



Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação

A Aplicação do Balanced Scorecard num Setor Empresarial

David Miguel Lopes Cotrim

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Informática e Gestão

Orientador:

Doutor, José Azevedo Rodrigues, Prof. Associado Convidado,

ISCTE-IUL

Setembro, 2014

Agradecimentos

Ao Professor José Azevedo Rodrigues por ter aceite o desafio de orientar o meu projeto de mestrado, mas a cima de tudo pelo rigor com que o orientou e pelo excelente conhecimento que me transmitiu.

Ao Professor Nuno Guimarães pela experiência e dicas transmitidas e pelo incentivo constante no avanço para a fase seguinte do projeto.

Ao Eng. Miguel Marques, ao Nuno Correia e à Lisa Ramos por terem aceite ser objeto de estudo deste projeto e por toda a disponibilidade e apoio, sem os quais teria sido impossível desenvolver este projeto.

A muitos dos Professores, que desde o meu primeiro dia de aulas, contribuíram para que me pudesse tornar no profissional e pessoa que sou hoje.

A todos os meus colegas da faculdade que foram à luta comigo, pelo apoio, pelas experiências e aprendizagem que ganhamos e vivemos juntos. Sem colocar ninguém de parte, sinto o dever de referir o Fábio Carvalho e o Daniel Ferreira.

A todos os meus amigos mais chegados, pela proximidade, pela cumplicidade e pela diversão constante. Em especial quero agradecer ao Pedro, ao João, ao Tiago, ao David, à Filipa e à Dafne.

À minha família, em especial aos meus pais e aos meus avós.

À minha namorada Francisca pelo apoio dado em todos os momentos, por todo o carinho, por todo o esforço e pela paciência.

Resumo

A monitorização do desempenho organizacional é uma das grandes preocupações para as empresas nos dias de hoje. Assim sendo, existiu a necessidade de desenvolver um sistema de controlo de gestão – o sistema de *Balanced Scorecard*.

O presente projeto tem como metodologia um estudo de caso, contemplando o desenvolvimento e a implementação de um sistema de *Balanced Scorecard* para uma empresa do setor da engenharia geográfica. Este processo inclui três fases: análise da empresa e da sua envolvente; (re-)definição da sua estratégia/objetivos; e o desenvolvimento de um sistema.

Partindo da análise da envolvente organizacional da empresa ABC, S.A., foi detetada a existência de dificuldades no cumprimento da estratégia definida. Desta forma, foi proposto a revisão dessa estratégia e segmentá-la em objetivos operacionais e, de seguida, em indicadores de desempenho. Servindo estes indicadores para calcular cada um dos objetivos e verificar se se encontram alinhados com a estratégia definida pela empresa.

Todo este modelo é construído e implementado através de uma aplicação tecnológica para garantir um automatismo que calcule e monitorize a estratégia e os objetivos que a empresa pretende atingir. Assim, pretende-se definir os resultados a atingir e monitorizar se as ações operacionais se encontram de acordo com o planeado.

Concluindo, é desejável que a empresa melhore o desempenho e agilize o seu processo de monitorização periódica dos objetivos organizacionais conduzindo ao sucesso e à criação de valor para a empresa. O que foi verificado através dos resultados obtidos com a implementação do sistema de *Balanced Scorecard*.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; Controlo de Gestão; Gestão de Performance; Indicadores de Desempenho.

Abstract

Monitoring the organizational performance is, today, a major concern for companies. Thus, there was the need to develop a management control tool - the Balanced Scorecard.

This project has as a methodology a case study, covering the development and implementation of a Balanced Scorecard for a geographic engineering's company. This process includes three phases: analysis of the company and its external environment; (re-)defining its strategy/objectives; and developing a system.

Based on the analysis of the Company ABC, S.A.'s organizational environment, was detected the existence of difficulties in meeting the defined strategy. Thus, it was proposed to review the strategy and segment it into operational objectives and then on key performance indicators. Serving these key performance indicators to calculate each of the objectives and see if they are aligned with the strategy defined by the company.

All of this model is built and implemented through a technological system to ensure an automatism that calculate and control the strategy and the objectives that the company wants to achieve. Thus, it is intended to define the results to achieve and verify if the actions are operating according to plan.

In conclusion, it is desirable that the company improves performance and simplifies the process of monitoring of organizational objectives leading to success and value creation for the company. What was verified by the results obtained with the implementation of the Balanced Scorecard.

Key-Words: Balanced Scorecard; Management Control; Performance Management; Key Performance Indicators.

Índice

1.	Introdução.....	1
1.1	Apresentação do Tema.....	1
1.2	Objetivos.....	2
1.3	Apresentação do problema e motivações.....	3
1.4	Metodologia adotada.....	4
1.5	Estrutura do projeto de mestrado.....	5
2.	Enquadramento Teórico.....	6
2.1	A gestão estratégica.....	6
2.2	O controlo de gestão.....	7
2.3	O Balanced Scorecard.....	13
2.3.1	O Balanced Scorecard como sistema de implementação e monitorização da estratégia e da gestão de performance.....	15
2.3.2	O Balanced Scorecard nas empresas portuguesas.....	17
2.3.3	Relação do Balanced Scorecard com outros modelos de gestão e sistemas de informação.....	19
2.3.4	Componentes do Balanced Scorecard.....	22
2.3.5	Metodologia e arquitetura de desenvolvimento do Balanced Scorecard..	30
2.3.6	Ferramentas de implementação do Balanced Scorecard.....	33
2.3.7	Fatores críticos de sucesso na implementação do Balanced Scorecard....	36
3.	Estudo de Caso: Empresa ABC, S.A.....	39
3.1	Introdução ao Estudo de Caso.....	39
3.2	Caracterização da Empresa ABC, S.A.....	39
3.3	Plano do projeto.....	41
3.4	Avaliação do contexto organizacional.....	42
3.4.1	Análise externa da organização.....	42
3.4.2	Perfil de clientes.....	46

3.4.3	Descrição de serviços	47
3.5	Estratégia a implementar.....	48
3.6	Definição da estratégia.....	50
3.6.1	Missão.....	50
3.6.2	Visão.....	51
3.6.3	Valores.....	51
3.6.4	Proposta de valor	51
3.6.5	Temas estratégicos.....	52
3.6.6	Perspetivas e objetivos estratégicos.....	53
3.6.7	Mapa estratégico.....	56
3.6.8	Definição dos indicadores de desempenho.....	59
3.6.9	Definição de iniciativas	64
3.7	Implementação do protótipo do Balanced Scorecard	65
3.7.1	Framework de desenvolvimento.....	65
3.7.2	Sistema de Balanced Scorecard.....	66
4.	Conclusões.....	71
4.1	Proposta para investigação futura	73
5.	Bibliografia.....	75
Anexos	80
Anexo 1	- Planeamento do Projeto	80
Anexo 2	- Organograma da Empresa ABC, S.A.	81
Anexo 3	- Mapa Estratégico da Empresa ABC, S.A.	82
Anexo 4	- Iniciativa: Inquéritos de satisfação a clientes.....	83
Anexo 5	- Arquitetura do sistema desenvolvido	85
Anexo 6	- Sistema de Balanced Scorecard: Scorecard.....	86
Anexo 7	- Sistema de Balanced Scorecard: Metas e Intervalos de tolerância.....	87
Anexo 8	- Sistema de Balanced Scorecard: Dados.....	87

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1 – Análise de SWOT	43
Tabela 2 - Matriz Perspetivas vs Objetivos vs Temas.....	56
Tabela 3 – Objetivos vs Indicadores	60
Tabela 4 – Template do Indicador EVA.....	61
Tabela 5 – Template do Indicador Índice de satisfação dos clientes.....	62
Tabela 6 – Tabela de Iniciativas	64
Figura 1 - Comparação entre empresas que conhecem o Balanced Scorecard de pequena e grande dimensão	18
Figura 2 - Sistema integrado de gestão de desempenho.....	20
Figura 3 – Base da estrutura de criação do Balanced Scorecard.....	24
Figura 4 – Tradução da visão e da Estratégia: Quatro Perspetivas	28
Figura 5 – Componentes do Balanced Scorecard.....	29
Figura 6 – Exemplo de Mapa Estratégico	31
Figura 7 – Exemplo de um Balanced Scorecard desenvolvido através de uma ferramenta Microsoft	35
Figura 8 – Organograma.....	41
Figura 9 – Planeamento do Projeto	42
Figura 10 – Diamante de Competitividade (Porter)	43
Figura 11 – Mapa Estratégico.....	57
Figura 12 – Arquitetura do sistema de Balanced Scorecard.....	66
Figura 13 – Sistema de Balanced Scorecard	68
Figura 14 – Sistema: Metas e Intervalos de Tolerância	69
Figura 15 – Sistema: Dados de cada indicador	69

1. Introdução

1.1 Apresentação do Tema

Os sistemas de implementação e monitorização da estratégia e da performance empresarial devem estar presente em qualquer organização. É um tipo de sistema fundamental, que todos os gestores devem ter em conta, de forma a avaliar e melhorar o desempenho das suas organizações alinhando os processos e todos os colaboradores com a estratégia da organização. Medir, avaliar e monitorizar os fatores críticos com que a organização se depara no decorrer das suas atividades e comunicar a estratégia por toda a organização são também fatores presentes neste conceito.

Os tradicionais sistemas de informação já não são suficientes para que as organizações se situem numa posição de destaque face aos seus concorrentes, visto que apenas atuam em aspetos mais operacionais e quase exclusivamente de natureza financeira. Nos dias de hoje, são necessários sistemas de informação mais sofisticados que implementem e monitorizem as estratégias, não só de natureza financeira, mas também de natureza não financeira. Com este tipo de sistemas de informação estratégicos as organizações podem, para além de implementar a sua estratégia de forma mais eficaz, acompanhá-la. Desta forma podem antecipar a possível existência de desvios perante o que foi previamente planeado. Deste modo é-lhes possível redefinir ações de intervenção para retomar o percurso que visa obter os resultados pretendidos ou redefinir as perspetivas futuras.

Neste contexto, surgiu o *Balanced Scorecard*, apresentado por Kaplan e Norton (1992). Tem sofrido uma evolução ao longo do tempo, baseada na sua utilização, sendo visto pelos seus autores e outros investigadores como (Saraiva, 2011): um sistema de medição, que provem da sua origem, contemplando um conjunto de objetivos e indicadores de medida; um sistema de comunicação, divulgando por todos os colaboradores da organização os objetivos estratégicos da mesma; um sistema de avaliação global e individual, começando a ser definido como uma ferramenta de implementação das estratégias, transformando-as em medidas de ações específicas; um sistema de gestão estratégica, que é utilizado como ferramenta de suporte à tomada de

decisão e apoio à gestão; um sistema que gere e avalia o próprio sistema de gestão; um sistema de gestão de alianças estratégicas, gerindo as relações com o exterior da organização.

Mesmo passados alguns anos desde o seu surgimento, este sistema só à relativamente pouco tempo começou a ser desenvolvido e implementado por algumas empresas portuguesas. No entanto, é ainda pouco utilizado em Portugal, comparativamente a empresas de outros países (Machado, 2013).

O seu desenvolvimento e implementação, representa para as organizações, um modo mais simplificado de implementar e monitorizar a estratégia corporativa, garantindo, de igual modo, o alinhamento entre as diferentes unidades de negócio. Assim, pretende-se que as empresas consigam criar valor interna e externamente, e consequentemente criar valor para os seus *stakeholders*.

1.2 Objetivos

O presente projeto surge da necessidade da empresa ABC, S.A. (nome fictício utilizado por motivos de confidencialidade, que foi solicitado pela empresa em estudo) redefinir a sua estratégia corporativa e criar um sistema de implementação e monitorização dessa mesma estratégia (um sistema de *Balanced Scorecard*).

Dadas as necessidades subjacentes a este projeto, foram definidos dois objetivos principais para o trabalho.

O objetivo principal consiste em desenhar o modelo de construção da ferramenta de *Balanced Scorecard* e posteriormente implementar o modelo, através de um protótipo, que representará o sistema. Pretende-se assim, avaliar em que medida o modelo e o sistema desenhado contribui para a implementação e monitorização da estratégia da empresa.

O segundo objetivo, necessário ao primeiro, consiste em redefinir a estratégia da empresa ABC, S.A., caso seja necessário, e garantir o alinhamento dos objetivos operacionais com essa estratégia, definindo indicadores de forma a medir o seu sucesso e consequentemente a performance da organização.

1.3 Apresentação do problema e motivações

O presente projeto de mestrado surge da necessidade da empresa ABC, S.A. redefinir a sua estratégia corporativa e criar um sistema de implementação e monitorização dessa mesma estratégia – o sistema de *Balanced Scorecard*. Através desta implementação será avaliada de que forma o *Balanced Scorecard* auxilia a empresa na implementação e monitorização da sua estratégia.

Do ponto de vista motivacional esta questão representa, a nível pessoal, o conhecimento aprofundado e detalhado sobre um tema ainda crítico, complexo e atual no panorama organizacional português – a implementação dos sistemas de *Balanced Scorecard*. Anteriormente, já tinha estudado este tema na componente curricular do mestrado, ainda que através da implementação de um projeto numa empresa fictícia despertou desde logo o meu interesse sobre o tema.

Assim, senti a necessidade de desenvolver um projeto semelhante, mas desta vez aplicado a uma organização real. Esta aplicação visa contribuir para a melhoria do desempenho da empresa em causa através da implementação de um modelo/sistema que resultará: na implementação da estratégia da organização; e na monitorização do cumprimento dessa mesma estratégia ao longo de um período de tempo. Consequentemente pretende-se que contribua para a criação de valor acrescentado para a empresa e para os respetivos acionistas.

Do ponto de vista académico, a comunidade irá ganhar com a aplicação de metodologias de gestão a mais um caso da realidade empresarial portuguesa, que poderá ser estudado posteriormente sob forma de avaliar o impacto da implementação do sistema e comparar esses resultados com as teorias da ferramenta.

1.4 Metodologia adotada

Para o desenvolvimento do presente projeto de mestrado foi adotada uma metodologia de investigação que assenta num Estudo de Caso. O estudo de caso é um dos métodos de investigação qualitativos mais relevantes, ajudando, através do estudo intensivo de uma situação particular, a explicar as relações causais de intervenção no mundo real.

Existem alguns fatores que, por vezes, levam a que esta metodologia seja criticada (Yin, 2009): a possibilidade de existência de falta de rigor por parte do investigador; o grau de proximidade entre o investigador e o objeto de estudo pode implicar imparcialidade na avaliação dos resultados obtidos; e fornece ainda reduzida possibilidade para criar generalizações sobre o caso.

No entanto, para Chua (1996), neste tipo de investigação a teoria tem um papel fundamental, pois é utilizada para explicar os dados e os resultados obtidos, testando a sua fiabilidade.

No caso do presente projeto de mestrado, pretende-se estudar a aplicação um sistema de *Balanced Scorecard* na empresa ABC, S.A.. Deste modo a metodologia de Estudo de Caso assenta como a mais adequada, pois tem como finalidade demonstrar de que forma este sistema vai auxiliar a referida empresa na implementação e na monitorização das suas estratégias.

Como fonte de recolha de dados irá recorrer-se a entrevistas semi estruturadas com os gestores da empresa, sendo estas apoiadas por guiões. O objetivo das entrevistas consiste: na obtenção de esclarecimentos em relação à estratégia e aos sistemas analisados; em aprofundar o conhecimento acerca da empresa; e em definir, em conjunto com os colaboradores da empresa, possíveis reestruturações, correções ou adaptações da estratégia a implementar. Será também feita a análise de documentos internos da organização e de outros organismos relacionados com o sector. A recolha destes dados servirá de suporte ao desenvolvimento do sistema de *Balanced Scorecard*.

