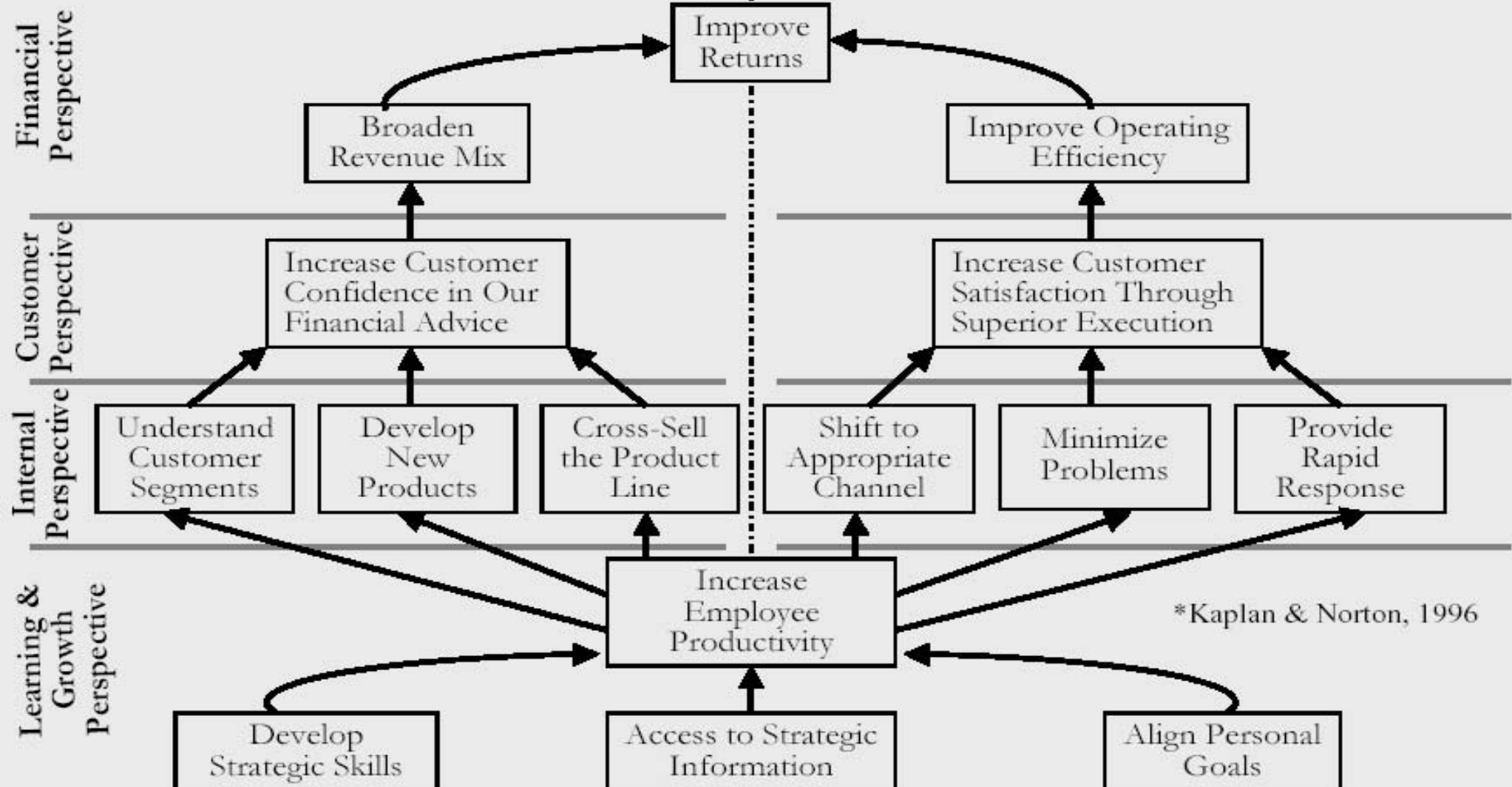
THE METRO BANK STRATEGY*

The Revenue Growth Strategy

"Improve stability by broadening the sources of revenue from current customers."

The Productivity Strategy

"Improve operating efficiency by shifting customers to more cost-effective channels of distribution."



METRO BANK'S BALANCED SCORECARD*

Strategic Objectives	Strategic Measurements	
	(Lag Indicators)	(Lead Indicators)
Financial F1 - Improve returns F2 - Broaden Revenue Mix F3 - Reduce Cost Structure	Return-on-Investment Revenue Growth Deposit Service Cost Change	Revenue Mix
Customer C1 - Increase customer satisfaction with our products & people C2 - Increase satisfaction "After the Sale"	Share of Segment Customer Retention	Depth of Relationship Satisfaction Survey
Internal I1 - Understand our customers I2 - Create innovative products I3 - Cross-Sell products I4 - Shift customers to cost-effective channels I5 - Minimize operational problems I6 - Responsive service	New Product Revenue Cross-Sell Ratio Channel Mix Change Service Error Rate Request Fulfillment Time	Product Development Cycle Hours with Customers
Learning L1 - Develop strategic skills L2 - Provide strategic information L3 - Align personal goals	Employee Satisfaction Revenue per Employee	Strategic Job Coverage Ratio Strategic Information Availability Ratio Personal Growth Alignment (%)

*Kaplan & Norton, 1996

D) Grau desejado de “liberdade de acção”

- Depois de analisar o custo relativo, há uma outra consideração – muitas vezes a mais importante numa perspectiva de gestão – para a escolha dos indicadores: o seu impacto na capacidade de iniciativa, *i.e.*, nos graus de liberdade dados aos operacionais

Seleção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Se os gestores desejam limitar a capacidade de iniciativa, optarão por controlar o processo minuciosamente, estandardizando os procedimentos
- Para maximizar a inovação, os gestores não devem concentrar-se no processo mas nos *outputs*. Controlando os *outputs* em vez dos processos, as pessoas são livres de criar soluções e oportunidades não previamente contempladas

Seleção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Este é um problema muito típico dos nossos dias e de particular importância
- Valerá a pena citar o célebre artigo de Robert Simons intitulado “*Control in the age of empowerment*” em que desenvolveu de forma muito interessante o tema

Seleccção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- *Um problema fundamental que os gestores enfrentam na década de 90 é o de como exercer o adequado **controlo** em organizações que exigem **flexibilidade**, **inovação** e **criatividade***
- *Negócios competitivos com clientes exigentes e informados devem apoiar-se na capacidade de iniciativa dos seus colaboradores para identificar oportunidades e responder às necessidades dos clientes*

Seleccção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- ***Mas a procura de tais oportunidades pode expor a actividade a riscos excessivos ou convidar a comportamentos que podem danificar a integridade da empresa***

(*) Robert Simons, *Control in the age of empowerment*, Harvard Business Review, March/April 1995, pp. 80 – 88

E) Risco de comportamentos disfuncionais

- Para este efeito, algumas características e atributos devem ser analisadas
- Deste ponto de vista, em termos ideais, os indicadores devem ser:

✱ *Objectivos*

✱ *Completo*

✱ *Reactivos*

Seleção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Um indicador diz-se objectivo quando pode ser medido e verificado de forma independente: não depende de quem informa

- ✿ *Fórmulas claras*

- ✿ *Baixa ambiguidade*

Seleccção e Avaliação de **Indicadores**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- **É subjectivo quando decorre, essencialmente, do julgamento pessoal dos superiores**
- **Nestes termos, só será motivador caso o avaliador possua boas informações e, muito em particular, caso o nível de confiança do avaliado no avaliador seja elevado**

Seleccção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Um indicador dir-se-á completo se ele, por si só, consegue captar todos os atributos relevantes do que se pretende atingir
- Ele, sem o complemento de quaisquer outros indicadores, permitirá aferir do grau de cumprimento dos objectivos

Seleccção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Um indicador será reactivo se transmitir com clareza o tipo de acção(ões) pretendida(s)
- Ou seja, se o operacional souber com clareza o que fazer para influenciar o indicador

Seleção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Por exemplo, no sentido de diminuir o número de acidentes num determinado troço rodoviário, podem impor-se limites e controlar a velocidade de circulação nesse troço
- A velocidade das viaturas (e o seu controlo) corresponderá a um indicador *reactivo* mas *incompleto*

Seleção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Os condutores sabem com clareza o comportamento que deles é esperado (*reactivo*), mas é *incompleto* por que a redução da velocidade de circulação, só por si, será insuficiente para garantir uma redução do número de acidentes.
- Aspectos como as aptidões dos condutores, o estado da via, as condições atmosféricas e outros poderão igualmente influenciar a ocorrência de acidentes

Seleccção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Numa empresa, o resultado do exercício ou a capitalização bolsista são, normalmente, tidos como indicadores **completos** do desempenho da gestão de topo já que a generalidade das suas acções se reflectem naqueles valores
- Contudo, o resultado ou a capitalização bolsista também reflectem outras condicionantes exógenas, como, por exemplo, a evolução das taxas de juro. Portanto, não é totalmente **reactivo** às suas acções

