

## Resumo

A gestão das organizações é por si só um grande desafio! Os sistemas tradicionais de informação para a gestão, no geral, não respondem eficazmente a este desafio, pois apresentam numerosas debilidades e insuficiências, por se basearem em indicadores económicos e financeiros de aferição do desempenho passado.

Com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicações, tornou-se necessário dar especial atenção á valorização dos intangíveis nas organizações. Estes traduzem-se em factores críticos de sucesso para a **competitividade** das organizações. O *Balanced Scorecard* complementa os indicadores financeiros de desempenho passado com medidas sobre os chamados **activos intangíveis** que impulsionam o desempenho futuro. Incorpora deste modo medidas financeiras e não financeiras.

É necessário que a organização tenha uma visão e uma missão, constituindo o ponto de partida para a **estratégia**. Os seus valores deverão estar perfeitamente interligados com a sua missão. A definição da visão da organização constitui um passo crucial para a implementação do *Balanced Scorecard*.

As quatro perspectivas principais do *Balanced Scorecard* traduzem-se na perspectiva financeira, perspectiva do mercado, perspectiva do funcionamento interno e perspectiva do desenvolvimento organizacional, que deverão funcionar em consonância para que a organização consiga alcançar a sua missão.

O *Balanced Scorecard* pode ser assim um instrumento de **gestão estratégica** imprescindível. A formulação dos objectivos, das iniciativas estratégicas, das metas e dos indicadores pelas quatro perspectivas e considerando as suas relações de causa – efeito, permite uma gestão mais adequada à realidade.

Neste contexto é possível observar mais á frente a sua implementação num caso prático.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*, competitividade, activos intangíveis, estratégia, gestão estratégica.

## Abstract

Management of organizations is in itself a great challenge. The traditional management information, do not respond effectively to this challenge, since they have many weaknesses and shortcomings. These are based solely on financial indicators of economic past performance.

With the development of information technologies and communication, became necessary to pay special attention to the valuation of intangibles in organizations. Since these are translated into critical success factors for the **competitiveness** of organizations.

The *Balanced Scorecard* complemented financial indicators of past performance with **measures intangibles** that drive future performance. Thus incorporates financial and non financial measures.

As farmers who were *Balanced Scorecard*, *Kaplan* and *Norton* lists three concepts of **strategic management** of organizations based on their pillars, define the **strategy**, communicating the strategy and implement the strategy.

It is necessary that the organization as a vision and mission which constitute the starting point for strategy. Their values should be fully interlinked with this mission. Defining the organization's vision is a crucial step for the implementation of Balanced Scorecard. The four key perspectives that *Kaplan and Norton* set out, are reflected in the financial perspective, market perspective, the perspective of internal operations and organizational development perspective. These perspectives should work in harmony so that the organization can accomplish their mission.

The *Balanced Scorecard* can be like an indispensable tool for strategic management. The formulation of objectives, strategic initiatives, goals and indicators for de four perspectives and considering the relations of cause and effect, allows a more fitting in the reality.

**Keywords:** *Balanced Scorecard*, competitiveness, measures intangibles, strategy, strategic management.

# Índice

<b>Introdução</b> .....	1
-------------------------	---

## **I – Medição de Desempenho Organizacional**

1.1 - A Importância dos Indicadores Não Financeiros .....	3
1.2 - A Estratégia e a Avaliação do Desempenho nas Organizações .....	7

## **II – O *Balanced Scorecard* (BSC)**

2.1 - Em que Consiste o BSC? .....	9
2.2 - As Perspectivas do BSC	
2.2.1 - Perspectiva Financeira .....	13
2.2.2 - Perspectiva do Cliente .....	15
2.2.3 - Perspectiva dos Processos Internos .....	16
2.2.4 - Perspectiva de Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional .....	18
2.3 - Relações Causa Efeito .....	20