1.5 Estrutura do projeto de mestrado

Este projeto de mestrado encontra-se estruturado da forma indicada de seguida, seguindo a metodologia de trabalho descrita anteriormente.

Capítulo 1 – Introdução

No capítulo da introdução pretende-se dar a conhecer o tema do trabalho, fornecendo uma pequena abordagem sobre o tema a ser estudado e as suas envolventes. É descrita a importância do tema escolhido, os objetivos subjacentes, a problemática para o qual se irá desenvolver uma solução e as motivações para o seu desenvolvimento. Por último, contempla a metodologia adotada para o desenvolvimento do presente projeto de mestrado.

Capítulo 2 – Enquadramento Teórico

No segundo capítulo é feito o enquadramento teórico, onde a partir da revisão de literatura, todos os conceitos envolventes ao tema são explicados. Está dividido em três partes: a gestão estratégica, o controlo de gestão e o *Balanced Scorecard*. Pretende-se com esta divisão, não só abordar o tema diretamente, mas estudar também os principais temas que originam e envolvem o *Balanced Scorecard*.

Capítulo 3 – Estudo de Caso

Neste capítulo consta a análise e resposta ao problema da organização. Será feita a descrição das fases de implementação do processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* na empresa ABC, S.A.. E a descrição do desenvolvimento de um protótipo do sistema a implementar.

Capítulo 4 – Conclusão

No quarto e último capítulo serão demonstradas as conclusões retiradas do trabalho desenvolvido. Essas conclusões serão baseadas no estudo de caso e nas respetivas fundamentações teóricas subjacentes.

2. Enquadramento Teórico

2.1. A gestão estratégica

A estratégia consiste na “formulação de um plano, que reúne, de forma integrada, os objetivos, políticas e ações da organização com vista a alcançar o sucesso” (Freire, 2008). No entanto, para Mintzberg (1994), pode ter várias definições: pode ser uma movimentação que implica rumar ao futuro; pode ser um plano realizado, mantendo a coerência no comportamento ao longo do tempo, que implica observar o passado; pode ser uma manobra para despistar um competidor; ou pode ser a forma de como a organização posiciona os seus produtos e/ou serviços nos mercados em que está inserida.

Ao definir estratégia é crucial definir gestão estratégica. Esta é vista como um processo através do qual os gestores analisam e implementam estratégias para assegurar a execução dos objetivos da organização, em função do meio em que se insere e das suas condições internas (Santos, 2008).

A gestão estratégica encontra-se relacionada com a escolha da posição de uma empresa no mercado (Porter, 1998). Para isso, as organizações devem optar por uma posição fazendo o alinhamento da estrutura, políticas e atividades ao posicionamento escolhido, de forma a destacar-se face aos seus concorrentes. Contudo, para que as organizações consigam manter a posição dominante, é exigida uma adaptação de modo a adquirirem vantagem competitiva, e a partir daí assegurá-la continuamente. Assim, as organizações deparam-se com dois princípios fundamentais a ter em conta na definição das suas estratégias: o movimento e o posicionamento.

O movimento tomado pelas organizações, segundo António (2006), é uma estratégia baseada nos recursos e capacidades internas para responder a novas tendências do mercado. Assim sendo, o autor, afirma que é uma estratégia definida de dentro para fora, o que significa que é construída com os recursos existentes dentro da organização, como os sistemas de informação e/ou o potencial dos recursos humanos, para se transformar e renovar perante a concorrência e o mercado externo. Esta situação, tem início com a análise das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas - análise de SWOT (Ansoff, 1965), na formulação da missão, objetivos e estratégia, na estrutura da organização (organograma) e na implementação dessas mesmas estratégias (Freire,

2008). Esta análise tem como objetivo encontrar as características e requisitos do sector, bem como chegar a uma definição clara da posição atual da organização e do seu papel (Olve et al., 1999). No entanto, uma posição estratégica competitiva não é durável a longo prazo e para Prahalad e Hamel (1990), a única solução consiste em tomar a iniciativa em alterar a posição, fazendo-o antes da concorrência.

Deste modo, é possível afirmar que a implementação da gestão estratégica, por parte de uma organização, passa pela definição e difusão da visão, missão, objetivos e pela elaboração do plano (ou planos) de ação para implementação da estratégia. Contudo, para formular estes componentes é fundamental analisar rigorosamente o meio e as suas limitações internas, para que seja possível selecionar de forma adequada os mercados e serviços em que deseja atuar.

Resumindo, segundo Santos (2008), a gestão estratégica centra-se na formulação dos objetos organizacionais, na análise do meio em que está inserida, na construção da estratégia e sua avaliação e na implementação da estratégia e do seu controlo permanente.

2.2. O controlo de gestão

O controlo de gestão tem evoluído há já algumas décadas, nomeadamente na sua forma de agir dentro das empresas. No início da década de 60, o controlo de gestão tinha como base o controlo dos meios e dos recursos utilizados, controlando apenas a utilização eficiente dos recursos das organizações. Mais tarde, na década de 80, Anthony et al. (1984) definiram o controlo de gestão como o meio através do qual os gestores garantem que os recursos utilizados nas suas organizações são empregados com eficácia e eficiência de modo a alcançarem os objetivos pretendidos pela organização. Introduzindo, igualmente, a relevância dos fatores comportamentais (motivação) dos gestores face ao alcance dos objetivos organizacionais. Em resposta, Johnson e Kaplan (1987) defenderam a importância de fazer alterações nos sistemas de controlo de gestão, nomeadamente na introdução de fatores de análise comportamental. Nos anos 90, Anthony e Govindarajan (2006), redefinem o controlo de gestão como o processo através do qual os gestores exercem influência sobre os membros da organização (subordinados), para que estes implementem as estratégias da organização,

tornando assim o controlo de gestão num importante instrumento que se situa entre a definição da estratégia e da sua implementação.

O controlo de gestão é “um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização” (Jordan et al., 2011:21). Se explicarmos por outras palavras podemos afirmar que os “responsáveis descentralizados” são gestores responsáveis por uma determinada parte do negócio. Ou seja, são responsáveis por um produto ou serviço, por uma zona geográfica ou uma unidade de negócios. Neste sentido, pretende-se que o gestor tenha todos os meios necessários para o desempenho das suas funções, sem necessidade de pedir sistematicamente autorizações para utilizá-los. Deste modo, os gestores representam um papel fundamental no controlo de gestão, visto ser necessário um esforço constante para atingir os objetivos definidos.

É importante referir que a expressão “controlo” nem sempre é bem recebida pelos colaboradores das organizações, por ser entendida como um meio de fiscalização ou controlo do seu trabalho e do que acontece nas várias áreas da empresa. Outro erro comum é considerarem as ferramentas de controlo de gestão exclusivas para o uso do controlador de gestão, e não um instrumento que lhes permite analisar e avaliar os seus resultados. Na verdade, este é um controlo com intuito de orientar e de ajudar a alcançar os seus próprios objetivos futuros e os da organização (Jordan et al., 2011).

Os instrumentos de controlo de gestão utilizados têm como finalidade prever, planear, avaliar e acompanhar os resultados da empresa. No entanto, é de salientar que esses instrumentos por si só não constituem um sistema de controlo de gestão.

Os objetivos propostos, nas organizações, visam alcançar resultados definidos no tempo e acordados entre a estrutura hierárquica da organização, representando o que se pretende atingir, devendo estes ser gerais ou globais, considerando a empresa como um todo.

Os objetivos estratégicos definidos no controlo de gestão são, habitualmente, de diferentes tipos. Podem ser de natureza financeira ou de uma outra natureza, tais como: qualidade; produtividade; inovação; posicionamento; imagem; entre outras (Jordan et al., 2011). Logo, para que se possam fixar objetivos de diferentes naturezas, o modo de

expressão dos instrumentos de controlo de gestão deve ser tão diversificado quanto as suas diferentes naturezas. Os sistemas de controlo de gestão começaram por ser exclusivamente de dimensão financeira, o que dificultava a monitorização de objetivos de outra natureza. Foi assim que surgiram instrumentos como os *Tableaux de Bord* e o *Balanced Scorecard*, que têm como principal objetivo colmatar essas dificuldades. Kaplan e Norton (1996) defenderam, de igual modo, a importância dos sistemas de informação mais diversificados (como o *Balanced Scorecard*), para a implementação das estratégias das organizações, considerando que o uso exclusivo de indicadores de natureza financeira eram obsoletos.

A descentralização das áreas de responsabilidade torna-se fundamental no controlo de gestão. A execução dos objetivos individuais de cada uma dessas áreas de responsabilidade origina o cumprimento dos resultados globais da empresa (Jordan et al., 2011). A descentralização da responsabilidade de decisão trata-se de um processo bem mais complexo do que uma simples tarefa de atribuir funções a cada unidade de negócio. Este processo caracteriza-se por começar por definir a sua missão, os seus objetivos e os planos de implementação da ação que visa o cumprimento desses mesmos objetivos. Para que estes se traduzam em sólidos instrumentos de orientação e de implementação da estratégia global da empresa, é necessário estar enraizada a gestão por objetivos, a descentralização das estruturas, a responsabilização das tarefas e a delegação de autoridade.

Cada área de responsabilização deve ter uma pessoa responsável pelos objetivos do centro e este deve ter autoridade e poder de decisão sobre os meios necessários. Não é suficiente que estes gestores tenham à sua disposição instrumentos de controlo de gestão. É necessário também motivar e estimulá-los com um espírito ativo e empreendedor e, ainda implementar uma componente humana (comportamento humano na organização) no desenvolvimento desses sistemas (Jordan et al., 2011). Assim, estes métodos devem fazer com que todos os centros em que operam sejam capazes de atuar, com eficácia, minimizando os recursos utilizados para o cumprimento das suas funções. Assim, estas áreas de responsabilidade podem ser vistas como “independentes” da gestão central da empresa, mas sempre alinhadas com os objetivos globais da organização (Anthony, 1988).

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

Num sistema de controlo de gestão é importante que se dê prioridade à ação e à tomada de decisão (Jordan et al., 2011). Para isso, os sistemas devem identificar em tempo útil o sucedido, sabendo de forma objetiva as causas e as consequências da ação, e ainda, definir prazos para a implementação das ações. Dessa forma, torna-se importante que os sistemas de controlo de gestão se centrem apenas nos fatores mais críticos. Quanto ao horizonte temporal dos instrumentos de controlo de gestão é útil referir que, com base nos indicadores passados, tentam delinear os objetivos futuros, auxiliando os gestores a tomarem as suas decisões, redefinindo, por exemplo, uma ação quando verificam que esta não está a conduzir ao resultado pretendido. A monitorização desses resultados deve ser feita tendo em conta unidades de tempo (Anuais, Semestrais, Trimestrais, Mensais, etc.) e os desvios existentes em relação aos objetivos que pretende atingir. Na visão de Jordan et al. (2011), a simplicidade dos sistemas de controlo de gestão pode ser dificultada pelas exigências das ações e das decisões tomadas pelos gestores. No entanto, o objetivo destes instrumentos centram-se sempre na quantificação dos resultados futuros.

O controlo de gestão, devido aos resultados que são obtidos pelos gestores ou outros colaboradores com responsabilidades, foca-se mais nos indivíduos do que nos números. É, por isso, crucial apoiar e estimular os gestores, o que pode ser concretizado sancionando os gestores por maus resultados e/ou recompensando-os pela qualidade dos resultados obtidos e, ainda, apoiá-los na elaboração dos planos e na análise dos resultados. São os gestores que estabelecem o maior envolvimento com o controlo de gestão, pois são eles que têm o maior conhecimento do seu sector para poderem definir objetivos mais adequados (Jordan et al., 2011).

No entanto, o papel do gestor pode ser confundido com o do controlador de gestão. O gestor, operacional ou descentralizado, tem como função preponderante o “auto-controlo” na sua área de responsabilidade a partir das informações fornecidas pelo controlador de gestão (Jordan et al., 2011). Esse controlo visa verificar todos os gestores que estão na sua dependência, sendo que os objetivos desses gestores subordinados influenciam o cumprimento dos seus objetivos. Esta forma de agir deve ser a preocupação de todos os gestores, desde o topo da hierarquia até à base da organização, tratando-se de uma comunicação vertical entre os gestores e os seus colaboradores e não entre gestores e controladores de gestão. O controlador de gestão, por sua vez, tem

como tarefa informar os gestores operacionais, ajudar e facilitar a gestão, desenvolvendo e implementando o que for necessário para que os gestores controlem, através da monitorização dos seus desempenhos, a gestão da sua área de responsabilidade (Jordan et al., 2011). As informações fornecidas pelos controladores de gestão permitem aos gestores preparar as suas previsões e tomadas de decisão, mas não decide os objetivos. Ou seja, entrega os resultados intermédios e os valores dos desvios, mas as medidas corretivas são tomadas pelos gestores.

Assim, de forma a responder aos anteriores fatores que deveriam ser postos em prática, o *Nolan Norton Institute* elaborou um estudo para a criação da nova ferramenta, o *Balanced Scorecard* (Machado, 2013).

Instrumentos de pilotagem e de orientação de comportamentos

Os instrumentos de pilotagem são fundamentais para que os gestores possam por em prática as bases do processo de controlo de gestão, das quais podemos enumerar: fixar os objetivos, planeá-los e acompanhar os resultados. Estes tipos de instrumentos são constituídos pelo plano operacional, pelo orçamento, pelo controlo orçamental e pelos *taleaux de bord*. Geralmente também se utiliza como ponto de partida a análise estratégica e o plano estratégico, que direcionam a empresa a longo prazo (Jordan et al., 2011).

Em primeiro lugar procede-se à elaboração do plano operacional a médio prazo com o objetivo de definir a estratégia a nível operacional. De forma a distinguir o plano operacional e o plano estratégico, Jordan (1988, cit. por Jordan et al., 2011) refere uma diferença no prazo entre o tempo que o operacional contempla, ou seja o médio prazo, e o tempo que o estratégico contempla, ou seja o longo prazo. Grande parte das empresas define plano operacional a três anos e o plano estratégico a cinco anos.

Não é apenas pelo prazo que diferem. No plano operacional surgem definidas todas as atividades mais “técnicas” (operacionais) da organização, podendo envolver todos os níveis da empresa. Estas atividades são quantitativas, para que se possa verificar se a estratégia é realizável. Por outro lado, o plano estratégico foca-se nas grandes mudanças, como a modernização do potencial de produção, a organização ou aspetos relacionados com recursos humanos, de forma a acompanhar as tendências do

mercado externo. Assim, para Jordan et al. (2011), a função do plano operacional é a de definir e organizar soluções para viabilizar o plano estratégico.

De seguida, a orçamentação inicia-se pela definição de objetivos a curto prazo, geralmente de um ano. Esta tem que estar ligada ao plano operacional, caso exista. O ponto-chave desta fase é a definição e a aceitação dos planos de ação em todos os sectores da empresa. Assim, o orçamento pode ser definido como “fixação dos objetivos de resultados de todas as naturezas a curto prazo e à elaboração dos planos de ação concretos de todos os sectores da empresa para o próximo ano” (Jordan et al., 2011:35). O fundamental neste ponto é a definição e a aprovação dos planos de ação em todas as áreas da empresa e não deve ser esquecido que o orçamento é o “instrumento” de definição de objetivos de resultados de todas as naturezas a curto prazo e passa, da mesma forma, pela elaboração de planos de ação específicos de todos os sectores da empresa para o prazo de um ano.