Seleccção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

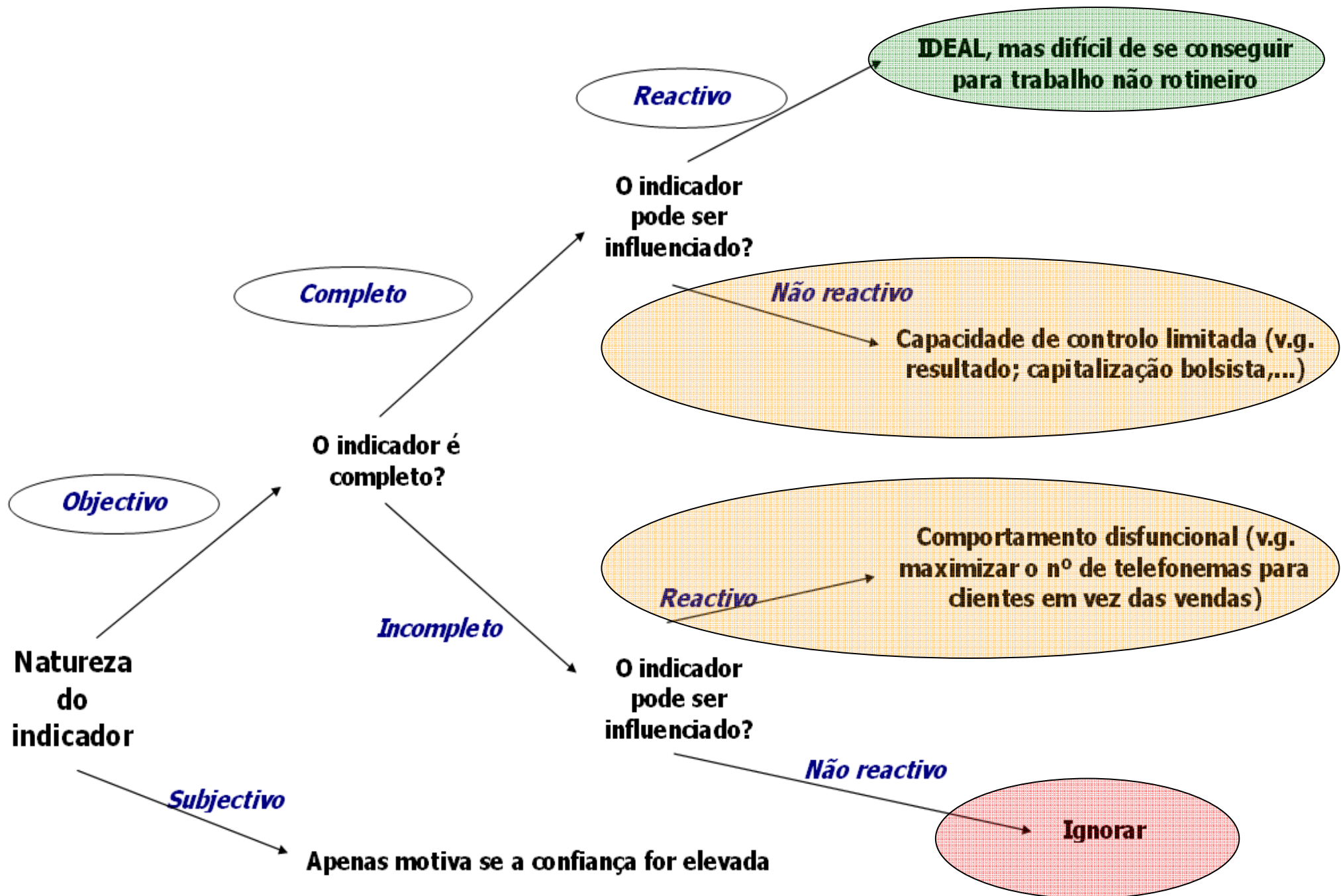
- É desejável um nível de **reactividade** (ou sensibilidade) dos indicadores elevado
- No entanto, indicadores muito reactivos podem trazer riscos. As pessoas podem orientar o seu comportamento no sentido de melhorar o indicador, esquecendo por completo o objectivo prosseguido e, portanto, havendo riscos de comportamentos disfuncionais

Seleção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- O quadro seguinte (adaptado de Robert Simons, *Performance measurement & control systems for implementing strategy – Text and cases*, Prentice Hall, 2000) pretende resumir o impacto dos atributos agora analisados na qualidade dos indicadores



Seleccção e Avaliação de **Indicadores**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- **Indicadores objectivos, completos e reactivos podem ser fáceis de obter para tarefas e funcionários de níveis mais baixos**
- **Mas para tarefas de gestão de nível mais elevado encontrar o correcto equilíbrio entre aqueles três requisitos requer cuidado e perícia**

Seleccção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Assim, no abstracto não há indicadores bons ou maus: as circunstâncias ditarão a sua qualidade. E, portanto, provavelmente não terá sentido procurar manuais ou guiões.
- O **critério** essencial a reter na selecção de indicadores deve ser sempre o da forma como se influenciam **comportamentos**

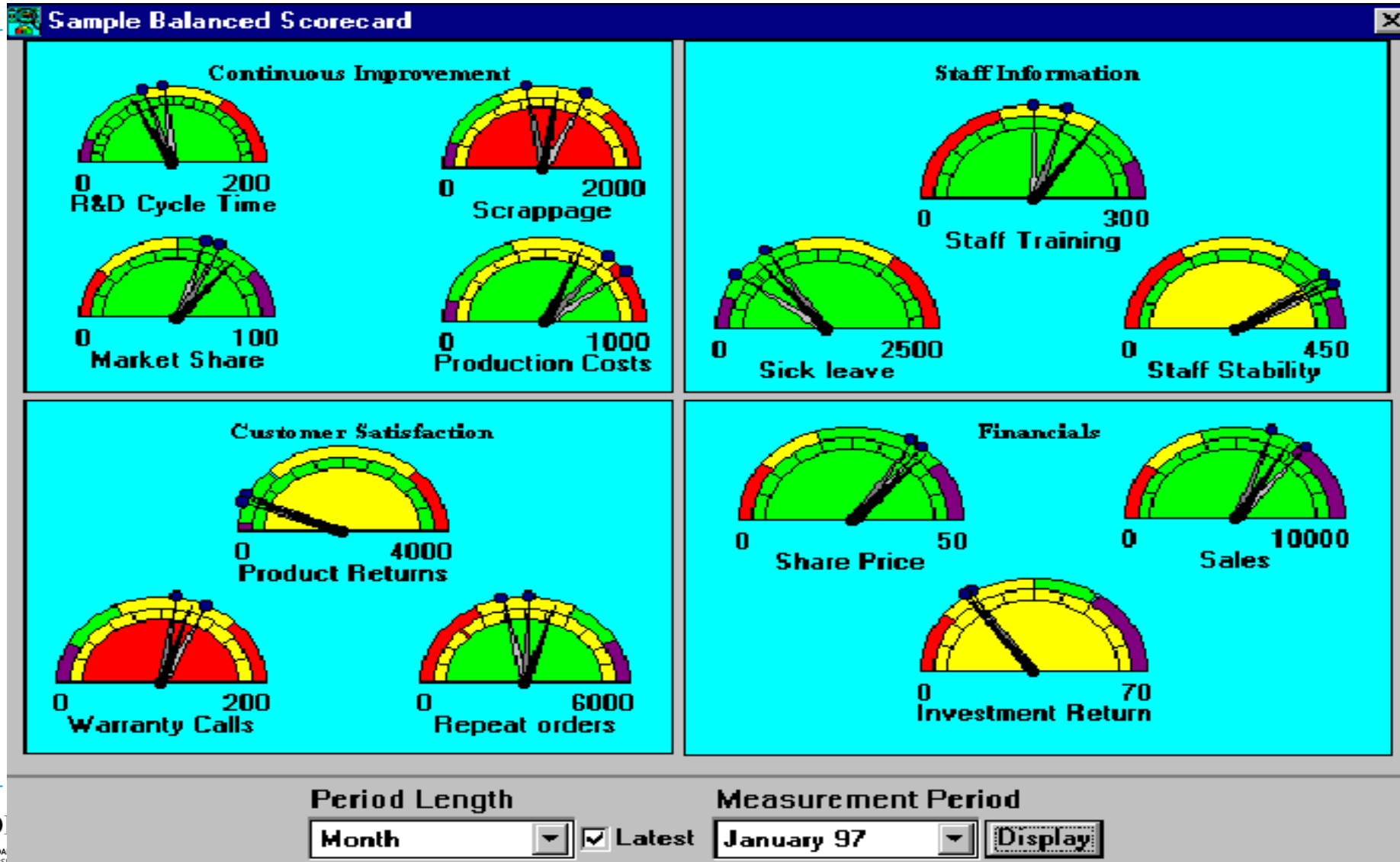
Seleção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Estes indicadores podem constar de painéis mais ou menos atractivos e com os mais variados aspectos, como os sugeridos nos *slides* seguintes

Seleção e Avaliação de Indicadores





Home

- Finance
- Operations
- Sales and Marketing
- HR
- Strategy Map

Actions

- Add Listing
- Create Subarea
- Upload Document
- Change Settings
- Manage Users
- Manage Content
- Manage Portal Site
- Edit Page

Reports

- Name
- Income Stmt
- Revenue and Profit

Corporate Scorecard

Expand All Collapse All

Scorecard	Previous	Current	Target	Status
Contoso Scorecard	75%	75%		
Financial	78%	78%		
Customer Satisfaction	44%	42%		
Retain Existing Customers	100%	67%		
Acquire New Customers	100%	100%		
Customer Satisfaction	42%	42%		
Operational Excellence	89%	89%		
People Commitment	100%	100%		

Monthly Summary

Scorecard Results September 2003

We have seen a decline in overall margins as we continue our channel expansion strategy. Although we have acquired numerous new customers, customer service issues are impacting our overall customer experience. This will be an area of emphasis in Q4.

Highlights

We have made good progress on our learning and growth goals with the recent realignment of operations. Our efficiency metrics are reaching their target numbers. We are continuously seeing improvements in our ability to deliver innovations to the market quickly and efficiently.

For full results, view the monthly report at:
<http://bidemo/docs/Summary0309.doc>

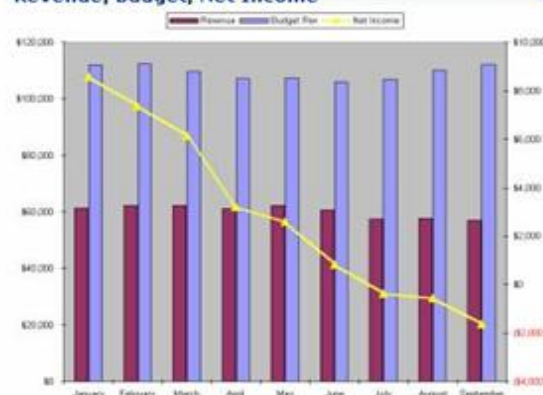
New Customer Count



Customer Satisfaction



Revenue, Budget, Net Income



Market Share (Computers)



MSNBC Business ...