## **III – Conceitos Fundamentais do BSC**

3.1 – A Sustentação do BSC .....	21
3.1.1 - Visão .....	22
3.1.2 - Missão .....	22
3.1.3 - Valores .....	23
3.2 – A Estratégia .....	24
3.3 – Objectivos e Indicadores .....	26

## **IV – A Evolução do BSC**

4.1 – O BSC como Sistema de Gestão Estratégica .....	28
4.2 – Dos Sistemas Tradicionais de Gestão ao BSC .....	31
4.3 – Implementação Bem Sucedida do BSC .....	32

## **V – O BSC Adaptado ao Sector Segurador**

5.1 – Enquadramento da Actividade Seguradora .....	34
5.2 – A supervisão da actividade seguradora em Portugal .....	38
5.3 – As Directivas Comunitárias e o PCES .....	40
5.4 – Enquadramento do Sector de Controlo Contabilístico .....	42
5.5 – Conceitos Adaptados ao Sector de Controlo Contabilístico	
5.5.1 - Visão, Missão e Valores .....	44
5.6 – Procedimentos Práticos para a Elaboração do BSC	
5.6.1 - Missão da Organização .....	47
5.6.2 - Perspectiva do Cliente .....	48
5.6.3 - Perspectiva Financeira .....	50
5.6.4 - Perspectiva dos Processos Internos .....	52
5.6.5 - Perspectiva de Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional .....	54
<b>Conclusão</b> .....	<b>57</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>59</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.1</b> – Tipo de indicadores e perspectiva temporal na medição do desempenho. Fonte: Adaptado de Russo (2006:10) .....	4
<b>Figura 1.2</b> – Sistema de Controlo de Gestão. Fonte: Adaptado de Sousa e Rodrigues (2002:155) .....	5
<b>Figura 1.3</b> – Sistema de Gestão Estratégica. Fonte: Adaptado de Sousa e Rodrigues (2002:155) .....	6
<b>Figura 1.4</b> – As Cinco forças de Porter. Fonte: Adaptado de Porter (1999:28) .....	7
<b>Figura 2.1</b> – Tradução da Visão e Estratégia: Quatro Perspectivas. Fonte: Adaptado de Russo (2006:30) .....	10
<b>Figura 2.2</b> – <i>Balanced Scorecard</i> Adaptado aos Serviços Públicos. Fonte: Adaptado de Pinto (2007:154) .....	12
<b>Fig. 2.3</b> – Cadeia de valor (transforma clientes com necessidades em clientes servidos) Fonte: Adaptado de Cruz (2009:85) .....	16
<b>Figura 2.4</b> – Ligação entre processos internos e clientes. Fonte: Adaptado de Pinto (2007:170) .....	17
<b>Figura 2.5</b> – Estrutura de avaliação da Aprendizagem e Crescimento. Fonte: Adaptado de Rodrigues <i>et</i> Sousa (2002:101) .....	19
<b>Figura 2.6</b> – Relações Causa e Efeito. Fonte: Adaptado de Pinto (2007:46) .....	20
<b>Figura 3.1</b> – Pilares do <i>Balanced Scorecard</i> . Fonte: Adaptado de Pinto (2007:56) .....	21

<b>Figura 3.2 – Objectivos, Iniciativas e Metas</b>	
Fonte: Adaptado de Pinto (2007:67) .....	27
<b>Figura 4.1 – O <i>Balanced Scorecard</i> como Sistema de Gestão Estratégica.</b>	
Fonte: Adaptado de Russo (2006:62) .....	29
<b>Figura 5.1 – Ramos do Seguro.</b>	
Fonte: Criação Própria .....	37
<b>Figura 5.2 – Visão, Missão e Valores do Sector de Controlo Contabilístico.</b>	
Fonte: Criação Própria .....	45
<b>Figura 5.3 – <i>Balanced Scorecard</i> do Sector de Controlo Contabilístico.</b>	
Fonte: Criação Própria .....	56