Logo, o plano operacional e o orçamento são instrumentos previsionais de pilotagem, mas são ainda necessários instrumentos de monitorização dos resultados (Jordan et al., 2011). Dessa forma, existe o controlo orçamental e os *Tableaux de Bord* ou o *Balanced Scorecard*.

No entanto, é de salientar as limitações existentes no processo de monitorização de resultados. O controlo orçamental tem como função comparar as realizações com o próprio orçamento, evidenciando formas de detetar os desvios e analisá-los de forma a identificar a natureza e a intensidade das medidas corretivas a aplicar. Mas estas análises são exclusivamente calculadas através de indicadores financeiros, significando que o controlo orçamental avalia unicamente a dimensão financeira dos resultados. Tal característica leva a uma incapacidade de medição de indicadores de outro género, como por exemplo, a quota de mercado, índices de satisfação de clientes ou níveis de qualidade, entre outros. Contudo, não podemos esquecer que estes também fazem parte dos objetivos estratégicos que têm de ser controlados (Jordan et al., 2011). Outra limitação deve-se ao facto dos dados contidos no controlo orçamental serem produzidos através da contabilidade analítica, o que na prática fornece resultados, genericamente nunca inferiores a 25 ou 30 dias. Este prazo é negativo em mercados de forte competição e crescimento contínuo, pois as ações a pôr em prática têm de ser quase imediatas. Por isso mesmo, Jordan et al. (2011), afirmam que o controlo orçamental parece ser um instrumento muito limitado para acompanhar resultados.

Concluindo, as limitações com que as organizações se deparam são ultrapassadas através da substituição do controlo orçamental por instrumentos que permitem monitorizar os resultados de forma mais eficiente e eficaz, que são os *Tableaux de Bord* e o *Balanced Scorecard* (Jordan et al., 2011). Estes são instrumentos mais rápidos, com diferentes naturezas de indicadores, com capacidade de síntese e são adaptados ao comportamento humano na organização.

2.3 O Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido em 1992 por Robert Kaplan, professor na Harvard Business School, e por David Norton, consultor e Presidente do *Balanced Scorecard Collaborative*, em resultado da vasta experiência prática dos autores com vários sistemas de avaliação do desempenho organizacional (Kaplan e Norton, 1992).

A evolução do conceito do *Balanced Scorecard* deu-se em dois momentos fulcrais: no primeiro foi identificado como um sistema de avaliação de performance (Kaplan e Norton, 1992) e posteriormente, no segundo, como um sistema de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 1996a).

Ao longo do tempo, as estratégias de criação de valor mudaram de uma gestão de ativos tangíveis (instrumentos financeiros), centrados na procura de resultados no curto prazo para estratégias baseadas em criar, implementar e gerir os ativos intangíveis (instrumentos não financeiros) das organizações (Geada et al., 2012), que conduzem as empresas à criação de valor sustentável a longo prazo (Kaplan e Norton, 1996b). Esta mudança deu origem a grandes dificuldades para as empresas medirem de forma adequada os seus ativos intangíveis (Kaplan e Norton, 1996a), pois o *Balanced Scorecard* não propõe atribuir um valor financeiro a ativos intangíveis, visto ser uma tarefa quase impossível de quantificar. Muitas delas, não conseguiram implementar as suas novas estratégias neste novo ambiente devido às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho. No entanto, as organizações tratavam este desafio à sua maneira, sendo que todas elas atuavam através de cinco princípios comuns, a que Kaplan e Norton (1996b) chamavam de princípios da organização focalizada na estratégia, que são os seguintes:

- Tradução da estratégia em termos operacionais. As relações de causa e efeito nos mapas estratégicos demonstram como os ativos intangíveis se transformam

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

em resultados financeiros tangíveis. Assim, a utilização de indicadores quantitativos não financeiros torna possível o processo de criação de valores desses ativos (Kaplan e Norton, 1996b);

- Alinhar a organização para gerar sinergias. Este princípio foca-se no desdobramento do *Balanced Scorecard* de nível corporativo pelo nível de cada unidade de negócios da organização em causa;
- Transformar a estratégia em tarefas de todos colaboradores. Deste modo, as organizações pretendem que todos os seus colaboradores executem as suas tarefas de modo a contribuir para o sucesso da estratégia, muitas empresas para monitorizar e definir os objetivos pessoais, dos seus colaboradores, adotam pelo *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1996b);
- Fazer da estratégia um processo contínuo. As organizações que têm sucesso na implementação do *Balanced Scorecard* implementam a sua estratégia através de um processo contínuo. Ou seja, têm ciclos de vida extensos e pressupõe uma revisão contínua das estratégias a implementar;
- Liderar para a mudança. É necessário reconhecer que não se trata apenas de um processo de medição, mas também de um programa de mudança estratégico, que institucionaliza novos valores e estruturas no novo sistema de gestão (Kaplan e Norton, 1996b).

O *Balanced Scorecard*, tornou-se assim um sistema adotado pelas entidades em todo o mundo. É uma ferramenta que lhes permite descrever, comunicar e implementar a estratégia (Kaplan, 2010), incentivando também à motivação dos seus colaboradores e o alinhamento das iniciativas operacionais com a estratégia (Simons, 1995).

Depois da sua divulgação, difundiu-se rapidamente pois as organizações, públicas, privadas e sem fins lucrativos, sentiam necessidade de complementar os indicadores financeiros, que já utilizavam nos seus sistemas de gestão tradicionais, com os indicadores não financeiros. Com esta forte adoção do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton rapidamente perceberam o seu forte potencial (Kaplan, 2010).

2.3.1. O Balanced Scorecard como sistema de implementação e monitorização da estratégia e da gestão de performance

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão e de implementação, monitorização e medição da performance e da estratégia organizacional (Kaplan e Norton, 1992), que permite às organizações definirem os seus trajetos assegurando que não se desviam dos mesmos (Olve et al., 1999). Alguns autores consideram-no um sistema de informação, outros um instrumento de implementação da estratégia. No entanto, Alves e Saraiva (2013) consideram que ambos os autores estão corretos, visto que é um sistema de informação, cuja função é implementar e monitorizar a estratégia das organizações.

As estratégias (e os seus objetivos) que a organização visa implementar encontram-se agrupadas segundo quatro perspetivas definidas por Kaplan e Norton (1996): perspetiva financeira; perspetiva de clientes; perspetiva de processos internos; e a perspetiva de aprendizagem e crescimento. Para Olve et al. (1999) a definição destas perspetivas deve ter como base a lógica organizacional, devendo existir também uma relação entre elas.

A perspetiva financeira continua a ser utilizada no *Balanced Scorecard*, tal como nos tradicionais sistemas, mas agora orientada a avaliar a satisfação e os resultados dos objetivos dos *stakeholders* (Kaplan e Norton, 1996a).

Na perspetiva de clientes pretende-se avaliar o grau de satisfação dos clientes e os seus objetivos e para o fazer corretamente é necessário segmentar o mercado agrupando os clientes por objetivos específicos de forma a utilizar métricas específicas para cada grupo de clientes (Kaplan e Norton, 1996c).

Na perspetiva dos processos internos, pretende-se focar na criação de valor para os clientes, isto, através do modo em que se desenvolvem as operações internas da organização. Esta perspetiva está fortemente relacionada com a de aprendizagem e crescimento, sendo fundamental a existencia de habilidade e motivação, por parte dos colaboradores, e sistemas de informação capazes (Kaplan e Norton, 1996b).

Em cada uma dessas perspetivas são definidos os objetivos estratégicos (o que a organização tem de desenvolver bem para executar a estratégia), os indicadores de desempenho (métricas pelos quais se mede o progresso do objetivos estratégico correspondente), as metas (resultado a atingir) e as iniciativas (atividades, programas ou

projetos a desenvolver para que as metas sejam atingidas), tendo sempre em conta, para cada um deles, a visão, missão e a estratégia da organização.

Após a definição destes elementos é necessário criar uma relação de causa-efeito (que seja sempre assegurada) entre as várias perspetivas e as várias medidas escolhidas, em que cada uma das perspetivas (Kaplan e Norton, 1996c), permite assim verificar como cada objetivo se transforma em resultados. Se estes princípios forem respeitados, o *Balanced Scorecard* descreve claramente a estratégia da empresa. Além disso, deverão estar inter-relacionadas para que seja possível refletir a cadeia de relações causa-efeito nos chamados mapas estratégicos.

Os mapas estratégicos fornecem uma representação visual dos objetivos críticos da empresa e das principais relações que se estabelecem entre eles (Kaplan e Norton, 2000). Assim, através dessa relação causa-efeito, os gestores, podem compreender a causa dos problemas e não meramente a sua consequência, embora não seja sempre possível estabelecer relações causa-efeito (Langfield-Smith et al., 2006).

Geralmente, as organizações têm tendência a utilizar um número significativo de métricas operacionais, identificadas de acordo com uma abordagem *bottom-up* (Cardoso, 2011). Isto contraria a abordagem do *Balanced Scorecard*, que pressupõe uma abordagem *top-down*, onde se deve selecionar um número limitado de indicadores críticos em cada uma das perspetivas, relacionando os diferentes objetivos estratégicos da organização (Kaplan e Norton, 1993).

Todos estes elementos integrados constituem informação fundamental, para que o *Balanced Scorecard*, permita aos gestores monitorizar os resultados financeiros e os resultados não financeiros, necessários ao crescimento futuro e sustentável da organização.

Assim sendo, para Jordan et al. (2011), o *Balanced Scorecard* é utilizado com o objetivo de estabelecer uma ligação entre o controlo operacional de curto prazo e a visão (estratégia organizacional) de longo prazo. O que leva à existência de um foco das atenções dos responsáveis nos fatores mais críticos da implementação da estratégia, oferecendo-lhes uma forma de acompanhar a evolução do negócio e a implementação dessa mesma estratégia, através das quatro perspetivas referidas anteriormente. Para isso, o *Balanced Scorecard* apresenta indicadores financeiros que refletem os resultados de ações anteriormente executadas e indicadores não financeiros, tais como: a satisfação de clientes; a excelência nos processos internos; a inovação; e a satisfação dos próprios

colaboradores. Todos estes indicadores são importantes no sentido em que conduzem, a organização, a um bom desempenho financeiro e não financeiro, no seu futuro.

2.3.2. O Balanced Scorecard nas empresas portuguesas

Tendo em conta o panorama nacional das pequenas e médias empresas (PME's), Machado (2013) através do seu estudo, indica que apenas 5% das PME's utilizam ferramentas de avaliação da performance, sendo o *Balanced Scorecard* utilizado na grande maioria dos casos (99,7% das empresas portuguesas são PME's (Instituto Nacional de Estatística, 2010)). A sua utilização em Portugal é significativamente mais pequena do que em outros países, que apresentam valores da ordem dos 50% de utilização (Machado, 2013). Comparando estes valores com empresas de grandes dimensões (250 maiores empresas portuguesas em funcionários e capital), é possível confirmar-se que os dados são semelhantes, verificasse um nível de implementação do *Balanced Scorecard* de cerca de 30% (Quesado e Rodrigues, 2009), no entanto existe um ligeiro aumento das grandes empresas que consideram vir a utilizá-lo comparativamente a empresas PME's (Machado, 2013). É ainda importante referir que são as empresas do sector secundário que mais utilizam o *Balanced Scorecard* (Quesado e Rodrigues, 2009).

Os estudos referem, ainda, que o simples conhecimento à acerca do *Balanced Scorecard* é muito reduzido nas PME's, onde muitas das empresas ainda não conhecem a ferramenta, no entanto tem-se verificado um crescimento do seu conhecimento ao longo dos anos. São as empresas do sector terciário que têm o menor conhecimento acerca da ferramenta e quando à sua dimensão, são as de pequena dimensão (PME's) que têm o menor conhecimento da sua existência (Machado, 2013).

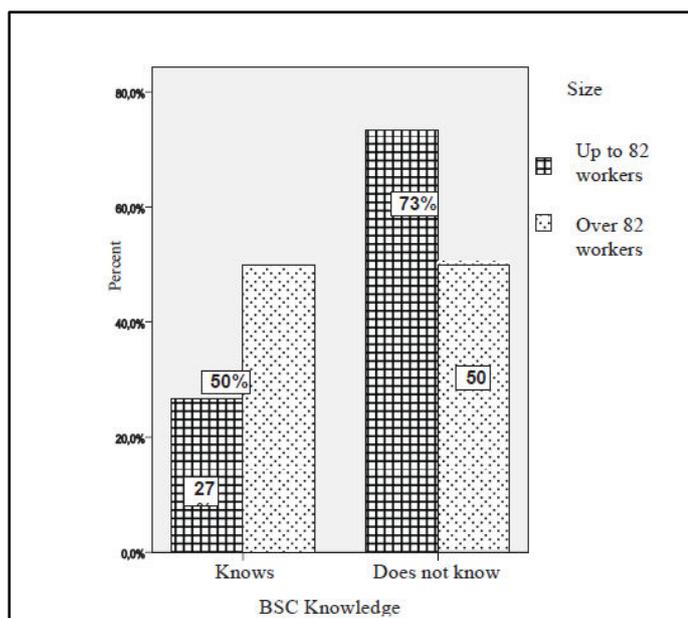


Figura 1- Comparação entre empresas que conhecem o Balanced Scorecard de pequena e grande dimensão.
Fonte: Machado (2013)

Estes dados são o reflexo, para além do simples desconhecimento pela ferramenta, de fatores que limitam o uso do *Balanced Scorecard* nas PME's em Portugal. Muitas das empresas ponderaram a sua implementação acabaram por apresentar razões desfavoráveis, tais como: o custo/benefício por não ser vantajoso para a empresa; a filosofia do *Balanced Scorecard* por não se adequar à cultura e à missão da empresa; a falta de recursos humanos preparados para que fosse possível implementá-lo; por terem outras ferramentas similares; ou por não esperarem obter grandes benefícios com a sua implementação (Machado, 2013; Quesado e Rodrigues, 2009).

Ainda assim, de acordo com o estudo de Quesado e Rodrigues (2009), o número de conhecedores da ferramenta tem vindo a aumentar, mesmo que lentamente. Este factor pode virificar-se devido à tardia implementação do conceito no território português. Porém, as empresas de grandes dimensões têm apresentado evoluções em termos de conhecimento e utilização do *Balanced Scorecard*, mas na perspectiva das PMEs esta tendência verifica-se, mas a um ritmo muito mais lento (Alves e Saraiva, 2013). No entanto, existe outro factor a ter em conta: existe uma fraca iniciativa no desenvolvimento de planos que favoreçam a sua implementação levando assim a uma reduzida taxa de utilização/implementação do *Balanced Scorecard* em Portugal comparativamente a outros países que apresentam taxas mais elevadas.

Com a divulgação do sucesso obtido pelas empresas que já implementaram a ferramenta, nomeadamente empresas de dimensões maiores, considera-se que seja um factor favorável. É dada uma perspectiva positiva, relativamente à avaliação do *Balanced Scorecard*, a empresas com outras características (Por exemplo: PME), existindo assim um incentivo à sua implementação (Quesado, 2010). Desta forma, estão reunidas condições para podermos concluir que um número substancial de empresas irá ainda implementar o *Balanced Scorecard* no futuro (Alves e Saraiva, 2013).