- Isabel's impact could be costly
- Fed will try to keep a lid on rates
- Stocks edge lower on economic data
- Nasdaq rush forgets Silicon Valley
- Got milk? Can you afford it?

Complete coverage at
MSNBC.com





"I didn't know we made pizzas."

Seleccção e Avaliação de Indicadores



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Sugere-se a elaboração de mapas-resumo destinados à definição dos indicadores nos seus múltiplos aspectos:
 - ✿ *designação*
 - ✿ *descrição*
 - ✿ *frequência*
 - ✿ *fórmula de cálculo*
 - ✿ *dados necessários*
 - ✿ *responsável*
 - ✿ *área (perspectiva do BSC)*
 - ✿ *...*

Perfil do Indicador

Designação: _____

Código: _____

Ramo estratégico: _____

Responsável: _____

Objectivo estratégico: _____

Descrição

Objectivo visado / Comportamentos que se pretendem influenciar

Perspectiva	Focus		Análise de qualidade
☐ Financeira ☐ Cliente ☐ Processos Internos ☐ Aprendizagem e Crescimento ☐ ☐	* Indicador ☐ De resultados ☐ De indução * Tipologia ☐ Qualitativo ☐ Quantitativo	* Perspectiva ☐ Interna ☐ Externa * Nível ☐ Processo ☐ Output ☐ Input	* Principais características: * Debilidades / Riscos:
Fórmula		Dados necessários / Fontes	

Dados		
* Responsável pelos dados _____ * Responsável pela recolha de dados _____ * Fonte(s): _____	* Qualidade ☐ Alta ☐ Média ☐ Baixa * Polaridade ☐ Elevado é bom ☐ Reduzido é bom	* Periodicidade ☐ Tempo real ☐ Horário ☐ Diário ☐ Semanal ☐ Mensal ☐ Trimestral
Metas e Iniciativas Estratégicas		
* Meta de médio prazo * <i>Rationale</i> da meta: _____	* Metas 1º Trimestre 2__ - 2º Trimestre 2__ - 3º Trimestre 2__ - 4º Trimestre 2__ - 1º Trimestre 2__ - 2º Trimestre 2__ - * Alarme de desvio face à meta: _____	* Iniciativas 1) 2) 3)
Comentários / Observações		

4. KPI's

(indicadores-chave de desempenho)

características essenciais
erros a evitar



Indicadores-chave de desempenho *KPI's*



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- A identificação dos vulgarmente designados

Indicadores-chave de desempenho
(key performance indicators – KPI's)

constitui, portanto, uma tarefa longa e complexa mas decisiva para o controlo das organizações

KPI's

características essenciais



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Os KPI's representam um conjunto de indicadores focalizados nos aspectos mais críticos do desempenho actual e futuro das organizações
- *David Parmenter* sugere a sua identificação através de **7 características essenciais (*)**:

(*) David Parmenter, *Key performance indicators*, Wiley, 2007

KPI's

características essenciais



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

1) Deve ser um indicador não financeiro

- ✿ Ao exprimir um indicador em unidades monetárias já se está a transformá-lo num indicador de resultados
- ✿ Um KPI tem de ter um enfoque diferente, orientado não para os resultados mas para as acções e iniciativas

2) Deve ser medido com uma periodicidade curta (diária ou semanalmente)

- ✿ Os KPI's têm de estar essencialmente orientados para a acção, para o futuro, e nunca para o passado
- ✿ Inúmeras organizações usam indicadores históricos medindo acções do último mês ou trimestre. Estes não podem ser KPI's

3) Deve ser reportado à gestão de topo

- ✿ Os KPI's devem ter a constante atenção da gestão de topo, contactando regularmente os funcionários por eles responsáveis
- ✿ Discutir o desempenho de um indicador (principalmente quando ele revela mau desempenho) com o(s) responsável(eis) máximo(s) da organização não é normalmente uma experiência que se deseje repetir

4) Deve ser entendido por todos e que tipo de acções correctivas ele pode implicar

- ✿ Um KPI deve ser claro quanto às acções que têm de se desenvolver
- ✿ Se as mensagens de acção não forem claras a utilidade do indicador é reduzida

5) Deve ter um responsável ou um conjunto de responsáveis bem identificados

- ✿ No limite, o Presidente deve poder sempre chamar um responsável e perguntar-lhe “porquê?”
- ✿ Por exemplo, o “resultado operacional” nunca poderá ser um KPI já que dele não se pode responsabilizar um gestor operacional
- ✿ Ou, usando a terminologia que atrás aplicámos, tem de ser fortemente reactivo

KPI's

características essenciais



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

6) Deve ter um impacto significativo no maior número de factores críticos de sucesso e no maior número de perspectivas do balanced scorecard

- ✿ Quando um gestor de topo, operacional ou um funcionário se preocupa em otimizar um KPI, a organização vê-se “atingida” em várias direcções

7) Deve afectar positivamente outros indicadores de desempenho

- ✿ O bom desempenho de um KPI deve ter impacto positivo noutros indicadores, idealmente em número elevado

4. A operacionalização e utilização das ferramentas de controlo



Sobre o estabelecimento de **Metas**



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- **Processo “top down”**
- **Processo iterativo**
- **Eventualmente, definir metas para períodos menores, atendida a respectiva sazonalidade**
- **Exige-se um adequado grau de desafio e risco**

Regra 4: A definição das metas deve ser ambiciosa, mas realista, devendo o indicador de medida possibilitar o exceder do objectivo

A definição de metas pressupõe um equilíbrio entre ambição e possibilidade de cumprimento do objectivo.

Uma meta realista pressupõe a possibilidade de os objectivos serem alcançados. Uma meta realista e ambiciosa pressupõe que não será alcançada por alguns funcionários e que será superada por poucos.

Neste sentido, importa que a definição dos objectivos assente em indicadores que permitam que o mesmo objectivo seja excedido, numa óptica de melhoria contínua.

In
Avaliação do Desempenho - Manual de apoio
Ministério das Finanças



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

Tal situação requer por isso atenção na selecção dos indicadores.

Exemplos de objectivos que não podem ser excedidos	Exemplos de objectivos que podem ser excedidos
Cumprimento dos planos de actividades	Nível qualidade e eficácia na aplicação e desenvolvimento do Plano de Actividades;
Cumprimento do orçamento	Redução de custos;
Cumprimento dos processos e regras de serviço definidas.	Melhoria dos tempos de resposta e de satisfação dos destinatários do serviço, aumento da produtividade ou redução do número de reclamações.

Sobre o estabelecimento de Metas



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Limites de tolerância

- *Abaixo do objectivo* 
- *Ligeiramente abaixo do objectivo* 
- *Dentro do objectivo* 
- *Significativamente acima do objectivo* 

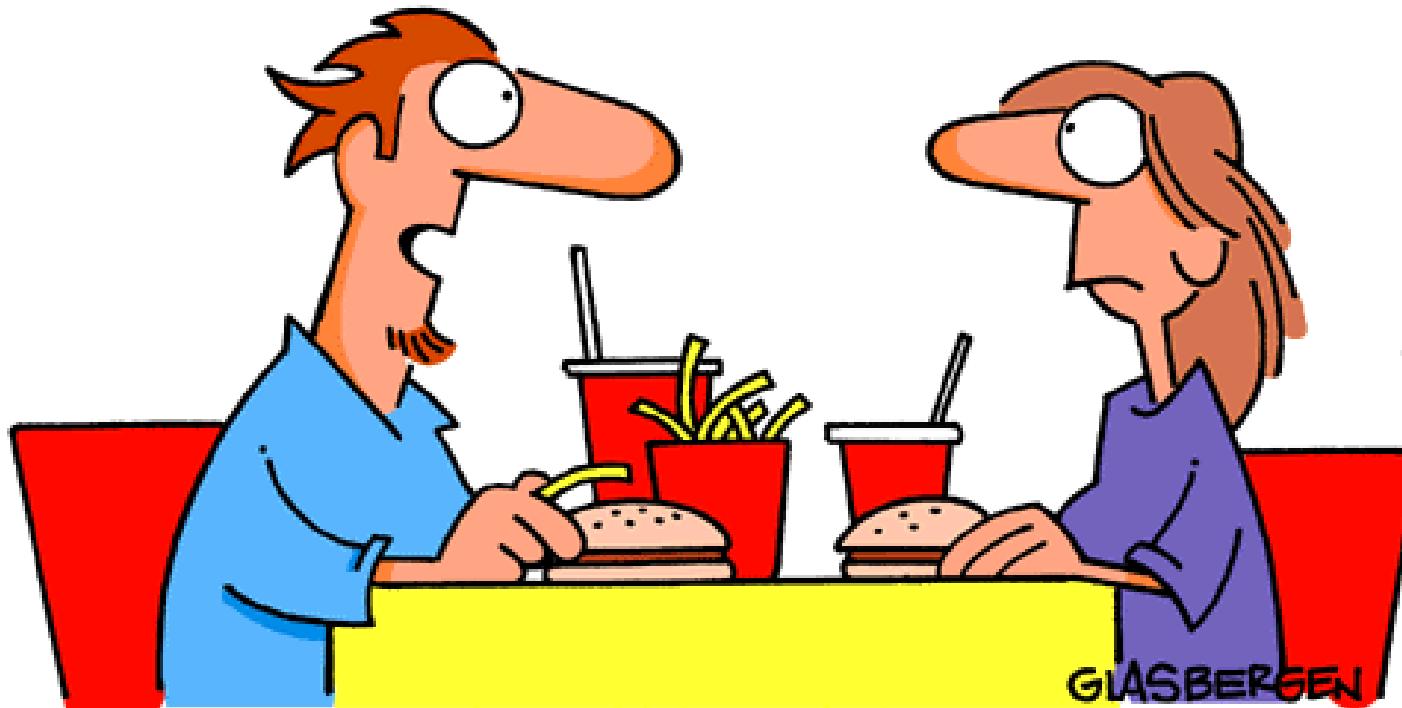
- Pesos relativos (?)