2.3.3. Relação do Balanced Scorecard com outros modelos de gestão e sistemas de informação

Existem outras ferramentas utilizadas pelas organizações com o qual o *Balanced Scorecard* tem uma grande capacidade de interagir e de se integrar. De forma lógica e coerente, essas ferramentas fornecem informação para que o *Balanced Scorecard* desenvolva o seu papel de forma concisa (Pinto, 2007). Do ponto de vista de Pinto (2007), é possível criar uma visão de sistema integrado, através da integração de alguns sistemas de informação e metodologias desenvolvidas nas organizações, tais como: *Activity Based Costing/Activity Based Management* (ABC/ABM); *Customer Relationship Management* (CRM); *Six Sigma/Lean Management*; Gestão de Capital Humano, entre outros. A integração destas ferramentas com o *Balanced Scorecard* facilita a gestão e a execução da estratégia organizacional.

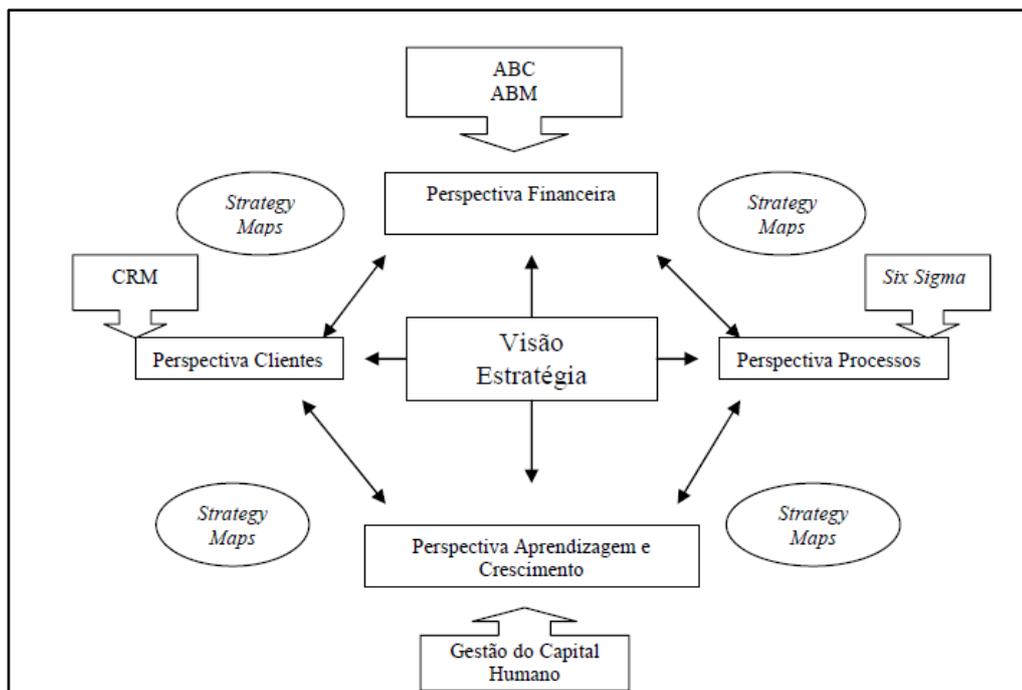


Figura 2- Sistema integrado de gestão de desempenho.
Fonte: Pinto (2007, cit. por Quesado e Rodrigues, 2009)

Activity Based Costing/Activity Based Management (ABC/ABM)

O ABC/ABM pode ser integrado na perspectiva financeira do *Balanced Scorecard*, pois os *outputs* destes modelos são excelentes *inputs* para os mapas estratégicos, nomeadamente os dados relacionados com o custo por unidade de produto, serviço, processo (Pinto, 2007). O que estimula ações e decisões que venham a ter impactos no desempenho da organização (Pinto, 2007).

A metodologia ABC, ao incorporar as relações causa-efeito entre os níveis de recursos consumidos e as atividades que os utilizaram e ao permitir um rigoroso apuramento de custos e, conseqüentemente, os resultados por segmento, torna-se totalmente compatível com o *Balanced Scorecard*. Particularmente com a perspectiva dos processos internos, acompanhando e garantindo a sustentabilidade dos valores financeiros dos processos e das atividades com maior rigor (Jordan et al., 2011).

Para ambos os autores, é recomendável que o ABC/ABM e o *Balanced Scorecard* se integrem de forma consistente, pois são sistemas complementares e não alternativos.

Customer Relationship Management (CRM)

O CRM pode ser integrado na perspetiva de clientes, na medida em que fornece informações sobre o valor a investir para reter clientes, em que tipo de clientes se deve focar mais, os canais de *marketing* onde se deve investir mais e os tipos de oferta para diferentes tipos clientes (Pinto, 2007).

Deste modo, com a integração deste sistema de informação ao *Balanced Scorecard*, torna-se possível vincular a estratégia e a rentabilidade da gestão de clientes.

Six Sigma/Lean Management

O *Six Sigma* diz respeito à evolução da teoria da qualidade total, centrando-se na capacidade que as organizações têm para gerar valor e de melhorar a sua produtividade e competitividade, através da eliminação de atividades geradoras de custos que não são fundamentais aos processos (Quesado e Rodrigues, 2009).

É ainda sugerida a utilização conjunta das metodologias *Six Sigma* e *Lean Management (Lean Six Sigma)*, como forma de maximizar o valor percebido pelos acionistas e oferecido aos clientes, e a velocidade dos processos, através da eliminação dos desperdícios. Pretende-se com isto, eliminar ou reduzir ao máximo as atividades que não agregam valor ao produto ou serviço (Quesado e Rodrigues, 2009).

A utilização do modelo de *Six Sigma* com o *Balanced Scorecard* pressupõe um processo de melhoria contínua, e de consequente suporte no processo de avaliação de desempenho, através da identificação de problemas, das suas causas e posteriormente a solucioná-los. Desta forma, deve funcionar como um modo de operacionalizar as melhorias necessárias. Para isso o *Balanced Scorecard*, através das suas perspetivas pode ser utilizado de forma a avaliar a implementação da metodologia *Lean Six Sigma*.

Desta forma é possível afirmar que o *Six Sigma* integra-se com o *Balanced Scorecard*, através da perspetiva de processos internos (Pinto, 2007).

Gestão de Capital Humano

O capital humano é considerado por muitas organizações o seu ativo mais importante, tornando-se fundamental a sua medição. Existe uma forte relação entre a gestão do capital humano e a perspetiva de aprendizagem e crescimento do *Balanced*

Scorecard, nomeadamente em relação à retenção de colaboradores e ao planeamento da força de trabalho (Pinto, 2007).

Para Kaplan e Norton (1997), ao reconhecerem que os resultados financeiros dependem do esforço individual de cada trabalhador para os atingir, reforçam a necessidade de investir nas capacidades de cada um dos colaboradores. Os autores defendem que se deve dar resposta a informações sobre a qualidade, o tempo e o custo dos colaboradores, bem como a sua motivação e alinhamento com os objetivos da empresa (Kaplan e Norton, 1997). Para isso, desenvolveram o conceito de “Base Comum de Medidas Essenciais”, que tem por base a avaliação de medidas como a satisfação, retenção e produtividade dos recursos humanos.

A relação entre o capital humano e o *Balanced Scorecard*, é tão forte que levou alguns autores a desenvolver um modelo de *Balanced Scorecard* específico para o capital humano, como forma de colocar os colaboradores na execução da estratégia organizacional. Ou seja, de vincular as pessoas à estratégia e aos resultados da empresa.

Só através destas relações (Figura 2) o *Balanced Scorecard* faz sentido, pois é através dos diferentes sistemas, e das suas bases de dados, que este recolhe informações fundamentais e procede ao seu tratamento, para posteriormente poder avaliar os objetivos organizacionais que levam à implementação das estratégias. No entanto, é fundamental desenvolver medidas que garantam a qualidade da informação obtida, para que esta defina claramente a estratégia da organização (Olve et al., 1999). Assim, o *Balanced Scorecard* deve ser visto como um monitor da estratégia da empresa, que contempla informação crítica e está totalmente integrado e alinhado com os dados dos diferentes sistemas de informação da organização.

2.3.4. Componentes do Balanced Scorecard

2.3.4.1 Missão, visão e valores

A missão de uma empresa é, descrita através de uma frase curta, onde se define a razão da sua existência. Para que a missão seja clara, implica revelar o motivo para o qual foi criada, de que forma executa as suas operações e a quem se dirige. Ou seja responde as seguintes questões:

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

- O que faz? (Propósito da Organização);
- Como? (realça o que é valorizado na forma como as operações são executadas);
- Para quem? (Quem beneficia com as atividades da organização).

A visão das organizações descreve o que a empresa se quer tornar no futuro, tendo um papel fundamental na formulação da estratégia. Esta define os objetivos da organização a médio e longo prazo, geralmente entre 3 a 10 anos. A visão deve ser orientada para o mercado e expressar de que forma a empresa quer ser entendida pelo mundo que a rodeia, devendo para isso ser concisa, inspiradora, mas sempre realista. Deste modo, devem destacar-se três componentes essenciais para que seja quantificável: o objetivo alargado, a definição do nicho e o horizonte temporal (Kaplan e Norton, 2008). Depois de alcançada deve ser reformulada, para que a estratégia seguinte seja posta em prática. Assim, será passada a “imagem futura da posição que a organização aspira alcançar” (Cardoso, 2011).

Os valores de uma organização estipulam a sua atitude, comportamento e carácter e têm como objetivo guiar a organização. Representam crenças incutidas na organização que podem ser visíveis no dia-a-dia da organização, através do comportamento dos colaboradores (Kaplan e Norton, 2008), expressando a identidade da organização.

A definição destes três componentes (missão, visão e valores) é crítica num projecto de *Balanced Scorecard*, dado que se trata de uma ferramenta de comunicação que deve envolver toda a organização. Com a correcta definição destes elementos, os colaboradores, ao utilizarem o sistema de *Balanced Scorecard*, devem sentir que este reflecte a sua organização. Pelo que pode ser importante usar, com alguma criatividade, os valores no desenvolvimento do mapa estratégico (Cardoso, 2011). Segundo Kaplan e Norton (1992) estes componentes (missão, visão e valores) permitem criar a estratégia da organização, constituindo a base da estrutura subjacente à construção do sistema de *Balanced Scorecard*.

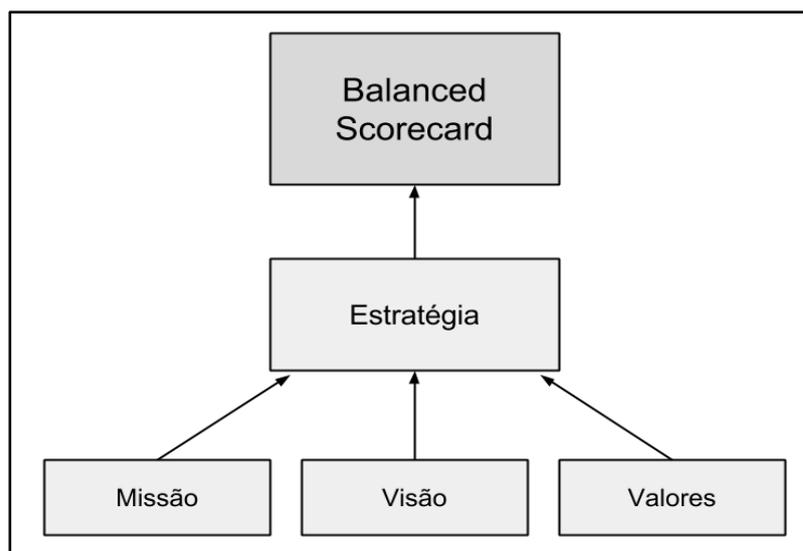


Figura 3- Base da estrutura de criação do Balanced Scorecard. Fonte: Pinto (2007)

2.3.4.2 Proposta de valor

A proposta de valor para o cliente é um elemento fundamental para o processo de desenho do *Balanced Scorecard*, sendo necessário, além da formulação da estratégia de negócio, definir a estratégia numa proposta de valor para os clientes. Esta proposta de valor refere-se à percepção de valor para o cliente em relação a um determinado produto ou serviço (Pinto, 2007). Este tema sofreu uma complexa evolução, na medida em que anteriormente apenas se relacionava com a qualidade e com o preço. Atualmente, é mais complexo: contempla questões como o acesso à compra, o serviço pós-venda e a fiabilidade do produto ou serviço (Cardoso, 2011).

O conceito de proposta de valor foi introduzido por Treacy e Wiersema (1993), e é considerado a decisão central do desenho de um *Balanced Scorecard*. Independentemente da abordagem seguida para a formulação da estratégia, o resultado terá que ser mapeado numa proposta de valor para o cliente (Treacy e Wiersema, 1993).

A proposta de valor para o cliente é definida tendo em conta três disciplinas de valor:

- *Best Product* (Produto líder);
- *Best Total Cost* (Excelência operacional);
- *Best Total Solution* (Intimidade com o cliente).

O primeiro, *Best Product*, refere-se a produtos/serviços, da organização, considerados pelos clientes e pela organização como o melhor produto do mercado, ou seja, é o produto com melhor performance, mais inovador e é pioneiro no mercado. Este implica fornecer ao cliente o melhor produto permanentemente (Cardoso, 2011). Para isso, a organização enfrenta o desafio de desenvolver e produzir produtos ou serviços que sejam sempre os mais inovadores do mercado.

O segundo, *Best Total Cost*, é percebido como um produto de qualidade que compete no mercado pelo preço reduzido que pratica. Ou seja, como a melhor compra para o cliente em termos de preço (Cardoso, 2011).

O terceiro, *Best Total Solution*, é um produto ou serviço notado pela excelente relação com o cliente, oferecendo apoio e um serviço de proximidade com o cliente muito forte (Kaplan, 2003). É valorizada a relação a longo prazo com o cliente, tornando-se necessário o forte conhecimento do perfil dos vários clientes para poder dar resposta rápida às necessidades únicas de cada cliente (Cardoso, 2011).

O melhor modo para poder definir a proposta de valor do produto ou serviço é responder às seguintes questões:

- Quem são os nossos clientes alvo?
- Como é que nos propomos a gerar valor para esses clientes?
- O que faz com que os nossos clientes escolham comprar os nossos produtos/serviços e não os da concorrência?

2.3.4.3 Temas estratégicos

Os temas estratégicos representam as grandes áreas de enfoque estratégico do negócio que permitem decompor ou operacionalizar a visão da organização. Esta divisão é feita para que possam ser avaliados separadamente. Geralmente definem-se entre três a cinco temas estratégicos (Rohm, 2001; Kaplan e Norton, 2008), permitindo decompor ou operacionalizar a visão (Cardoso, 2011).

A aplicação prática dos temas estratégicos sofreu alterações ao longo do tempo. Inicialmente, associavam-se à perspectiva de processos internos (Kaplan e Norton, 2000a), refletindo a visão dos gestores de topo relativamente às atividades críticas que tinham de ser desenvolvidas internamente de forma a conduzir aos resultados

estratégicos. Eram definidos temas para cada perspetiva, sob forma de frase que sintetizava a intensão de estratégia global em cada perspetiva. Os mais recentes conselhos sugerem temas que sejam transversais a várias perspetivas (Kaplan e Norton, 2008).

A definição dos temas estratégicos está fortemente ligada à implementação do *Balanced Scorecard* a nível corporativo. São usados para identificar e comunicar as sinergias organizacionais, que se tornam uma fonte de criação de valor a nível corporativo, nas diferentes perspetivas (Kaplan e Norton, 2006).

2.3.4.4 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são considerados uma declaração concisa e quantificável que descreve o que a empresa tem que realizar bem de modo a implementar a sua estratégia. São considerados os pilares da estratégia da organização, pois são os elementos que irão decompor a estratégia em termos operacionais (Kaplan e Norton, 1993).

Para os definir deve ser tido em conta duas características principais: começar por um verbo; e motivar uma ação.