O estabelecimento de metas



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

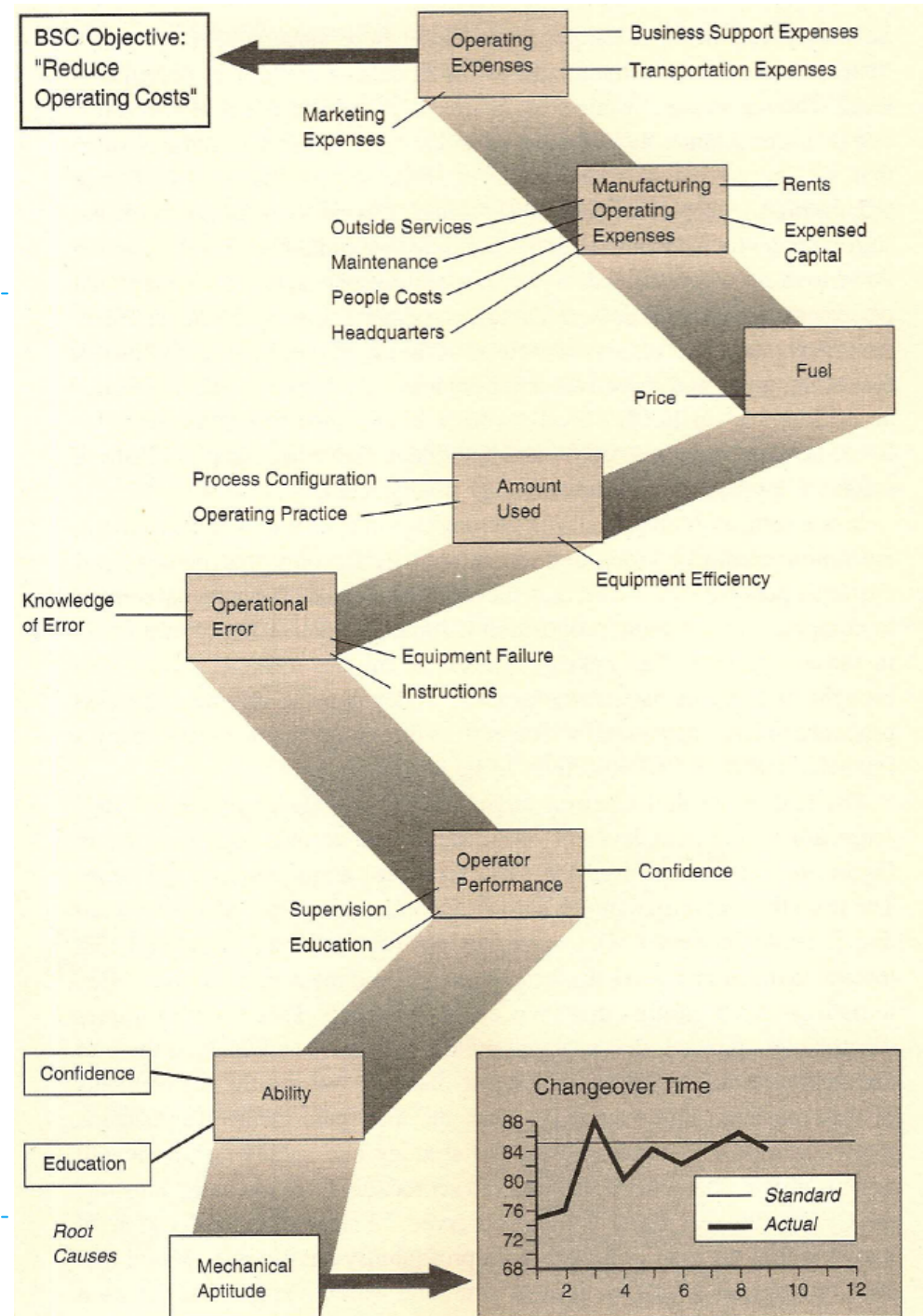
- **Sugestões para testar a razoabilidade das metas definidas:**
 - ✿ **Análise de dados históricos e *benchmarking* (interno e externo)**
 - ✿ **Estudos sobre melhores práticas**
 - ✿ **Valores de referência de organismos reguladores ou outros**
 - ✿ **Melhores estimativas desenvolvidas por especialistas internos ou externos**



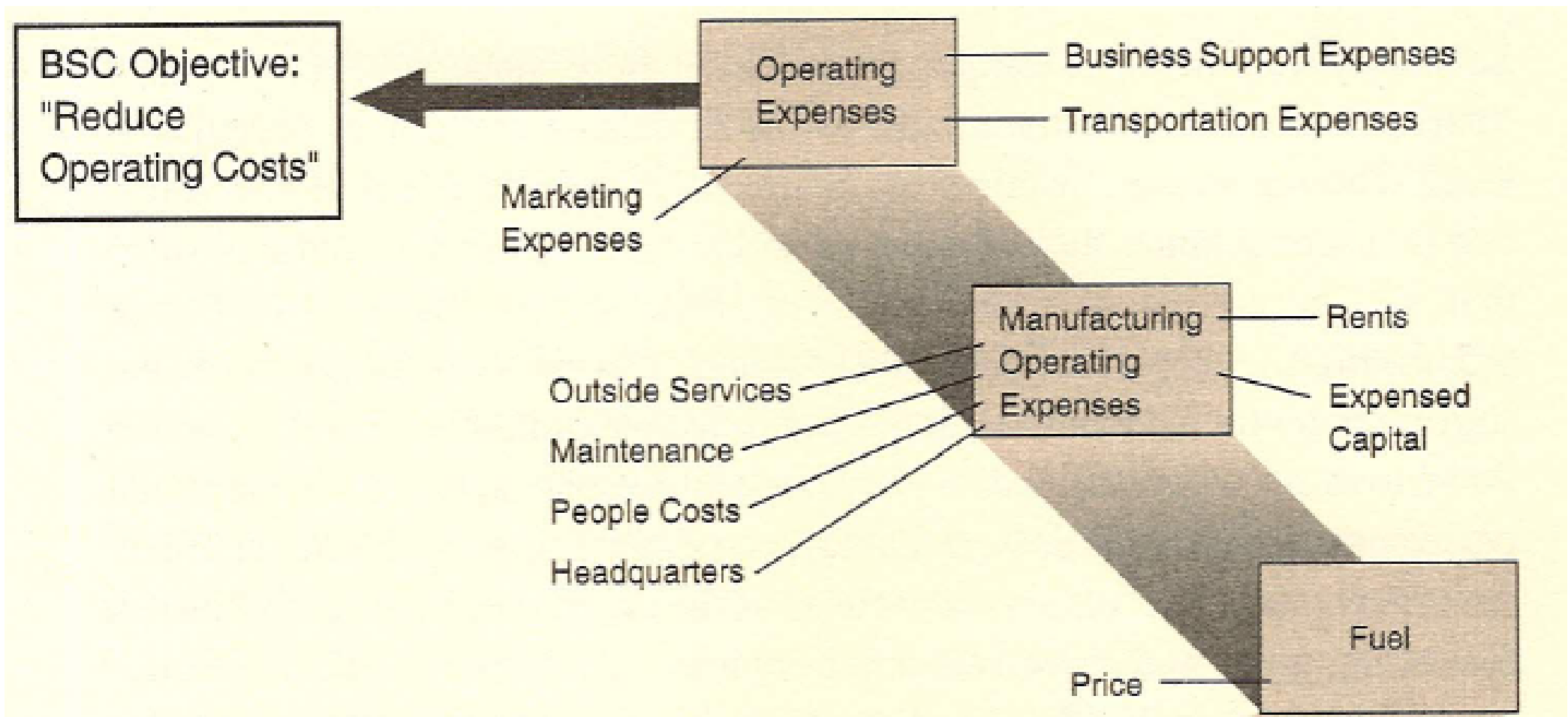
**“My goal is to be a failure. If I reach my goal,
I’ll feel successful and if I don’t reach
my goal, I’ll feel successful too!”**