2.3.4.5 Perspetivas

Os objetivos deverão ser agrupados segundo quatro perspetivas definidas por Kaplan e Norton (1996a), que são as seguintes: perspetiva Financeira; perspetiva de Clientes; perspetiva de Processos Internos; e perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.

A perspetiva Financeira continua a ser utilizada no *Balanced Scorecard*, tal como nos tradicionais sistemas, mas agora orientada a avaliar a satisfação e os resultados dos objetivos dos *stakeholders* (Kaplan e Norton, 1996a). Ou seja, deve mostrar os resultados das decisões estratégicas tomadas nas outras perspetivas (Olve et al., 1999). Esta permite responder à seguinte questão: “Que objetivos financeiros alcançar para maximizar o valor para os acionistas?” (Kaplan e Norton, 1992), no caso de organizações privadas com fins lucrativos.

Na perspetiva de Clientes pretende-se avaliar o grau de satisfação dos clientes, descrevendo a forma como é criado valor para os mesmos e como se satisfaz a procura

(Olve et al., 1999). Os objetivos para o fazer corretamente é segmentar o mercado agrupando os clientes por objetivos específicos de forma a utilizar métricas específicas para cada grupo de clientes (Kaplan e Norton, 1996c). Nesta perspetiva pretende-se encontrar respostas às seguintes questões: “Como os clientes nos vêem?”, “Que necessidades devem ser satisfeitas?” (Kaplan e Norton, 1992).

Segundo a perspetiva dos Processos Internos, pretende-se focar na criação de valor para os clientes. Para isso, segundo Kaplan e Norton, (1996c) deve ser feito em três fases: através da inovação, das operações e do serviço pós venda. Dando resposta à seguinte questão: “Em que nos devemos superar e ser excelentes?” (Kaplan e Norton, 1992).

A perspetiva anterior está fortemente relacionada com a perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, onde as três fases anteriores só são atingíveis se existir habilidade e motivação dos colaboradores da empresa e sistemas de informação capazes (Kaplan e Norton, 1996b). Assim, obtém-se respostas a “como se deve aprender, inovar e crescer” (Kaplan e Norton, 1992).

As perspetivas definidas por Kaplan e Norton (1996) podem ser renomeadas ou ser acrescentadas a outras perspetivas de acordo com o tipo de negócio da organização, do modelo de negócio e dos clientes alvo.

A partir destas perspetivas é possível estabelecer uma relação entre os objetivos operacionais de curto prazo e a visão e estratégia do negócio que reflete o longo prazo da empresa (Olve et al., 1999).

Após a sua definição é necessário criar uma relação causa-efeito entre as várias perspetivas e as várias medidas escolhidas em cada uma das perspetivas (Kaplan e Norton, 1996c) (Figura 4).

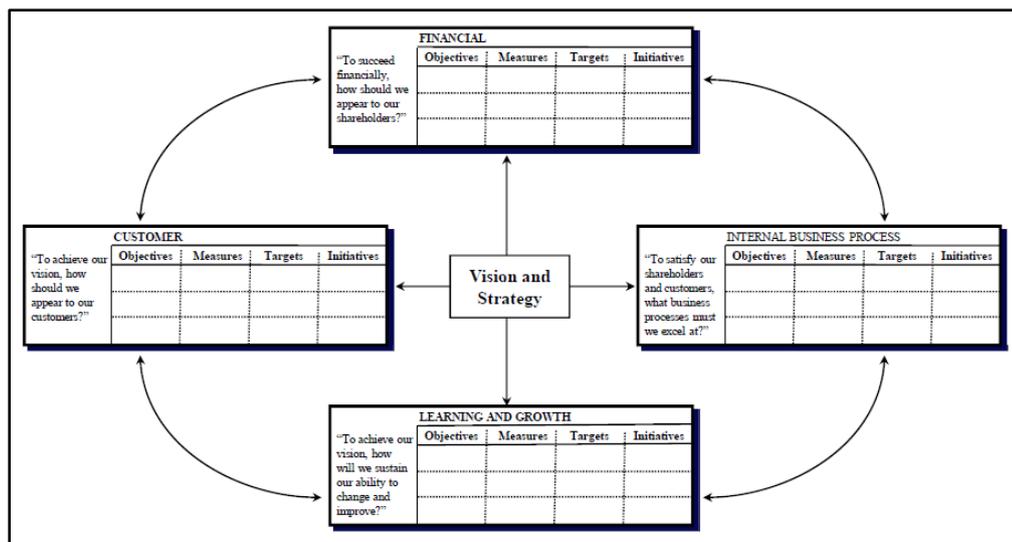


Figura 4- Tradução da visão e da Estratégia: Quatro Perspetivas. Fonte: Kaplan (2010)

2.3.4.6 Indicadores de desempenho (*Key Performance Indicators*)

Os indicadores de desempenho, são métricas agregadas utilizadas para medir quantitativamente a evolução dos objetivos estratégicos da organização que são críticos para o cumprimento do negócio. As suas características podem variar, mas geralmente apresentam um valor (presente), a meta a alcançar, o seu estado (se cumpriu os valores estipulados), e a tendência expressa pelo valor dos indicadores (a crescer, igual, a decrescer) (Cardoso, 2011).

Estes incluem a combinação de dois tipos de indicadores: Indicadores de resultado (*Lagging Indicators*) e Indicadores de ação (*Leading Indicators*). Os indicadores de resultados avaliam resultados de ações previamente realizadas, tendo como exemplos rentabilidade, vendas, satisfação do cliente e capacidade dos empregados (Kaplan e Norton, 1996b), mostrando efeitos de ações passadas (Santos, 2006). Enquanto os indicadores de ação, medem atividades que conduzem a resultados futuros, medindo geralmente processos e atividades intermédias (Kaplan e Norton, 1996b), representando uma causa ou origem (Santos, 2006).

2.3.4.7 Metas (*targets*)

As metas são resultados que deverão ser alcançados nos indicadores de desempenho, devendo estas ser realistas e motivadoras. Estas têm de ser quantitativas e

estar relacionadas com um intervalo de tempo, por exemplo: <5 dias; [+1000], ou seja em menos de 5 dias tem que se realizar mais de 1000 chamadas telefónicas de prospeção de clientes.

Para a sua definição é importante descrever o propósito da meta e o seu enquadramento temporal. Identificar as fontes de informação para obtenção dos valores e estabelecer uma meta por cada indicador de desempenho de forma a quantificar o seu resultado esperado (Cardoso, 2011).

2.3.4.8 Iniciativas

São ações a desenvolver para se conseguir alcançar as metas propostas. Regularmente tratam-se de projetos, ações ou atividades, que têm de ser feitas para conseguir atingir uma meta proposta, por exemplo: quando se desenvolve um questionário para inquirir clientes sobre o lançamento de um novo produto ou serviço, isso é a iniciativa, do qual se ira obter dados para alcançar as metas do seu indicador.

Para as definir deve descrever-se cada uma delas, relacionar as iniciativas com os objetivos estratégicos e indicadores, e realizar apenas as iniciativas consideradas prioritárias (Cardoso, 2011).

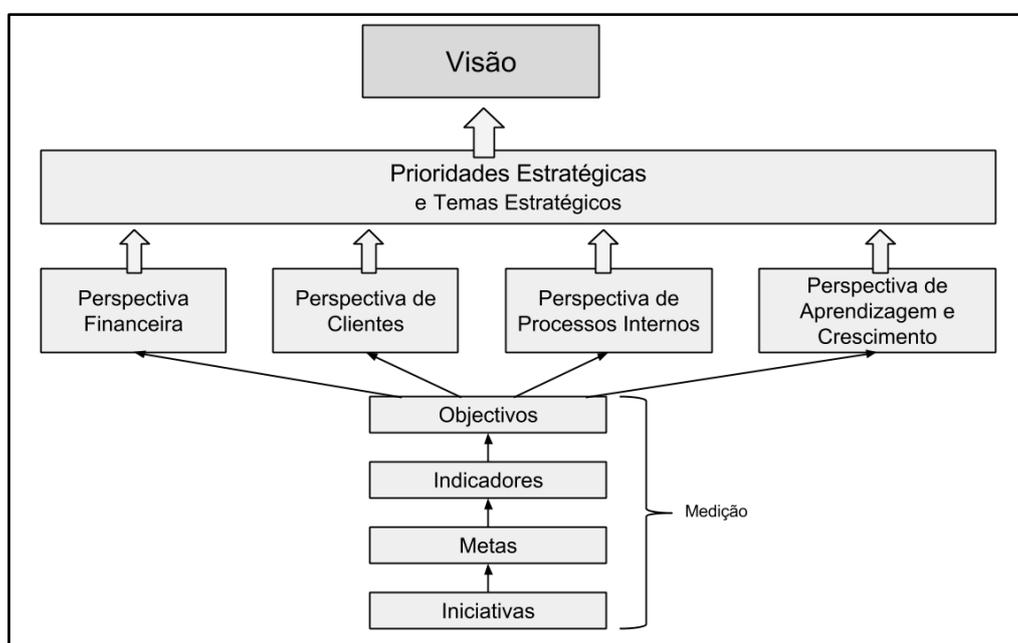


Figura 5- Componentes do Balanced Scorecard. Fonte: Adaptado de Pinto (2007)

2.3.5. Metodologia e arquitetura de desenvolvimento do Balanced Scorecard

2.3.5.1 Relações causa-efeito/Mapa estratégico

Devido à dificuldade de muitas empresas em comunicar a estratégia com os seus colaboradores, tornou-se crucial a existência de ferramentas para colmatar este problema. Para isso, Kaplan e Norton (2000b) introduziram os mapas estratégicos, cujo objetivo permite transmitir de forma clara, aos colaboradores da empresa, a forma como as suas atividades, na organização, estão relacionadas com os objetivos corporativos da empresa.

O mapa estratégico é uma representação visual dos objetivos críticos da organização (Cardoso, 2011), que se encontram distribuídos pelas diferentes perspetivas (Pinto, 2007). A sua principal razão é a representação das relações de causa-efeito entre os vários objetivos, e consequentemente os seus respetivos indicadores, de forma a comunicar o alinhamento entre os objetivos operacionais e a estratégia da empresa (Kaplan e Norton, 1996b).

Para Kaplan e Norton (1996b), a perspetiva financeira deve situar-se no topo do mapa estratégico, representando o mais importante valor de uma empresa, que é a criação de valor para os acionistas. Porém, é de salientar que esta construção do mapa é referente a empresas com fins lucrativos, pois as entidades sem fins lucrativos, por regra geral, colocam no topo do mapa estratégico outra perspetiva de acordo com a sua missão.

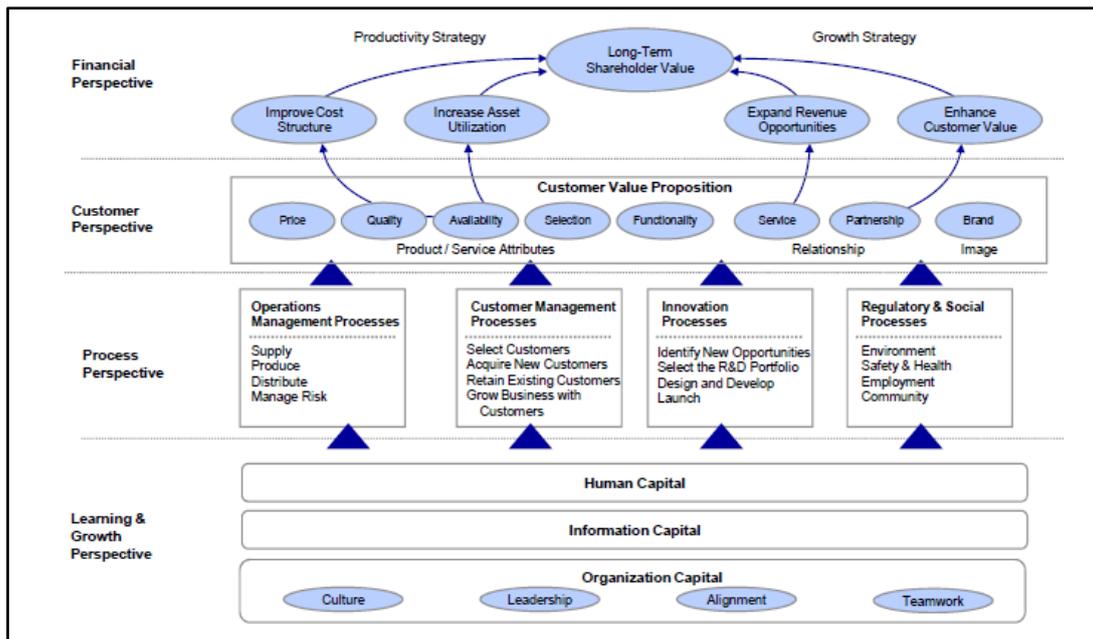


Figura 6- Exemplo de Mapa Estratégico Fonte: Kaplan e Norton (1996c)

2.3.6 Fases de desenvolvimento do Balanced Scorecard

Segundo a metodologia desenvolvida pelo *Balanced Scorecard Institute*, o desenvolvimento e implementação do *Balanced Scorecard* é baseado em duas fases principais, o desenho e a implementação (Rohm, 2001). Em ambas as fases são contemplados nove passos para a sua construção, como se encontra listado a seguir (Cardoso, 2011; Rohm, 2001):

1. [FASE 1 - Desenho] Avaliação do contexto organizacional.
 - a. Desenvolver a análise estratégica da organização. Para isso pode avaliar-se a empresa externa e internamente, através, por exemplo da análise de SWOT. Deste modo, serão analisadas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização, originando uma visão global do estado atual da organização e uma perceção do seu potencial futuro;
 - b. Selecionar e dar posse à equipa e ao *sponsor* do projeto;
 - c. Elaborar um plano de projeto do *Balanced Scorecard*, planeando a gestão da mudança.
2. Definir a estratégia:

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

- a. Definir a missão, visão e os valores da organização;
 - b. Definir a proposta de valor para o cliente;
 - c. Definir os temas estratégicos.
3. Definir os objetivos estratégicos:
- a. Selecionar as perspetivas do *Balanced Scorecard*;
 - b. Definir os objetivos estratégicos;
 - c. Classificar os objetivos por tema estratégico e por perspetiva (matriz);
 - d. Desenvolver as relações causa-efeito entre os objetivos para cada tema estratégico.
4. Desenvolver o mapa estratégico:
- a. Identificar as relações causa-efeito entre os objetivos de toda a organização;
 - b. Desenhar o mapa estratégico organizacional.
5. Definir os indicadores de desempenho:
- a. Identificar pelo menos um indicador para cada objetivo;
 - b. Classificar os indicadores como *lead* ou *lag*;
 - c. Atribuir *targets* (metas), expectáveis, para os indicadores.
6. Desenvolver iniciativas estratégicas:
- a. Identificar as iniciativas;
 - b. Desenvolver os critérios de seleção (prioridade das iniciativas);
 - c. Selecionar as iniciativas a executar;
 - d. Implementar os projetos das iniciativas;
 - e. Avaliar o impacto final das iniciativas na estratégia.
7. [Fase 2 - Implementação] Automatizar e comunicar a informação de performance:
- a. Recolher os dados necessários;
 - b. Escolha do *software* para desenvolver o sistema de gestão de performance;
 - c. Implementar o sistema de *Balanced Scorecard*;
 - d. Comunicar a informação de performance aos decisores de negócio.
8. Desdobrar o Scorecard a vários níveis da organização:
- a. Desdobrar o Scorecard organizacional corporativo desenvolvendo *Scorecards* para as deferentes unidades de negócio;

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

- b. Desenvolver *Scorecards* para as equipas e *Scorecards* individuais;
 - c. Garantir o alinhamento organizacional entre todos os níveis;
 - d. Desenvolver os incentivos de performance.
9. Avaliação final e melhoria da performance:
- a. Desenvolver a ligação da gestão de performance ao orçamento;
 - b. Melhorar continuamente o sistema de Balanced Scorecard para que a informação de performance seja uma mais-valia para os decisores de negócio;
 - c. Avaliar os resultados obtidos e realizar as necessárias alterações à estratégia.

2.3.7 Ferramentas de implementação do Balanced Scorecard

Existe no mercado diversas soluções de *software* que permitem implementar um *Balanced Scorecard*. Estas vão desde ferramentas, mais complexas, onde é necessário definir todos os componentes, até ferramentas onde apenas é preciso parametrizar algumas funcionalidades específicas para o negócio ou empresa em se está a trabalhar. No entanto, existe ainda a possibilidade de serem desenvolvidas através do desenvolvimento de um *software* de raiz completamente à medida e ao agrado da empresa em questão.

Pode-se considerar as seguintes ferramentas que permitem implementar um sistema de *Balanced Scorecard*:

- *Strategic Performance Management* do *SAS Institute*. É uma solução de *performance management*, que permite implementar um *Balanced Scorecard*;
- Plataforma de *Business Intelligence* da Microsoft;
- SAP – CPM (*Corporate Performance Management*), *Balanced Scorecard*;
- BSC-Quidgest, da empresa portuguesa Quidgest;
- QuickScore, da empresa Spider Strategies. Esta é uma ferramenta orientada para a web, no qual se torna acessível em qualquer local ou dispositivo e suporta os nove passos para a implementação do *Balanced Scorecard* do *Balanced Scorecard Institute*;
- Microsoft Excel.

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

Estas *frameworks* disponíveis no mercado, são excelentes *standards* para implementar qualquer sistema de *Balanced Scorecard*. Existem algumas diferenças entre elas, nas quais umas são exclusivamente orientadas à implementação de *Scorecards* (*QuickScore* e *BSC-Quidgest*), outras são ferramentas mais complexas de *Business Intelligence* que também possibilitam implementar *Scorecards*. Todas elas necessitam de licenças, com custos associados, o que em alguns dos casos são excessivos (por exemplo: *SAP* ou *Microsoft BI*). Logo, a compra destas licenças só se torna compensatório para empresas de dimensão significativa. São soluções que automaticamente podem ser integradas com outros sistemas de informação da organização, recebendo dados mais precisos e em tempo real para que exista exatidão (Bloomfield, 2002). Temos ainda ferramentas, como o *QuickScore*, orientadas à implementação do *Balanced Scorecard*, que têm custos menores e que não necessita de uma equipa especializada para a sua implementação, sendo que uma simples leitura dos seus manuais torna-se suficiente para saber como parametrizar toda a informação para construir o *Balanced Scorecard* da empresa (Spider Strategies, 2010; Balanced Scorecard Institute, 2010).

Por outro lado, existe o *Microsoft Excel* que não sendo uma ferramenta com o principal objetivo de implementar um *Balanced Scorecard*, oferece a possibilidade de construir um bom sistema que permite aos gestores monitorizar o estado da performance da organização. É muitas vezes utilizado para construir este tipo de sistemas em empresas de menor dimensão, ou mesmo para criar protótipos de forma a expor à gestão das empresas uma amostra de como irá constar o produto final a implementar. Este apenas exclui alguns automatismos específicos, como por exemplo a adaptação da forma visual dos dados à medida de cada utilizador.

Outra importante característica destas ferramentas é a interface disponibilizada aos utilizadores. As ferramentas de *Balanced Scorecard* permitem criar representações visuais, *dashboards* (Representação de Gráficos) / *scorecards* (Representação de KPI) (Cardoso, 2011). A informação é apresentada num único ecrã, para que possa ser facilmente monitorizada sem que o utilizador se disperse por informação não crítica, captando assim, de forma rápida a informação necessária. Estas são ferramentas que permitem comunicar e por essa razão devem ser desenhadas para simplificar a visualização rápida da informação crítica a disponibilizar. Estas representações gráficas

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

incluem a utilização de gráficos, semáforos, manómetros e medidores semelhantes aos cockpits de um automóvel ou avião (Few, 2006) (Figura 7).



Figura 7- Exemplo de um Balanced Scorecard desenvolvido através de uma ferramenta Microsoft

Estas ferramentas vão de encontro aos três tipos de gerações de sistemas de *Balanced Scorecard* definidos por Olve et al., (1999).

A primeira geração representa os sistemas que utilizam poucos recursos, ou seja, são inseridos os dados provenientes de diferentes fontes/bases de dados e através de ferramentas mais básicas como o Excel ou HTML é trabalhada a informação de modo a ser disponibilizada ao utilizador de uma forma amigável, sendo que este poderá aceder à informação no decorrer do tempo e proceder a comparações da informação.

Os sistemas de segunda geração disponibilizam, além das potencialidades dos de primeira geração, obter os dados existentes nos diferentes sistemas de informação das organizações automaticamente, possibilitando que o sistema tenha sempre informação actual, sem que para isso, seja necessário inseri-la manualmente. Outra das grandes funcionalidades da segunda geração é a possibilidade que o utilizador tem para realizar consultas à informação contida no sistema, comparando diferentes tipos de dados (OLAP – Bases de dados multidimensionais). Este sistema funciona de um modo mais sofisticado visto que a sua arquitectura trabalha em modo cliente-servidor, permitindo a que cada utilizador tenha disponível um scorecard adequado às suas responsabilidades.

Por ultimo, os sistemas de terceira geração, para além de suportarem as funcionalidades das gerações anteriores, permitem aos seus utilizadores criar simulações

para procedimentos futuros. Torna-se assim um grande auxílio às decisões que serão futuras em acções futuras.

2.3.8 Fatores críticos de sucesso na implementação do Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (2000a) referem que várias empresas encontram dificuldades na implementação do *Balanced Scorecard*, visto que por diversos fatores desenvolver e implementar um sistema de gestão e monitorização da performance, como o *Balanced Scorecard*, não é uma iniciativa simples. No entanto, existem também fatores motivadores que podem levar as organizações ao desenvolvimento de um sistema de *Balanced Scorecard*.

Um dos fatores a ter em conta é o suporte e a participação da gestão de topo ao longo do desenvolvimento e implementação do sistema de *Balanced Scorecard*. São eles que têm a responsabilidade de delegar toda a estratégia do processo de implementação ao nível hierárquico abaixo (nível de gestão intermédia). Este aspeto é essencial, visto que a gestão intermédia pode não estar apta a entender a estratégia e o projeto de implementação do *Balanced Scorecard* como um todo, visto que não têm conhecimento geral dos processos que conduzem ao sucesso da implementação do sistema (Prieto et al., 2006).

Ainda assim, o suporte e participação da gestão de topo é fundamental, visto que em muitos casos são nomeados consultores externos para fazer a implementação do *Balanced Scorecard*. Deste modo, minimiza-se o risco de ser construído um sistema altamente sofisticado, que não responda às reais necessidades da gestão de topo. São estes gestores quem conhecem as estratégias da empresa e têm a tarefa de as descrever aos consultores externos, garantindo assim o sucesso do projeto (Prieto et al., 2006).

Kaplan (1999) refere que “os sistemas e a tecnologia são extremamente importantes, mas os sistemas e as tecnologias aplicados devem surgir depois da equipa de gestão finalizar o trabalho estratégico inicial”. Ou seja, para que exista sucesso num projeto o *Balanced Scorecard* deve ser baseado na estratégia da empresa e, deste modo, antes de se iniciar a construção do sistema, a equipa terá de definir claramente toda a estratégia (tanto a estratégia da empresa como a estratégia para implementar o *Balanced Scorecard*) garantindo o equilíbrio entre a estratégia e as operações. Só desta forma é

possível, posteriormente, definir indicadores de medida consistentes, comunicáveis e que se relacionem entre si. Quer isto dizer que um sistema como este não pode ser comprado ou copiado de organizações com excelente desempenho. Tem que ser construído à medida da organização que o pretende implementar (Kaplan e Norton, 1996c).

Para que a implementação do *Balanced Scorecard* e a própria implementação da estratégia tenham sucesso, deve ser garantido que:

- Seja estabelecida uma visão ambiciosa, mas acima de tudo realista;
- Seja assegurada a existência de informação de suporte aos indicadores;
- Exista uma revisão contínua da estratégia, mesmo após a implementação do sistema (Prieto et al., 2006);
- Seja dada formação ou criados materiais de suporte ao sistema (por exemplo manuais).

Por outro lado, existem fatores motivacionais que conduzem uma organização ao desenvolvimento de um *Balanced Scorecard*. Esses fatores passam por permitir retificar desempenhos financeiros menos satisfatórios ou simplesmente melhorá-los, fazer face à concorrência no mercado em que a organização se insere, clarificar a estratégia, melhorar a alocação de recursos e aumentar a prestação de contas sobre a performance organizacional, comunicar a estratégia a todos os colaboradores e alinhar essa estratégia com a performance dos mesmos (Jordan et al., 2011). Trata-se de uma ferramenta prática que faz o alinhamento dos incentivos (bónus) dos colaboradores com o real desempenho organizacional. Permite complementar a estratégia que se encontra integrada com modelos de excelência dos programas de qualidade, e permite auxiliar na implementação de grandes projetos de mudança organizacional (Cardoso, 2011; Farreca, 2006; Malmi 2001; Speckbacher et al., 2003).

Assim, é crucial planear todo o programa de desenvolvimento do sistema de *Balanced Scorecard*, dividindo em várias fases de implementação viáveis, que tenham impacto e acrescentem valor ao negócio (Cardoso, 2011).

2.3.9 Segurança e privacidade nos sistemas de Balanced Scorecard

A segurança e a privacidade aplicada à implementação dos sistemas de *Balanced Scorecard* é um fator crítico ao qual deve ser dada elevada importância, à semelhança de outros sistemas de informação.

É de elevada importância definir políticas de segurança quando o sistema for implementado, nomeadamente através de mecanismos de segurança de modo a que o sistema não possa ser acedido ou manipulado por quem não deva ter acesso a este. Assim, evita-se pôr em risco a integridade da informação do sistema. Ainda do ponto de vista de segurança, é necessário garantir que o percurso da informação, desde os sistemas que servem de *input* ao *Balanced Scorecard*, até ao próprio *Balanced Scorecard* não sofra qualquer alteração dos dados. Para isso, é necessário aplicar mecanismos de proteção na comunicação feita entre ambos os sistemas (Dourish e Anderson, 2006).

No entanto, é possível ter um elevado nível de segurança, mas não garantir qualquer tipo de privacidade. Desta forma, as equipas de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* devem definir claramente os critérios de acesso (visualização) e manipulação da informação, tendo em conta quem tem permissão para visualizar cada tipo de informação e quem pode manipular a informação (Hong e Landay, 2004). Para isso, define-se em que altura e que tipo de dados podem ser modificados, inseridos ou mesmo visualizados (Solove, 2006). Esta definição de critérios de privacidade do sistema, é motivada pelo facto de por vezes colaboradores internos à organização poderem sentir necessidade de alterar os seus objetivos pessoais para que não sejam vistos como prejudiciais à condução dos objetivos estratégicos da própria empresa. Assim podemos referir que a privacidade do *Balanced Scorecard*, não é apenas a forma como a informação e a privacidade do sistema é gerida, mas também a forma como as relações sociais entre colaboradores são geridas (Dourish e Anderson, 2006).

Deste modo, para garantir a segurança e privacidade dos sistemas de *Balanced Scorecard*, torna-se fundamental aplicar mecanismos e funcionalidades técnicas de segurança durante o desenvolvimento do sistema. Além disso, incutir no seio dos colaboradores da organização ética e sentido de responsabilidade para que não sejam comprometidos os valores da empresa.

3. Estudo de Caso: Empresa ABC, S.A.

3.1 Introdução ao Estudo de Caso

No seguimento do estudo teórico realizado anteriormente, torna-se fundamental verificar e aplicar o conceito a uma situação real de forma a visualizar as suas potencialidades e benefícios para o sector empresarial. Para isso e como já foi referido no capítulo 1 (Metodologia adotada) vai ser realizado um estudo de caso de modo a aplicar um sistema de BSC numa empresa PME.

A empresa, objeto de estudo do presente projeto, assenta a sua atividade no sector da engenharia geográfica. Tendo como objetivo primordial presta um conjunto de serviços de monitorização e controlo de espaços através da captura de imagens e do seu processamento e tratamento, entre outros serviços relacionados com a sua atividade.

Através da necessidade de monitorizar a estratégia que pretende implementar, como é descrito no capítulo 1 (Introdução) do presente projeto, é proposto o desenvolvimento de um sistema de *Balanced Scorecard* para solucionar essa necessidade. Desta forma, será desenvolvido todo o processo para a sua construção e, ainda, um protótipo do sistema a implementar na empresa.

Para efeitos de confidencialidade, a empresa em estudo será sempre designada como ABC, S.A., nome fictício que será utilizado ao longo do presente projeto de mestrado.

3.2 Caracterização da Empresa ABC, S.A.

A empresa ABC, S.A., é uma empresa PME sediada na região de Lisboa, fundada em 1985.

A sua atividade passa pela prestação de serviços e consultoria no âmbito da pesquisa e gestão de recursos naturais, renováveis e não renováveis. Para esse efeito, desenvolve e presta serviços na área de cartografia digital, cadastro, teledeteção, controlos agrícolas e sistemas de informação geográficos. Estas atividades servem suporte à criação de inventários, inquéritos, projetos de obras e nomeadamente para observação e controlo de espaços. De forma a desempenhar as suas funções, é utilizada

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

a deteção remota aérea e espacial, fotogrametria, medições diretas, cálculo e estatística, produção de cartografia topográfica e cartografia hidrográfica. Procede de igual modo à importação e comercialização desse tipo de serviços e ainda de equipamentos e produtos destinados aos mesmos fins.

Os seus principais sectores de atuação são: a agricultura e florestas, ordenamento do território, ambiente, construção civil e infraestruturas, energia, águas, saneamento e ainda oceanografia.

Afirma-se como uma das maiores empresas do sector de engenharia geográfica em Portugal, tendo sido pioneira no processamento de imagens aéreas e satélite e na produção de fotogrametria digital.

A empresa desenvolve as suas operações em território português, onde é líder no sector. No entanto tem presença, através do desenvolvimento de projetos para clientes internacionais em países/regiões como: Portugal, alguns países de Africa, em especial na Africa Subsariana e conta ainda com uma base fixa na europa do leste.

Devido à sua forte experiência na área em que atua, e tendo em conta as boas práticas na prestação dos seus serviços e também pela qualidade das operações desempenhadas internamente, esta é uma empresa com o estatuto de “PME Lider” atribuído pelo IAPMEI e com certificação SGS.

A empresa é composta por 6 unidades de negócio que se organiza em diversas áreas, tais como: Cartografia; Cadastro; Teledeteção; Controlos Agrícolas; e a sua direção de produção e direção internacional. E conta ainda, como estruturas de apoio, com os departamentos: Direção Técnica; Sistemas de Informação; Departamento de Qualidade; de Logística; e de Administração e Financeira. Por último, com funções de gestão corporativa encontra-se a Administração (Figura 8 – Organograma / Anexo 2).