- Desdobramento em “cascata” dos instrumentos de controlo e avaliação

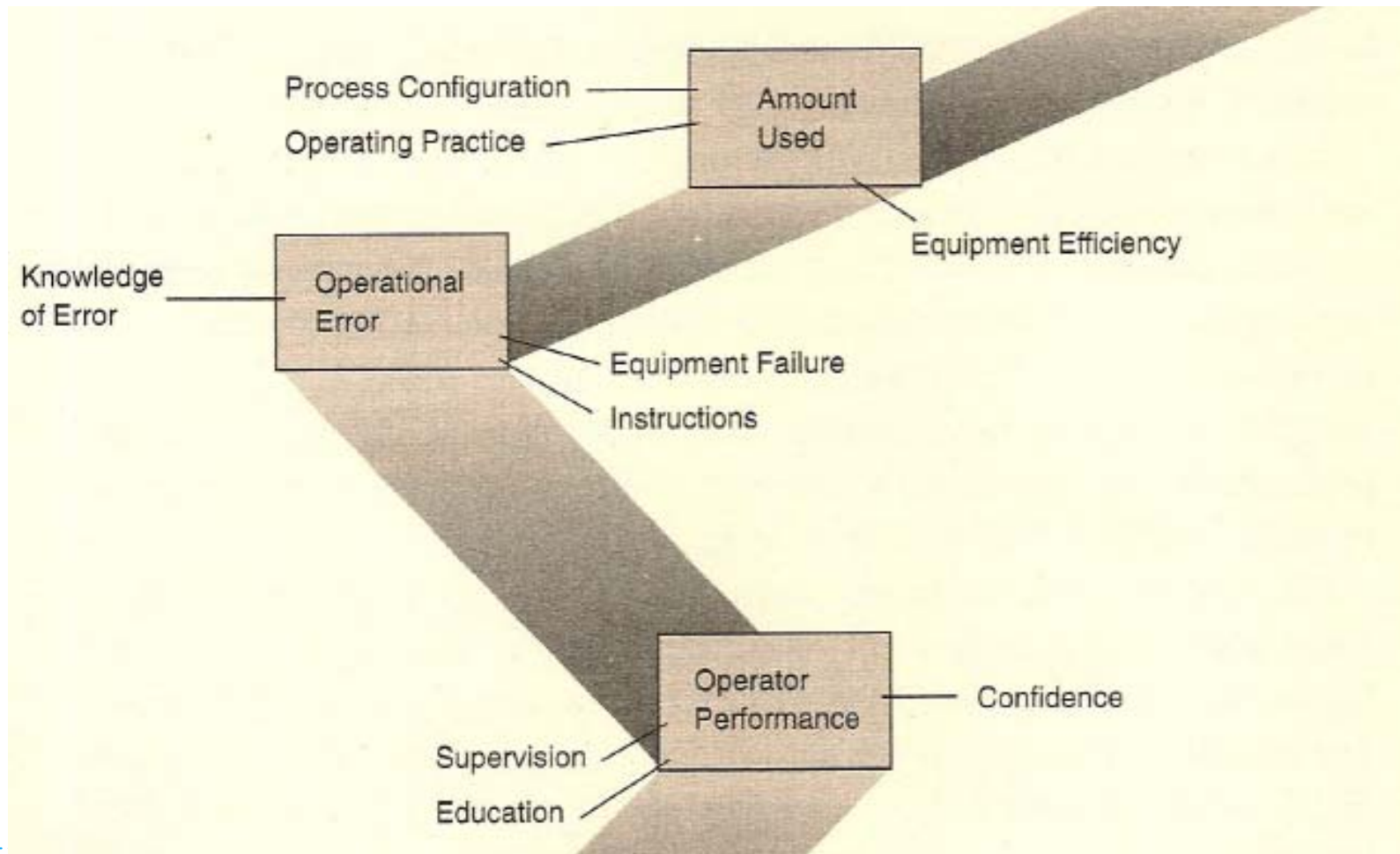
in Kaplan & Norton, The Balanced scorecard – translating strategy into action, HBSP, 1996



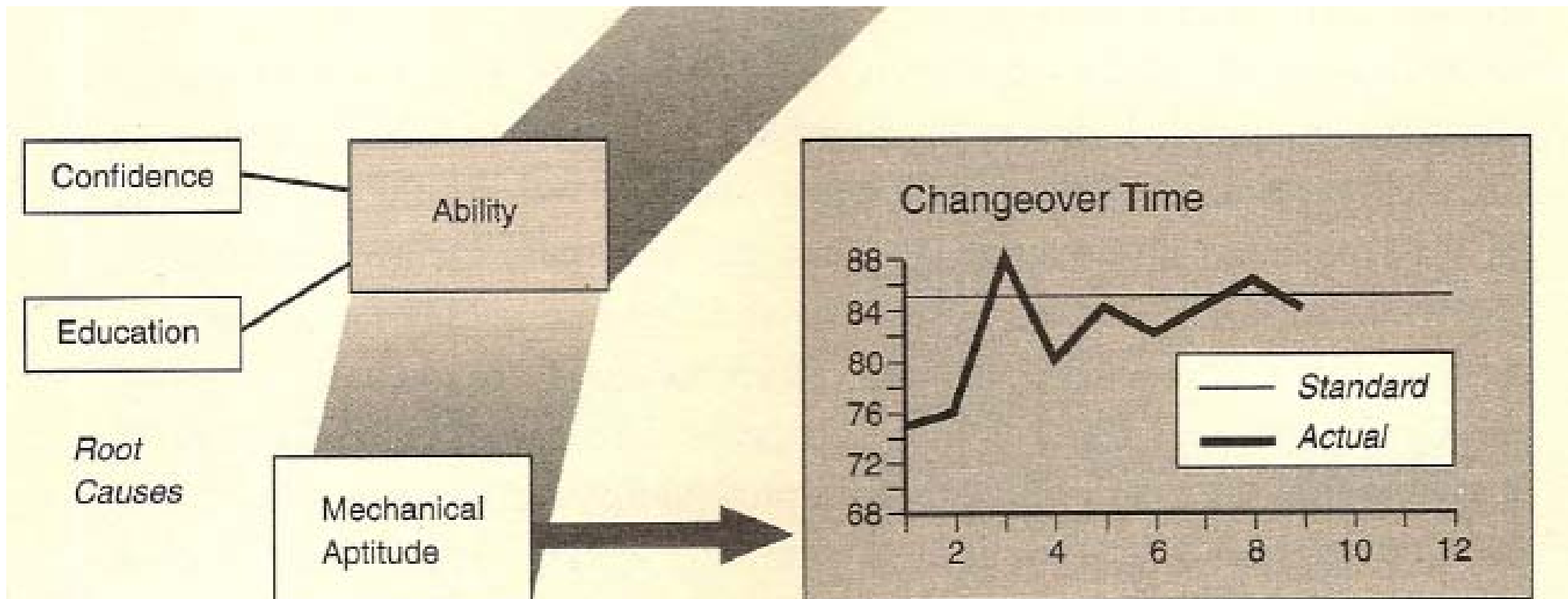
Desdobramento em “cascata” dos instrumentos de controlo e avaliação



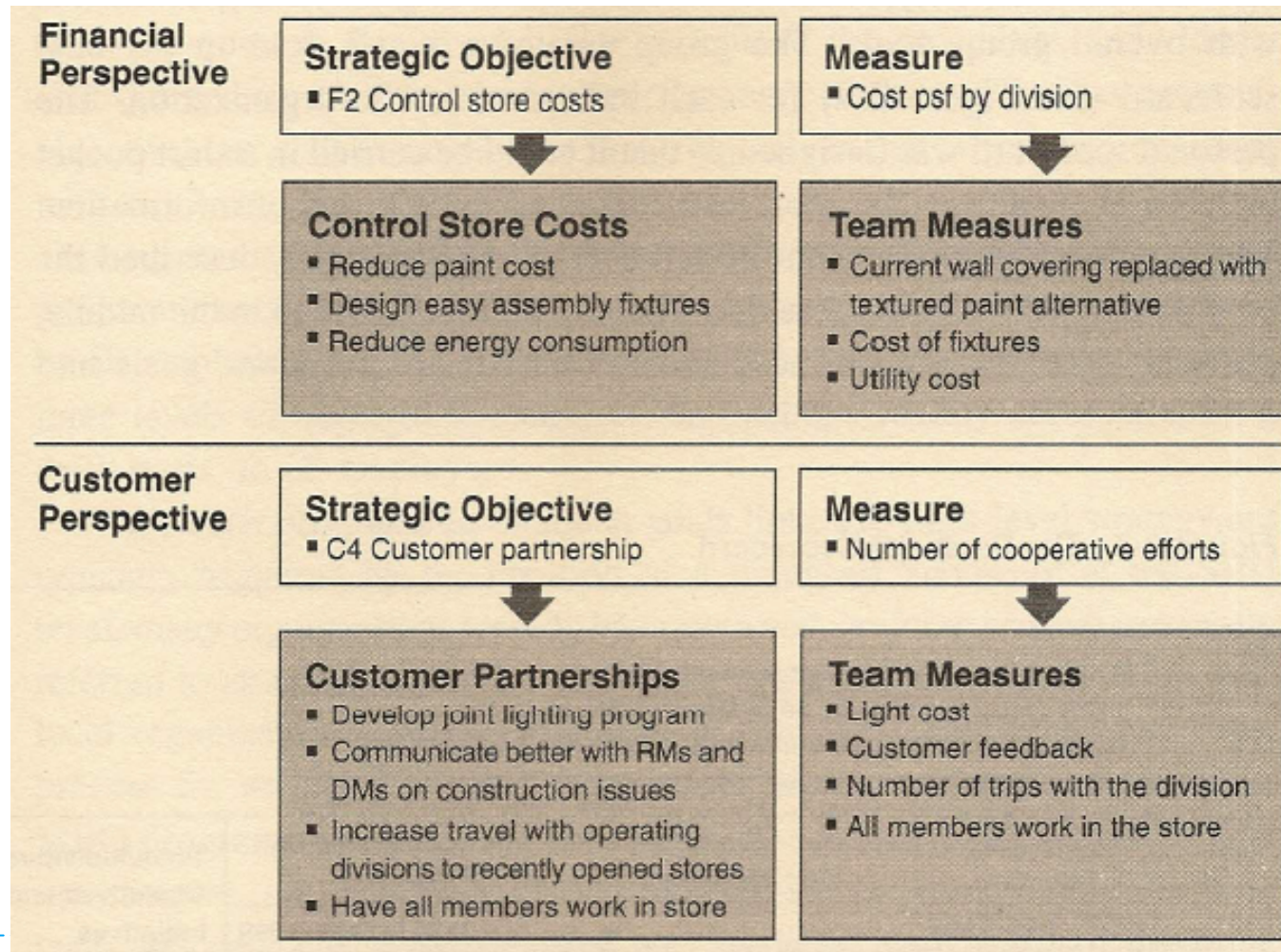
Desdobramento em “cascata” dos instrumentos de controlo e avaliação