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

Conta com mais de 150 colaboradores distribuídos pelas suas áreas de atuação (projetos para/em clientes) e mais de 19 colaboradores nas estruturas de apoio. Todos os seus técnicos e consultores detêm de uma elevada formação técnico-científica e com a experiência necessária para desempenhar as suas funções. Todos são apoiados por equipamentos e/ou outros meios técnicos que utilizam para desempenhar as suas tarefas. A ligação entre todos os colaboradores, meios e recursos necessários é fundamental devido à complexidade e sofisticação com que, nos dias de hoje, a empresa se depara no decorrer das suas atividades.

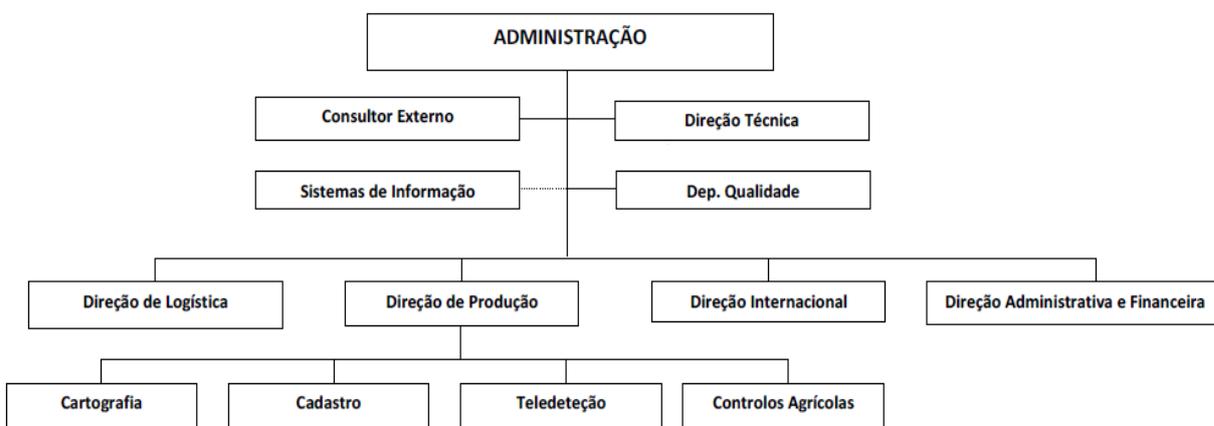


Figura 8 - Organograma

3.3 Plano do projeto

Sendo este estudo de caso baseado num projeto de desenvolvimento de um sistema de BSC, torna-se essencial definir um plano de trabalho para o desenvolvimento e implementação do sistema.

Assim, de seguida, na Figura 9 (Anexo 1), encontra-se definido o planeamento do projeto desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. O cronograma tem definidas as tarefas mais importantes a desenvolver para a empresa ABC, S.A.. Para além das suas tarefas, encontra-se a calendarização de cada uma delas e a forma como se relacionam (precedências/dependências).

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial



Figura 9 - Planeamento do Projeto

3.4 Avaliação do contexto organizacional

3.4.1 Análise externa da organização

Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipa de Gestão; ✓ <i>Know-how</i> técnico dos serviços; ✓ Reputação técnica global da empresa; ✓ Tem presença em mercados externos; ✓ Ligação ao meio universitário. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demasiado dependente do sector da teledeteção; ✓ Custo da estrutura do departamento de cartografia; ✓ Fraca visibilidade nos mercados externos, relativamente aos quais pretende expandir a sua atividade (África).
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diminuição investimento público; ✓ <i>Dumping</i> de preços; ✓ Crise económica e financeira global; ✓ Instabilidade de alguns mercados nos quais a empresa quer expandir; ✓ Risco de cobrança; ✓ Aparecimento de novos concorrentes nos mercados emergentes; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os setores da agricultura, floresta, mar e turismo são apostas de futuro; ✓ Mercados emergentes com interessantes taxas de crescimento; ✓ Forte ligação económica e cultural a alguns desses mercados; ✓ Fraca concorrência em alguns desses mercados;

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

✓ Carências de colaboradores locais especializados nalguns dos mercados emergentes.	✓ Possibilidade de alianças estratégicas com parceiros internacionais; ✓ Financiamento de projetos em diversos sectores por parte do Banco Mundial e do Banco Africano de Desenvolvimento.
---	---

Tabela 1 - Análise de SWOT

Diamante de Competitividade de Porter

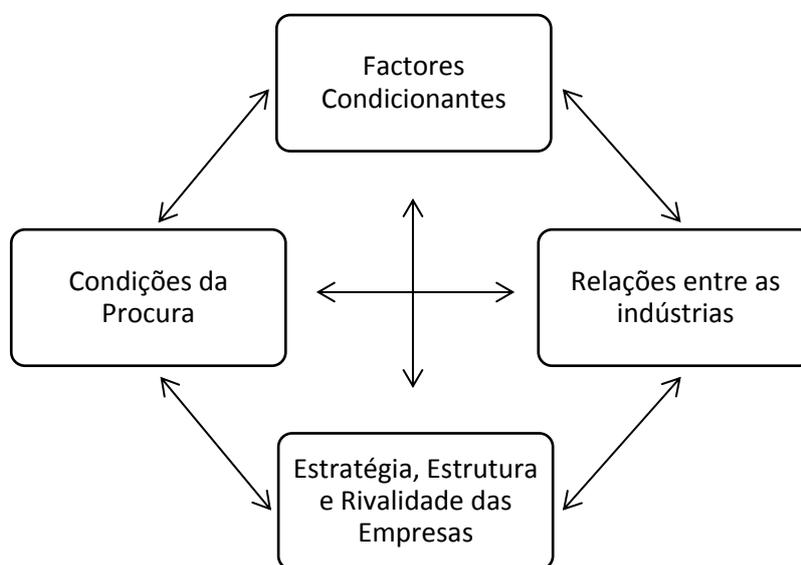


Figura 10 - Diamante de Competitividade (Porter)

Fatores condicionantes

A organização conta com alguns fatores condicionantes. Um dos maiores é o facto de operar maioritariamente através de concursos públicos por forma a adquirir novos clientes e projetos. Ao candidatar-se desde modo, por vezes não dependerá apenas de si própria para que garanta a adjudicação concurso. Dependerá também, do preço praticado pelos seus concorrentes, que caso seja inferior poderá incorrer na perda do projeto em causa.

Outro fator, relaciona-se com os seus clientes, que são na sua maioria empresas públicas ou organismos governamentais. Neste caso a condicionante caracteriza-se pelo

atraso nos pagamentos. No entanto, e para se defender em relação a esse fator, a empresa obriga a que cada parte do projeto só seja entregue ao cliente mediante uma parte do pagamento e assim sucessivamente até ao fim do projeto.

Existem ainda outros dois aspetos cruciais: a elaboração de projetos de alta complexidade, o que por vezes para a sua execução tem de subcontratar um determinado serviço a terceiros, perdendo parte do controlo do projeto. Fator que leva a que se dê especial atenção na escolha da empresa a subcontratar para desenvolver os serviços que complementam o projeto a desenvolver.

Por último, os investimentos públicos no sector têm vindo a diminuir, o que constitui uma condicionante, na medida em que os recursos financeiros vão também eles diminuindo e a empresa fica praticamente dependente de si mesma para concretizar novos investimentos.

Relações entre as indústrias

A empresa ABC, S.A., está inserida na indústria da engenharia geográfica, como já foi descrito anteriormente. No entanto, a empresa tem vindo a construir uma relação de cooperação com outras indústrias que representam uma mais-valia no decorrer das suas atividades. Essas relações passam por estabelecer uma estratégia de cooperação com o sistema científico e tecnológico nacional, criando protocolos com universidades e institutos de investigação e conta ainda com parcerias com entidades privadas nacionais e internacionais. Assim, através destas relações, a empresa consegue alargar o leque e o âmbito dos seus serviços prestados, abrindo novas perspetivas de negócios quer em Portugal, quer em mercados internacionais.

Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas

A empresa alvo de estudo é considerada inovadora e afirma-se como uma das maiores empresas do sector em Portugal. Foi pioneira no processamento de imagens aéreas por satélite e na produção de fotogrametria digital, optando assim por uma estratégia de diferenciação, através dos serviços prestados. No entanto, apresenta-se também, no mercado com uma estratégia de preço reduzido de forma a dar resposta à concorrência existente.

Esta tem em curso várias estratégias de desenvolvimento fazendo com que evolua constantemente. A estratégia de cooperação entre outras organizações é uma

delas, na medida em que para além das descritas anteriormente, subcontrata outras empresas para o desenvolvimento de algumas atividades mais especializadas reduzindo, assim, alguns custos diretos. Mesmo deslocando algumas atividades dos projetos não fica totalmente isenta da responsabilidade dessa atividade, visto que é responsável pelo projeto como um todo. Para garantir a qualidade dessas atividades deslocalizadas são colocados colaboradores junto dessas empresas subcontratadas a fim de monitorizar o seu desenvolvimento.

A internacionalização é um fator preponderante. Trabalham constantemente para ganhar maturidade e solidez no que respeita a crescer além-fronteiras. A empresa, ao ter sido pioneira em alguns serviços, foi adquirindo um *know-how* e experiência ao longo dos anos, que permitiu escalar na execução de projetos a nível internacional. Desta forma, consegue mais facilmente entrar em países em forte crescimento, como em África, e obter maior carteira de clientes e projetos, que conseqüentemente ajudará a consolidar as suas contas e a crescer. É um objetivo para a organização consolidar e continuar a trabalhar a sua estratégia de internacionalização. Para isso, a empresa propõe-se a desenvolver ações de prospeção e participar em concursos internacionais, nomeadamente nos Países do continente africano e na Europa do leste. Pretende com isso, ganhar maior notoriedade e visibilidade para poder expandir e crescer nesses mercados, ainda pouco explorados.

Outra estratégia de elevada importância que se encontra em curso, é o desenvolvimento de um sistema de informação interno. Este sistema, tem como principal objetivo informatizar todos os processos da empresa, gerando assim uma maior eficiência operacional na partilha de informação e na gestão de toda a envolvente organizacional. Através desta implementação é pretendida a redução nos custos operacionais e administrativos e um ganho na produtividade por parte dos próprios colaboradores. Do ponto de vista estratégico, garante maior segurança na informação organizacional que é partilhada. Tornará, também, o processo de tomada de decisão mais eficiente e com uma margem de erro muito reduzida, pois os dados são obtidos com maior rapidez e existe cruzamento de informação de forma a garantir que estes são fidedignos.

Do ponto de vista da estrutura empresarial, a empresa conta com três administradores, sendo um presidente, um vogal e um outro vogal que não exerce funções executivas. No que respeita às diferentes unidades de negócio e departamentos

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

de suporte às mesmas, existe um colaborador responsável por gerir cada uma dessas unidades. Ainda na vertente estrutural da organização, existiu a necessidade de implementar um novo modelo de gestão de forma a modernizar e criar mais eficiência nos seus processos de negócio. Essa necessidade foi sentida maioritariamente no departamento de cartografia, onde o custo da estrutura era demasiado elevado influenciando negativamente os resultados da empresa. Deste modo, encontra-se em curso uma dinamização, em especial, desta unidade para que se torne mais flexível, mais jovem e ganhe mais competências e, conseqüentemente, que se possam adaptar com mais facilidade à implementação de novas tecnologias. Assim, é previsto obter: redução nos custos operacionais, sem comprometer o seu bom funcionamento; aumento da qualidade e produtividade dos processos operacionais da empresa; proporcionar a melhoria de resultados; e maior transparência.

Através destas estratégias e medidas, a empresa pretende ir além da simples eficácia operacional. Pretende reduzir custos, aumentar a qualidade dos seus recursos (colaboradores e materiais/meios de apoio), aumentar a transparência e a visibilidade juntos dos seus clientes e potenciais clientes.

Condições da procura

Hoje em dia, quer em Portugal quer nos mercados externos onde a empresa atua, existe uma grande procura deste tipo de serviços e a tendência, em especial noutros países, é para aumentar.

Em Portugal, devido à atual recessão económica, existe uma necessidade maior de proceder a controlos constantes, nomeadamente em áreas como a agricultura, devido à questão das atribuições de fundos comunitários.

Nos mercados externos, em especial em Africa, existe uma enorme procura que se verifica pelo crescimento que esses países estão a ter. A procura já se verifica em praticamente todas as áreas, mas a área da construção civil e infraestruturas, energia e águas e saneamentos é atualmente o grande pilar que sustenta esta grande procura de serviços de engenharia geográfica.

3.4.2 Perfil de clientes

Na sua carteira de clientes, a empresa conta com uma grande diversificação. Sejam com organismos públicos, nacionais e internacionais ou empresas privadas,

também elas nacionais e internacionais, nomeadamente nas áreas geográficas descritas anteriormente.

No seu portefólio, predominam as instituições públicas, nomeadamente nacionais, mas também algumas internacionais. Para este tipo de organizações, a empresa ABC, S. A., desempenha um papel fundamental, na medida em que procede aos controlos agrícolas para atribuições de fundos comunitários, sendo este um processo extenso e crítico. Na vertente das empresas públicas internacionais, presta serviços de modo a auxiliar no crescimento de países em forte expansão, nomeadamente nas áreas de infraestruturas e ordenamento do território e hidrografia e oceanografia.

A empresa conta ainda com uma extensa carteira de clientes privados (nacionais e internacionais), no qual presta maioritariamente serviços que auxiliam em áreas como a energia, construção civil, águas e saneamentos.

3.4.3 Descrição de serviços

A organização em estudo, caracteriza-se por ser uma empresa tecnológica nas áreas de cartografia, teledeteção, fotogrametria, sistemas de informação geográficos, cadastro, hidrografia e topografia. Esta apresenta soluções para os seus clientes com base na exploração e análise de imagem e de informações geoespaciais para descrever, avaliar e visualmente representar características físicas e aspetos georreferenciados sobre a superfície terrestre.

As soluções desenvolvidas têm como objetivo a criação de conhecimento geoespacial por meio de pensamento crítico, raciocínio geoespacial e técnicas analíticas estruturadas que têm a capacidade de descrever, entender e interpretar informações georreferenciadas. Deste modo, pretende-se antecipar o impacto humano de um determinado evento ou ação procedendo para isso a uma identificação, recolha, armazenamento e manipulação de dados para que se possa apresentar um conhecimento conciso num formato mais apropriado à tomada de decisões por parte dos seus clientes.

A empresa atua de forma a dar resposta em áreas como: o ordenamento do território; agricultura e florestas; ambiente e desastres naturais; hidrografia e oceanografia; construção civil e infraestruturas; energia; água e saneamento. Todas essas áreas são áreas críticas onde existe a necessidade de obter informação, precisa e

fidedigna, para que exista uma tomada de decisão correta para prosseguirem com os seus projetos, sendo essa a tarefa desempenhada pela empresa em estudo.

De modo a dar a melhor resposta às necessidades dos seus clientes, nas áreas anteriormente referidas, a empresa ABC, S.A. utiliza alguns dos seus serviços. No qual está incluído: cartografia; modelos digitais de terrenos; modelos digitais de superfície; teledeteção; fotografia aérea; cadastro urbano; inventários de culturas e plantações agrícolas; desenvolvimento de sistemas de informação geográficos; gestão de recursos naturais; prevenção de catástrofes naturais; assinalamento marítimo; entre outros.

No entanto, e de forma a posicionar-se na linha da frente, em relação a evolução do mercado, a empresa encontra-se a desenvolver produtos tecnológicos móveis para auxiliar algumas das áreas anteriormente referidas e também está a estudar entrar a entrar na área do turismo.