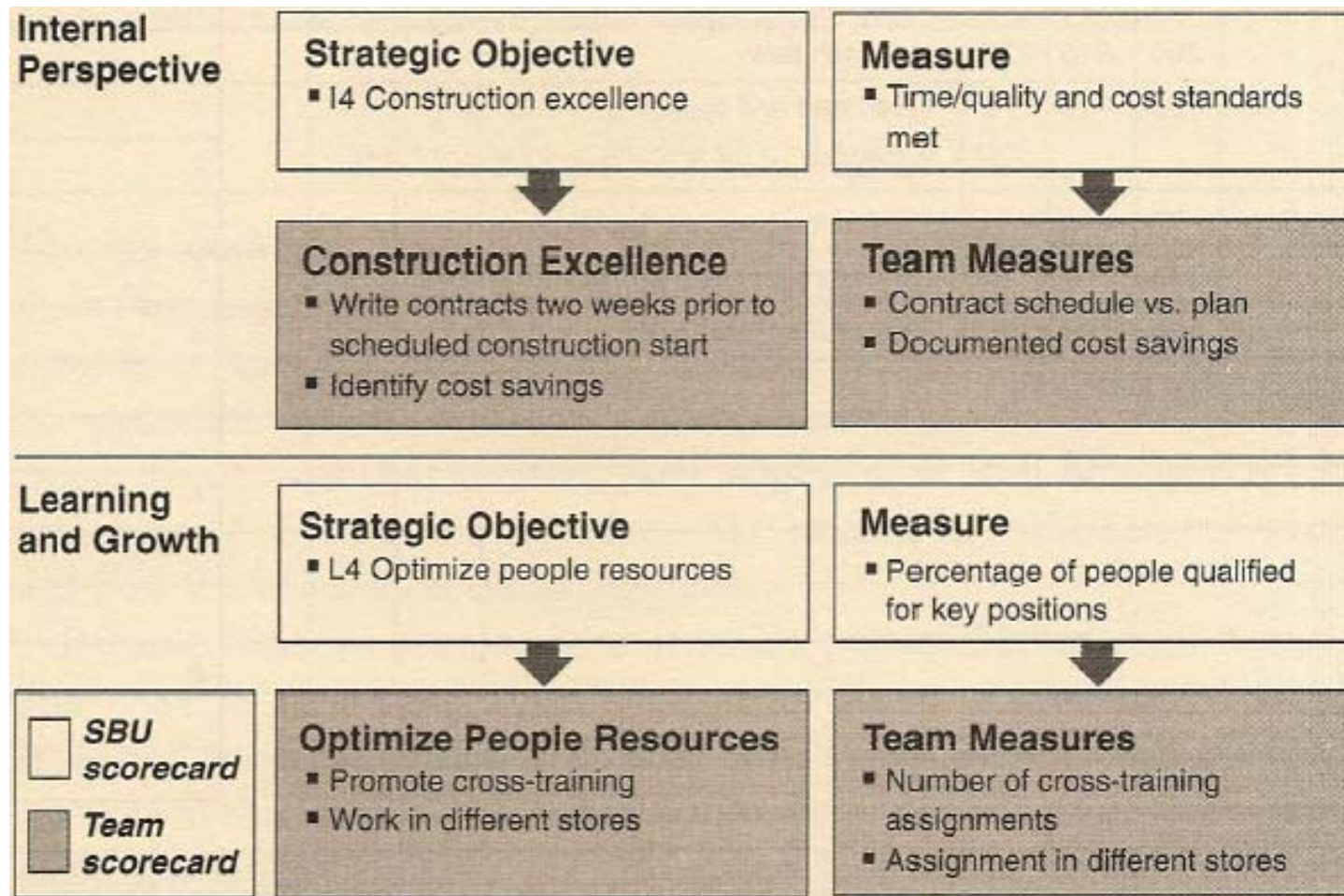
Desdobramento em “cascata” dos instrumentos de controlo e avaliação



Desdobramento em “cascata” dos instrumentos de controlo e avaliação



Desdobramento em “cascata” dos instrumentos de controlo e avaliação



Desdobramento em “cascata” dos instrumentos de controlo e avaliação

Corporate Objectives								
▪ Double our corporate value in seven years ▪ Increase our earnings by an average of 20% per year ▪ Achieve an internal rate-of-return 2% above the cost of capital ▪ Increase both production and reserves by 20% in the next decade								
	Corporate Targets*			Scorecard Measures	Business Unit Targets			Team/Individual Objectives and Initiatives
	1997	1998	1999		1997	1998	1999	
Financial	160	180	250	Earnings (in millions of dollars)				1.
	200	210	225	Net cash flow				
	80	75	70	Overhead and operating expenses				2.
Operating	73	70	64	Production costs per barrel				
	93	90	82	Development costs per barrel				
	108	108	110	Total annual production				3.
Team/Individual Measures					Targets			
1.								
2.								4.
3.								
4.								
5.								5.
Name:								
Location:								
* 1995 level = 100								
Source: Adapted from Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," <i>Harvard Business Review</i> (January–February 1996): 81. Reprinted with permission.								

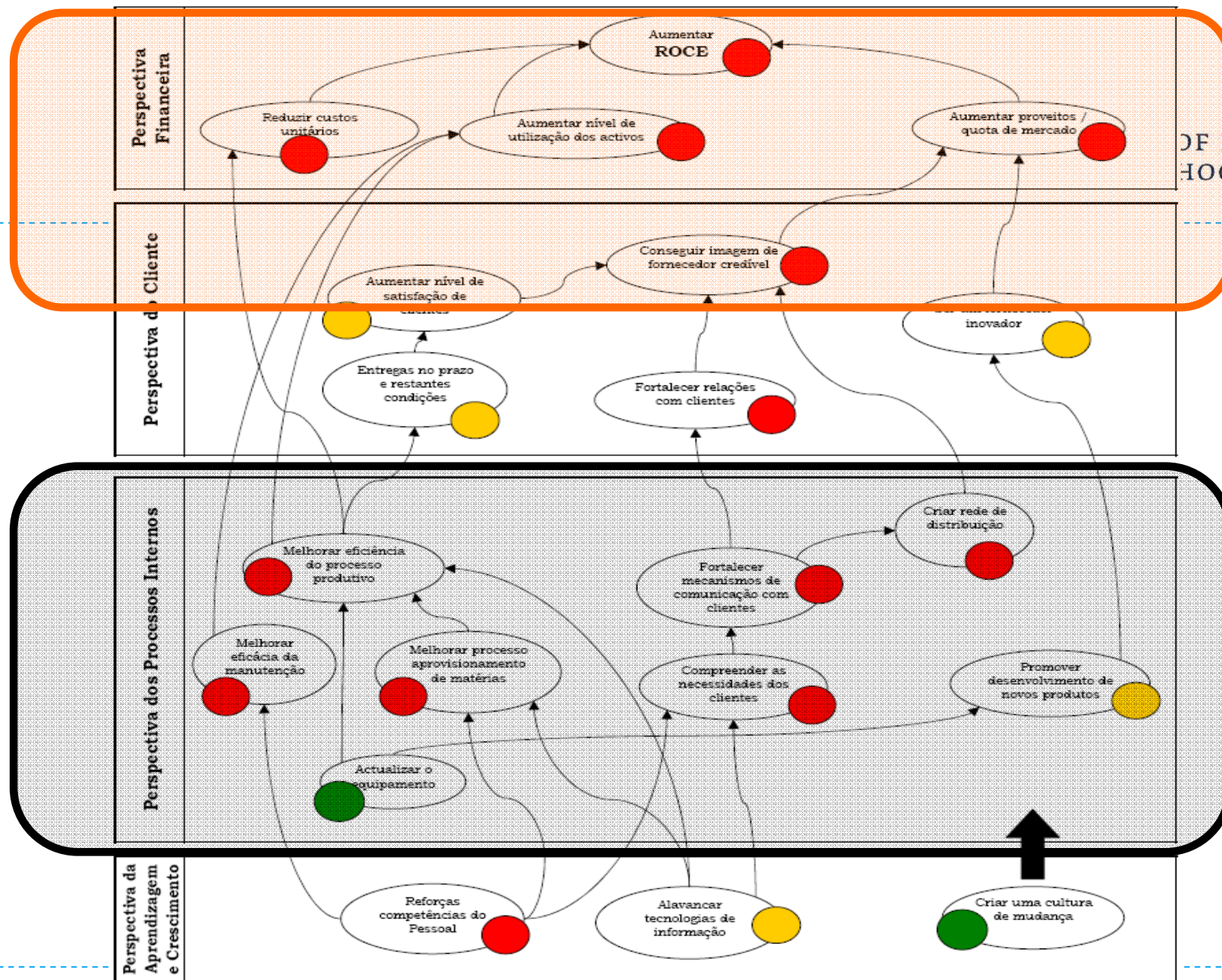
Balanced Scorecard

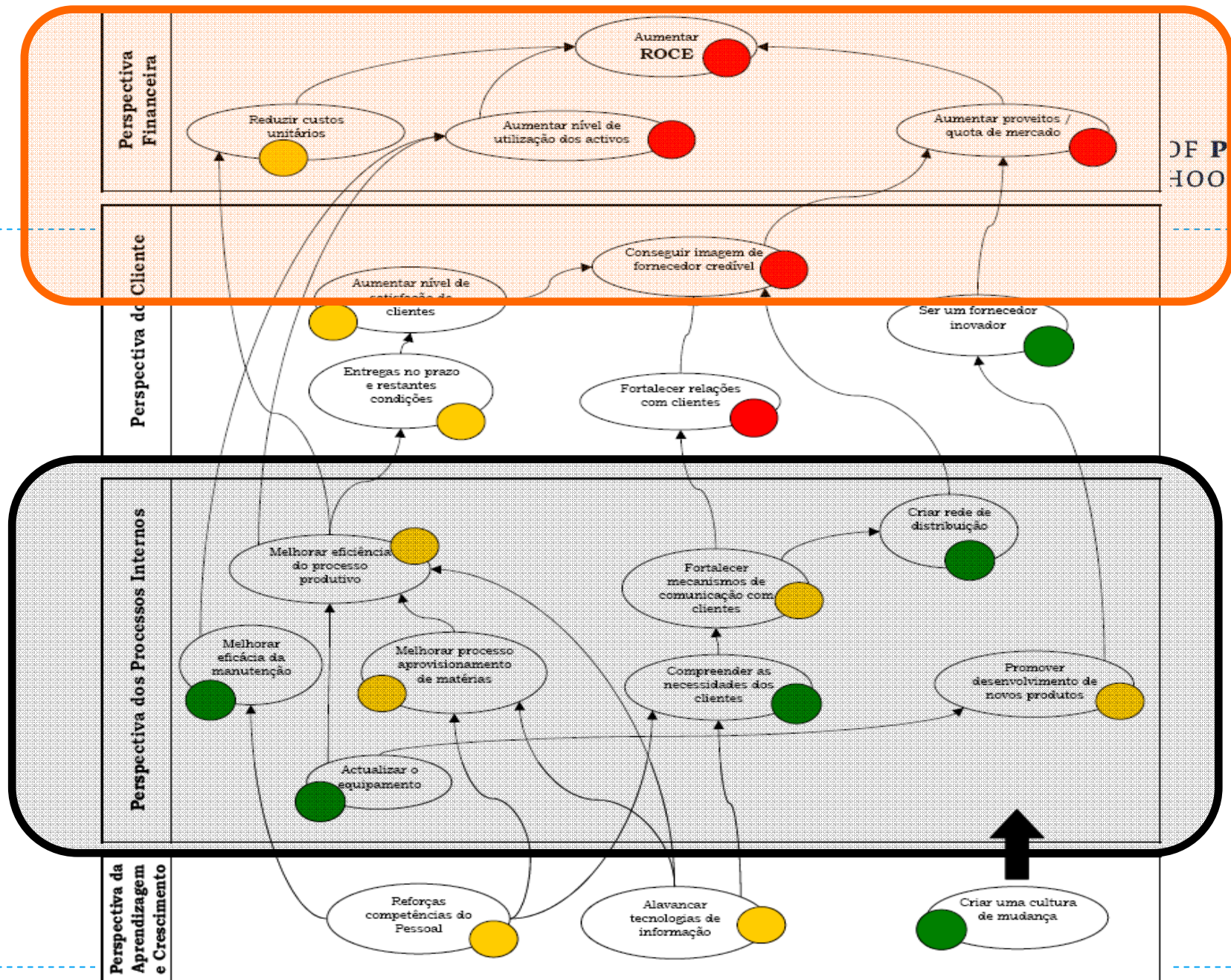
A sua utilização



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- A identificação de situações típicas:
 - ✱ hipótese de má estratégia;
 - ✱ hipótese de má implementação da estratégia
- Se na **Perspectiva do Cliente** se descreve a estratégia através da(s) proposta(s) de valor, e
- na **Perspectiva Financeira** se medem as consequências económico-financeiras de uma estratégia bem sucedida,
- nas perspectivas dos **Processos Internos** e de **Aprendizagem e Crescimento** define-se como se vai conseguir implementar a estratégia. Então, bons desempenhos aqui traduzem uma boa implementação da estratégia





OF PORTO
100L

Balanced Scorecard

A sua utilização

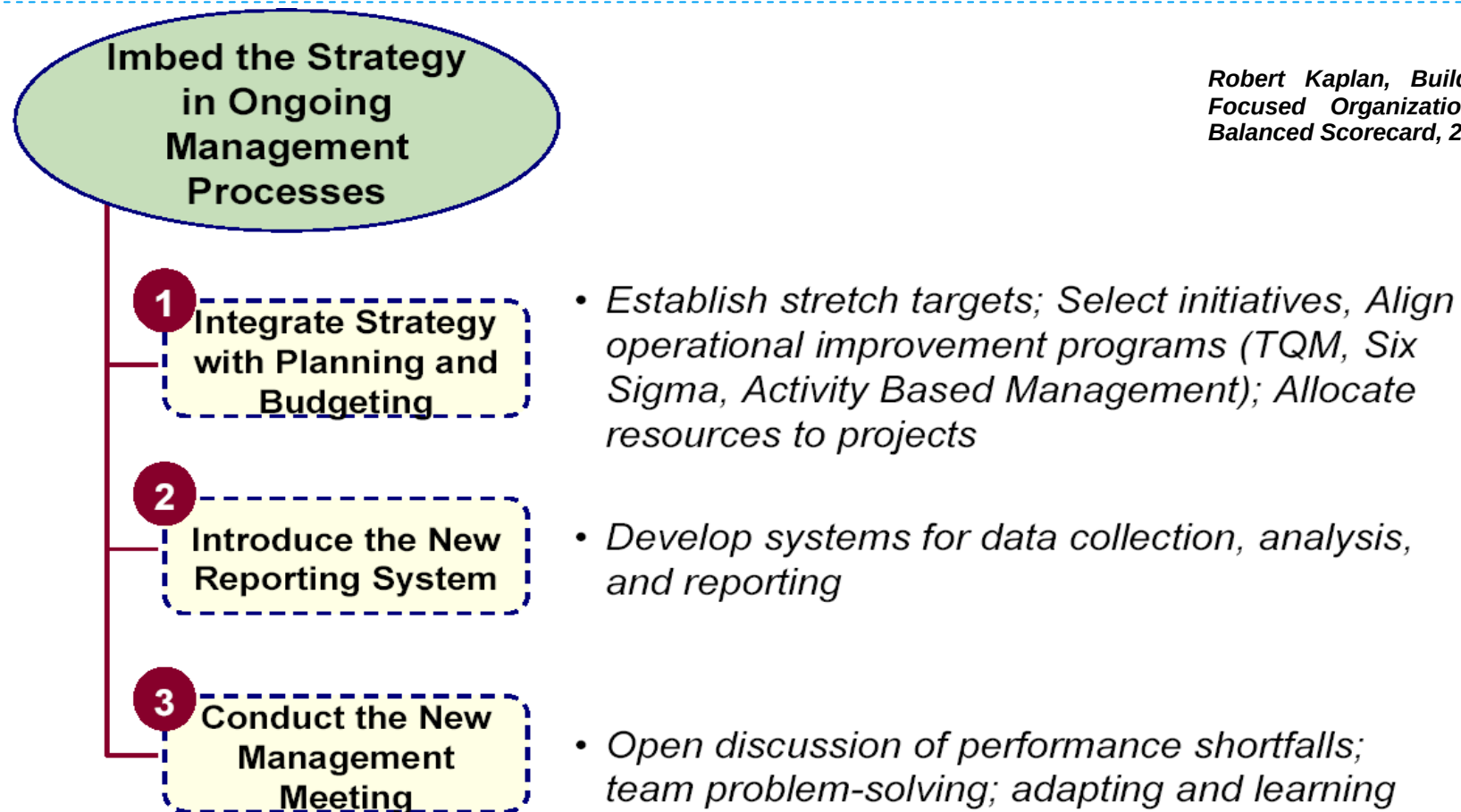


UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Fazendo da estratégia um processo contínuo
- As organizações focalizadas na estratégia devem estar preparadas para adaptar as suas estratégias à medida que a envolvente se altera ou a estratégia amadurece
- A incorporação de aprendizagem e a actualização da estratégia

Balanced Scorecard

Robert Kaplan, *Building Strategy Focused Organizations with the Balanced Scorecard*, 2002



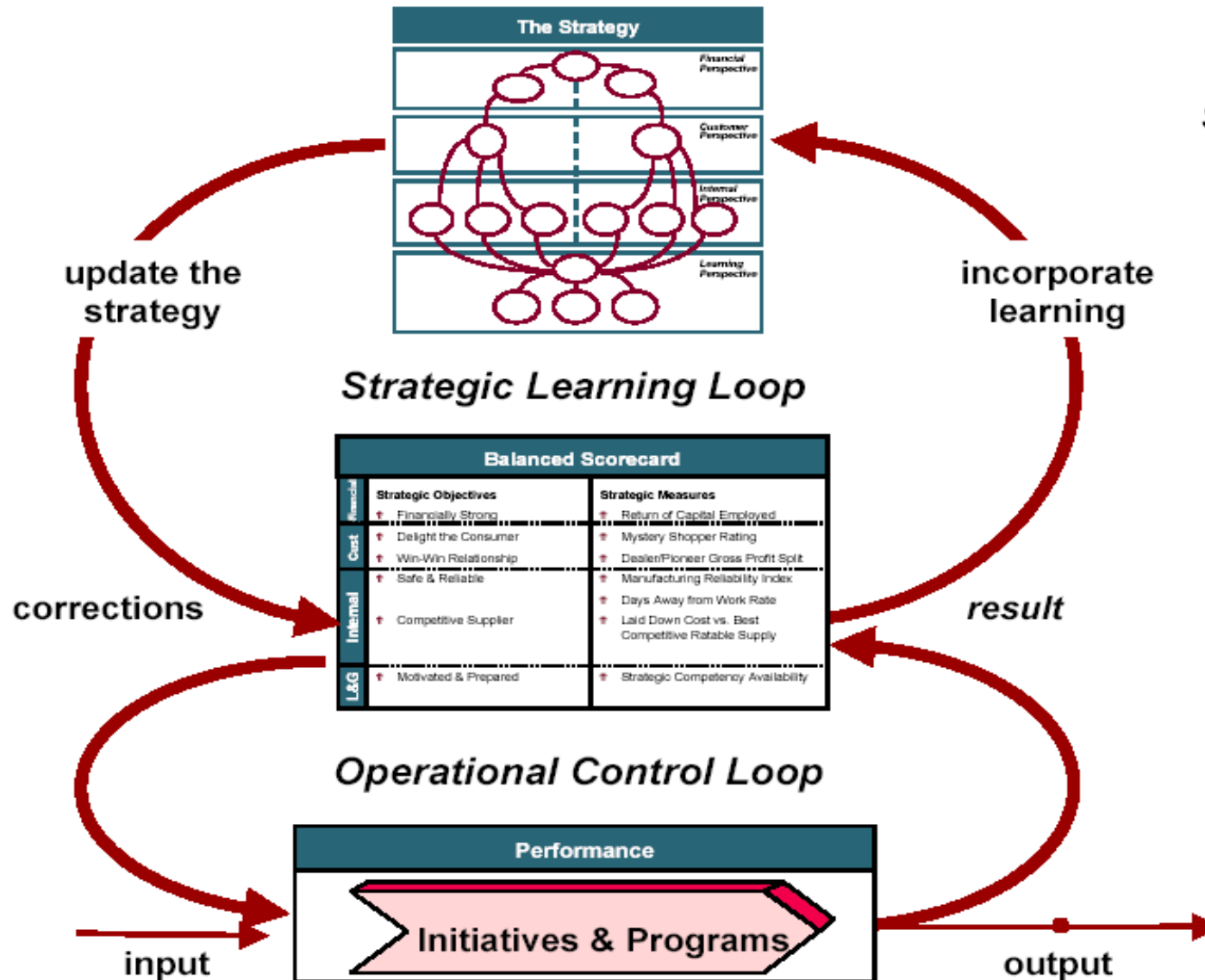
Balanced Scorecard

“the double loop learning approach”

Strategic Feedback That Encourages Learning

- Test hypotheses about your strategy
- Assess changes in the environment
- Identify emerging strategies

Robert Kaplan, Building Strategy Focused Organizations with the Balanced Scorecard, 2002



A utilização das ferramentas de controlo



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- **Lembre-se que um painel de bordo é apenas uma das componentes de um sistema de controlo**
- **Um dos aspectos a destacar (*entre vários que seria pertinente referir*), prende-se com a utilização de um painel de bordo nas periódicas reuniões de controlo de gestão**

A utilização das ferramentas de controlo



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- O maior erro cometido pela gestão de topo é permitir que o não atingimento de uma meta fique sem a devida avaliação. Se não se fizer a análise de um mau resultado, é preferível não estabelecer metas
- E essa análise não pode resumir-se a uma “desculpa” ou a uma “explicação”. Não andamos à procura de “explicações” mas de “soluções”

As reuniões de Controlo de Gestão



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

Passos para realização de uma reunião de controlo de gestão:

- **1º Passo:**

Apresentação dos resultados previstos e obtidos

- ✱ Esta etapa possui um carácter meramente informativo. Possui utilidade perto de zero se não for completada com as etapas seguintes. Deve ocupar não mais que o mínimo de tempo necessário para que todos tomem conhecimento dos números (partimos do pressuposto que todos receberam as informações antes da reunião)

As reuniões de Controlo de Gestão



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- ✿ Usar o Painel de Bordo e o Acompanhamento de Projectos: toda reunião deve ter uma priorização dos assuntos tratados (as *bolinhas* vermelhas são a nossa prioridade), de preferência que as pessoas conheçam o seu conteúdo com pelo menos uma semana de antecedência
- ✿ Para discussão dos desvios do que foi planeado, deve ser feita uma estimativa de tempo para cada análise, de forma a que a reunião possa cobrir todos os tópicos sem necessidade de se estender por todo dia ou tentar fechar os últimos itens com velocidade excessiva

As reuniões de Controlo de Gestão



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

• 2º Passo:

Análise das causas

- ✿ Na análise é necessário verificar a eficiência das medidas propostas no plano de acção, pois incorre-se no risco de se terem medidas ineficientes. Estas medidas ineficientes ocorrem porque, em alguns casos, as medidas são propostas sem que se faça uma análise profunda baseada em informações, mas apenas no “bom senso” ou na “experiência”, como se fosse um “tiro no escuro”

As reuniões de Controlo de Gestão



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Por outro lado, surgem causas **positivas** e causas **negativas**, inesperadas e desconhecidas e que provocam alterações positivas e negativas no resultado final. Estas causas precisam de ser conhecidas para se melhorarem o conhecimento do processo e a capacidade de planeamento
- Toda a reunião de controlo de gestão deve ser composta por duas partes que se complementam: **analítica/qualitativa** e **quantitativa**

As reuniões de Controlo de Gestão



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Embora a quantitativa seja fundamental, o eixo central e motriz da reunião deve estar na parte analítica/qualitativa, em especial nos aspectos associados às tendências e às inovações que se impõem
- Esta é a etapa mais importante da reunião. É impossível acreditar que sem uma correcta identificação de causas alguma empresa possa melhorar os seus resultados

As reuniões de Controlo de Gestão



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Devemos ter um cuidado especial nesta etapa sobre duas práticas comuns nas empresas:
 - ✱ **misturar sintomas com causas**: isto ocorre quando escutamos, por exemplo, um responsável dos aprovisionamentos dizer que atrasou a chegada da matéria-prima porque o fornecedor não entregou, ou o comercial dizer que não vendeu porque o cliente não comprou. Nestes casos não existe nenhuma causa identificada, consequentemente nenhuma acção será tomada;
 - ✱ **levantar hipóteses de causas com base em “palpites”**: fica claro que para uma boa análise é necessário aprofundar os problemas. Poderíamos dizer que 50% da solução de um problema é identificar a sua causa e não o sintoma. Atacando somente o sintoma, corre-se o risco de se ficar eternamente a criar soluções paliativas, cujos sintomas inevitavelmente voltarão a ocorrer

As reuniões de Controlo de Gestão



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- **Sequência para a discussão dos temas:**

- 1. Discutir as metas com perspectiva de fecho do acumulado abaixo do programado ou projecto prioritário com atraso irre recuperável**
- 2. Discutir as metas não atingidas dentro do mês e projectos prioritários com atraso recuperável**
- 3. Discutir metas que foram superadas, verificando se na causa se encontram oportunidades que foram esquecidas ou que são decorrentes de uma situação especial**

As reuniões de Controlo de Gestão



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

■ 3º Passo:

Elaboração do Plano de Trabalho

- ✿ Esta etapa consiste em apresentar as acções que serão tomadas para se chegar aos resultados contratados e que eliminem as causas para este resultado estar no patamar actual
- ✿ A solicitação de recursos deve ser precedida da elaboração do Plano de Trabalho uma vez que o accionista fornece recursos para a implantação de acções que estão vinculadas a resultados
- ✿ Correlacionar recursos gastos com os resultados gerados é fundamental para o amadurecimento dos gestores uma vez que ele passa a ter maiores cuidados ao solicitar recursos

A utilização das ferramentas de controlo



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

- Relativamente aos referidos *planos de acção* é necessário verificar a eficiência das medidas propostas para não se incorrer no risco de se adoptarem medidas ineficientes
- E devemos ter o cuidado de não misturar sintomas com causas. Em tais casos, não existindo nenhuma causa identificada, nenhuma acção será tomada

A utilização das ferramentas de controlo



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

● Sobre os *Planos de acção*:

- ✿ **W** hat ? – O que deve ser feito ?
- ✿ **W** hen ? – Quando deve ser feito ?
- ✿ **W** here ? – Onde deve ser feito ?
- ✿ **W** ho ? – Quem o vai fazer ?

- ✿ **H** ow ? – Como será feito ?
- ✿ **H** ow much ? – Quanto custará ?



A utilização das ferramentas de controlo



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

● Regras de ouro:

- ✿ *Dar dignidade a estas reuniões*
- ✿ *Exigir presença de todos os gestores operacionais*
- ✿ *Não as utilizar para discutir a qualidade dos indicadores*
- ✿ *Exigir planos de acção (se os não houver, o tema não se discute)*
- ✿ *Redigir acta*

A utilização das ferramentas de controlo

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Acumulado	Tendencia
Custos com telefone														
Margem Liquida														
Atendimento														
Faturamento														

Plano Geral

- 1. Enquadramento e considerações metodológicas**
- 2. Descrição do negócio à luz da estratégia**
- 3. Selecção de indicadores e análise da sua qualidade**
- 4. KPI's (indicadores-chave de desempenho)**
- 5. Operacionalização e utilização das ferramentas de controlo**



Referências bibliográficas



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

Sobre *Controlo de Gestão* *objectivos, destinatários, instrumentos:*

- Jordan, Hugues; Neves, J. Carvalho; Rodrigues, José Azevedo, *O Controlo de gestão*, 4ª edição, Lisboa, Áreas Editora, 2002, - Caps. 1 e 11
- Robert Anthony, Vijay Govindarajan, *Management control systems*, McGraw-Hill, 2003, - Cap. 1

Referências bibliográficas



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

Sobre

Construção de um painel de bordo

Descrição da estratégia e Balanced Scorecard

- Kaplan, R. e D. Norton, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996
- Kaplan, R. e D. Norton, *Strategy maps*, Harvard Business School Press, 2004
- Francisco Pinto, *Balanced scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*, 1ª edição, Lisboa, Edições Sílabo, 2007
- Robalo Santos, *Gestão Estratégica – conceitos, modelos e instrumentos*, Escolar Editora, 2008 - Caps. 5 e 6
- Carlos Pereira da Cruz, *Balanced scorecard – concentrar uma organização no que é essencial*, Vida Económica, 2006

Referências bibliográficas



UNIVERSITY OF PORTO
BUSINESS SCHOOL

Sobre

Indicadores de Desempenho:

- Robert Simons, *Performance measurement & control systems for implementing strategy – Text and cases*, Prentice Hall, 2000, - Caps. 4 e 11
- David Parmenter, *Key performance indicators*, Wiley, 2007