3.5 Estratégia a implementar

A empresa ABC, S.A. proporciona aos seus clientes um serviço de excelência e qualidade, devendo-se à forte experiência que têm na área em que atua. Esse conhecimento provem dos anos de existência e dos inúmeros projetos em que tem estado inserida ao longo desses anos, e ainda por atuar em diferentes mercados.

Por si só, a experiência não é suficiente, obrigando a empresa a definir estratégias e a implementá-las de modo a melhorar continuamente toda a sua estrutura de negócio. A sua estratégia é atual e têm perspectivas ambiciosas e inovadoras para o futuro.

Atualmente, a empresa encontra-se com algumas estratégias em curso, como a reestruturação organizacional de forma a melhorar a eficiência de algumas unidades de negócio. O seu principal objetivo passa por: reduzir os custos dessas unidades mais críticas; aumentar a qualidade e produtividade dos seus processos operacionais, proporcionando uma melhoria de resultados e maior transparência.

Outra ação que se encontra em desenvolvimento é o desenvolvimento de um sistema de informação interno. Este é um processo de longa duração, pois é desenvolvida uma base para os processos operacionais da organização, e posteriormente serão desenvolvidos módulos em função dos projetos para clientes em que estão

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

inseridos. Com este sistema, a empresa pretende fazer a gestão documental, de colaboradores, comercial e de projeto. O seu objetivo visa otimizar o fluxo de informação permitindo mais agilidade na sua partilha e organização, reduzir os custos operacionais e administrativos e proporcionar a produtividade. Por último, e como em qualquer sistema de informação, pretende garantir a segurança no acesso à informação e auxiliar nos processos de tomada de decisão.

A estratégia de internacionalização está em curso há já alguns anos. No entanto, a empresa pretende intensificar o seu desenvolvimento. O crescimento a nível internacional é uma das grandes prioridades a desenvolver. Como resposta, a empresa irá desenvolver ações de prospeção e participar em concursos internacionais, nomeadamente em países do continente africano e na europa do leste onde já existe uma base de operações. Através do desenvolvimento da área internacional é pretendido alcançar uma maior visibilidade nesses mercados de modo a aumentar a sua carteira de clientes e integrar em novos projetos.

A estratégia de parcerias e cooperação entre outras organizações e instituições é um fator crítico para a empresa. Esta, devido à complexidade e sofisticação das soluções que hoje em dia são exigidas, encontra-se obrigada a ter equipas altamente especializadas, e equipamentos de desenvolvimento de tarefas muito específicas, o que por si só iria originar custos demasiado elevados para os resultados financeiros da empresa. Para neutralizar esta questão são subcontratadas outras empresas para o desenvolvimento de algumas atividades específicas reduzindo assim alguns custos. Com o objetivo de garantir a qualidade dos trabalhos desenvolvidos pelos parceiros, a empresa avalia-os e regista a sua qualidade numa base de dados, o que também facilita a escolha dessas empresas em fases seguintes, para que o processo de seleção seja feito em prazos mais reduzidos. Ao deslocar algumas das atividades dos projetos não fica totalmente isenta da responsabilidade dessa atividade, visto que é responsável pelo projeto como um todo. Para garantir a qualidade das atividades deslocalizadas e monitorizar o seu desenvolvimento, a empresa coloca recursos seus junto dessas empresas. O objetivo deste tipo de estratégia visa dar continuidade às parcerias quer em Portugal quer noutros mercados em que opera e identificar novos e potenciais parceiros locais.

Todas estas estratégias são a grande prioridade da empresa para o seu futuro próximo. Através da sua implementação, a empresa visa: garantir resultados mais

sólidos; inovar; através da integração de novas tecnologias; aumentar a sua carteira de projetos e como consequência das anteriores aumentar o valor para os acionistas.

3.6 Definição da estratégia

Através da análise organizacional feita anteriormente e, tendo em conta algumas das definições encontradas para os pontos seguintes, conclui-se que a empresa não possui certas conformidades com as normas de boas praticas para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* definidas pelos principais autores do tema. Alguns dos principais aspetos detetados através da análise efetuada são: a inexistência da definição de uma missão concisa; a inexistência de uma visão por forma a expor a sua ambição futura; não existia também o alinhamento entre a estratégia corporativa e os objetivos que monitorizava.

Em função disso, e em concordância com os responsáveis da organização, será definido, sob forma de proposta, tudo o que não se encontrar definido e em caso de incongruências serão feitas as devidas correções e adaptações.

3.6.1 Missão

A missão que a empresa detinha, apenas fazia uma descrição dos serviços prestados aos seus clientes, o que não ia de encontro com as boas práticas definidas por Kaplan e Norton (2008), autores do tema. Os autores referem que a missão da empresa deve definir a razão da sua existência, pelo que deve informar à cerca da forma como executa as suas operações, e a quem se dirige. Assim sendo, foi redefinida, a missão, de modo a que cumpra com as normas definidas:

“A Empresa ABC, S.A. é uma empresa líder na área da Engenharia Geográfica que tem como missão oferecer aos seus clientes, nacionais e internacionais, serviços de observação e controlo de elevada qualidade, para os auxiliar no desenvolvimento dos seus projetos.”

3.6.2 Visão

“A ABC, S.A. pretende, nos próximos anos, aumentar o volume de negócios nos mercados externos, apostando sempre na qualidade e na inovação dos seus serviços, garantindo assim a satisfação dos seus clientes.”

3.6.3 Valores

Os valores presentes na organização definem o que é importante, a atitude e os comportamentos que orientam toda a equipa de trabalho, a cultura e as decisões da empresa. Acima de tudo, refletem o carácter da organização e a relação dos seus colaboradores e a relação com os clientes (Kaplan e Norton, 2008).

- Confiança;
- Profissionalismo;
- Responsabilidade;
- Ambição;
- Qualidade.

3.6.4 Proposta de valor

A proposta de valor percebida pelos clientes é *Best Total Cost*. Quer isto dizer que o cliente vê os serviços prestados pela empresa como sendo de qualidade, mas o que realmente os atrai são os preços reduzidos que são praticados, sendo esta a melhor compra para o cliente em termos de preço.

Esta proposta é a mais correta, visto que a empresa atua cerca de 90% dos casos através de concursos públicos e para os ganhar as propostas apresentadas face aos seus concorrentes têm de apresentar preços inferiores. No entanto, para os clientes privados, existe uma análise mais minuciosa dos preços praticados no mercado, o que faz com que a empresa seja obrigada a praticar, de igual modo, os preços mais baixos para que consiga ganhar as propostas apresentadas e, conseqüentemente novos projetos e clientes.

Esta proposta de valor gerou alguma discussão de análise pois, existe outra proposta de valor (*Best Total Solution*), que tem em conta a excelente relação com o cliente e a sua proximidade, também se assemelha muito os valores praticados pela

empresa. No entanto, respondendo concretamente às três questões fundamentais para definir a proposta de valor (Cardoso, 2011) percebemos que o modo como os clientes percebem o valor da empresa e a razão pela qual a escolhem para contratar os serviços em detrimento dos da concorrência é o baixo preço praticado.

Através desta proposta de valor e indo de encontro ao que Treacy e Wiersema (1993) introduziu, obtemos a decisão central do desenho do *Balanced Scorecard*, visto que independentemente da abordagem seguida para a formulação da estratégia, o resultado final terá que ser sob forma de uma proposta de valor para o cliente.

3.6.5 Temas estratégicos

Para melhor compreensão e decomposição da visão da empresa foram definidos os seguintes temas estratégicos, sendo eles transversais a todas as áreas de organização:

- **Melhoria contínua;**

Este é um tema fundamental para a empresa. Reflete claramente a sua ambição e a forma com se organiza internamente através dos serviços prestados aos seus clientes. Quer constantemente atingir a excelência, para isso torna-se necessário avaliar o que já foi realizado para melhorar as ações futuras. Quer os colaboradores quer os clientes são extremamente importantes para o bom funcionamento da organização e para o seu sucesso. Deste modo, é feita uma análise detalhada dos questionários de satisfação dos clientes e avaliados os próprios colaboradores internos da organização. Para garantir a qualidade deste processo a empresa dispõe de um departamento orientado para o efeito, o departamento de Qualidade.

- **Inovar;**

Uma vez que para a empresa é imprescindível diferenciar-se no mercado, esta tem a obrigatoriedade de inovar constantemente para não colocar em causa a eficiência dos seus processos. Para isso, através do seu departamento de sistemas de informação, são definidas novas estratégias de inovação, como é o caso, por exemplo, da substituição de equipamentos obsoletos, que não ajudam na eficiência do trabalho do dia-a-dia dos seus colaboradores, por equipamentos mais sofisticados de forma a melhorar os prazos e a qualidade do trabalho efetuado.

- **Relação de proximidade.**

As parcerias e as relações existentes entre outras entidades e para com os seus próprios clientes é uma das principais prioridades da empresa. Através da relação de proximidade com os seus clientes, a empresa é percecionada como uma organização de confiança e de enorme transparência o que ajudará na prestação de um serviço de qualidade e na relação de confiança com o cliente. No que respeita às relações com parceiros estratégicos, torna-se fundamental uma boa relação, na medida em que a empresa, por vezes, necessita de subcontratar outras entidades para desenvolver trabalhos muito específicos.

Os temas estratégicos são um ponto importante para a implementação do *Balanced Scorecard* a nível corporativo, como é o caso do presente projeto de mestrado. Isso, vai de encontro ao referido por Kaplan e Norton (2006), no qual os temas estratégicos são utilizados para identificar e comunicar as sinergias existentes entre as diferentes entidades, quer sejam clientes ou parceiros. Assim, os temas estratégicos tornam-se uma fonte de criação de valor a nível corporativo, nas diferentes perspetivas.

3.6.6 Perspetivas e objetivos estratégicos

A empresa ABC, S.A. é uma empresa privada com fins lucrativos, deste modo e para além de pretender cumprir com a sua missão, no final de cada exercício quer garantir resultados financeiros positivos originando valor acrescentado para os seus acionistas.

Para traduzir e decompor a sua estratégia iremos agrupar os seus objetivos estratégicos de acordo com as quatro perspetivas definidas por Kaplan e Norton (1996a), que são as seguintes:

- **Perspetiva Financeira;**

Sendo a empresa ABC, S.A. uma empresa privada, a perspetiva financeira torna-se uma das mais importantes, pois todo o objetivo do seu negócio visa a obtenção de lucro e a criação de valor para os seus acionistas. Para além disso, para que exista um desenvolvimento sustentável do negócio e com qualidade, a empresa necessita de ter

resultados positivos, de modo a conseguir investir sistematicamente em novos meios e mercados para obter retornos positivos e consequentemente aumentar o seu valor.

Esta perspetiva é a mais importante para a empresa, como podemos observar também através da sua visão: “A ABC, S.A. pretende, nos próximos anos, **aumentar o volume de negócios...**”. Assim, podemos constatar que o grau de importância da perspetiva financeira para a empresa, encontra-se de acordo com o que foi definido por Kaplan e Norton (1996a), onde passa por avaliar os resultados dos objetivos dos *stakeholders*.

- **Perspetiva de Clientes;**

Hoje em dia, o grosso das empresas foca a sua atuação nos clientes, nomeadamente em áreas como a satisfação dos clientes e a sua retenção. Desta forma, pretendem antecipar-se às necessidades dos clientes para atingir o sucesso. O objetivo visa reduzir a opção de escolha dos clientes em relação a outros fornecedores ou concorrentes.

A ABC, S.A. não é exceção, e por essa razão tem um foco tão grande no cliente como na prestação do serviço com a melhor qualidade possível. Para isso, a empresa tem como objetivos determinar o grau de satisfação dos seus clientes e a existência de reclamações por parte destes. Para dar resposta a essa questão, a empresa tem um repositório de erros para que durante a execução das tarefas se tenha especial atenção às tarefas mais suscetíveis ao erro. Por outro lado, a monitorização da satisfação, representa, para a empresa, capacidade de melhorar continuamente a prestação dos seus serviços e antecipar-se às necessidades dos clientes.

- **Perspetiva de Processos Internos;**

Através da perspetiva de Processos Internos, a empresa procura agilizar e otimizar os seus processos de forma a melhorar a sua qualidade continuamente.

Como foi referido na abordagem à análise da empresa e do sector, esta tem uma certificação de qualidade, o que implica o seguimento de regras de qualidade e de conformidade para que tudo se encontre dentro dos parâmetros definidos pela entidade certificadora. Assim, para que continue com a certificação, tem de monitorizar os seus processos, a fim de estarem de acordo com as normas definidas para a certificação. Para

isso, são também monitorizadas as auditorias internas de forma a antecipar e melhorar o resultado das auditorias externas.

Outro aspeto importante, nesta perspetiva, é a monitorização de não conformidades em projetos, pelo que a deteção de uma determinada anomalia em tempo útil, é uma mais-valia para que a empresa. Desta forma, é possível á empresa dar uma resposta o mais rápido possível e minimizar o risco em projetos futuros, evitando colocar em causa a sua relação com o cliente.

- **Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.**

Para inovar, competir e criar valor, torna-se necessário apostar no desenvolvimento dos seus ativos intangíveis. Esses ativos passam pelos seus colaboradores, que desempenham um papel crucial no desenvolvimento dos serviços prestados aos clientes e nos meios que estes utilizam para realizar as suas tarefas.

Assim, esta perspetiva contempla todos os objetivos referentes aos ativos não financeiros da empresa e à sua gestão. São monitorizados nesta perspetiva os meios tecnológicos da empresa que se encontram obsoletos, para que exista uma evolução na performance da realização das tarefas por parte dos colaboradores. Outro aspeto, ainda ligado à tecnologia é a realização de *backups* periódicos de forma a garantir a segurança da informação. Na vertente ligada aos colaboradores, a empresa tem um sistema de avaliação de desempenho que é utilizado de forma a manter todos os colaboradores com um nível elevado de qualidade no desempenho das suas funções.

De seguida, podemos observar, na tabela 2, a relação entre as perspetivas, os objetivos estratégicos definidos para a empresa e ainda a sua relação com os temas estratégicos.

Perspetivas	Objetivos Estratégicos	Temas Estratégicos
Financeira	Criar valor para o acionista.	Melhoria Contínua.
	Garantir resultados financeiros globais positivos.	Melhoria Contínua.
Clientes	Aumentar faturação externa.	Melhoria Contínua; Relação de Proximidade.
	Garantir a satisfação global dos clientes.	Relação de Proximidade.
Processos Internos	Criar programas de cooperação e parcerias estratégicas.	Relação de Proximidade; Inovar.
	Reduzir não conformidades.	Melhoria Contínua.
	Garantir o cumprimento do programa de auditorias.	Melhoria Contínua.
	Redução dos custos dos colaboradores alocados a projetos.	Melhoria Contínua; Inovar.
Aprendizagem e Crescimento	Aumentar o desempenho de todos os colaboradores.	Melhoria Contínua.
	Aumentar o desempenho e a segurança dos SI.	Inovar.

Tabela 2 - Matriz Perspetivas vs Objetivos vs Temas

3.6.7 Mapa estratégico

O seguinte mapa estratégico (Anexo 3) tem como função descrever a estratégia corporativa, da empresa em estudo, através das relações de causa efeito existentes entre os diferentes objetivos estratégicos, que se encontram divididos pelas quatro perspetivas. Segundo Kaplan e Norton (1996b), quando se implementa um sistema de *Balanced Scorecard* pressupõe sempre a definição das relações causa-efeito de modo a ligar cada uma das perspetivas definidas. E nessas perspetivas, os seus objetivos estratégicos e por sua vez os respetivos indicadores de desempenho. Esses indicadores podem ser de dois tipos: de resultados (*lag*); ou de meios para atingir os resultados (*lead*).

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

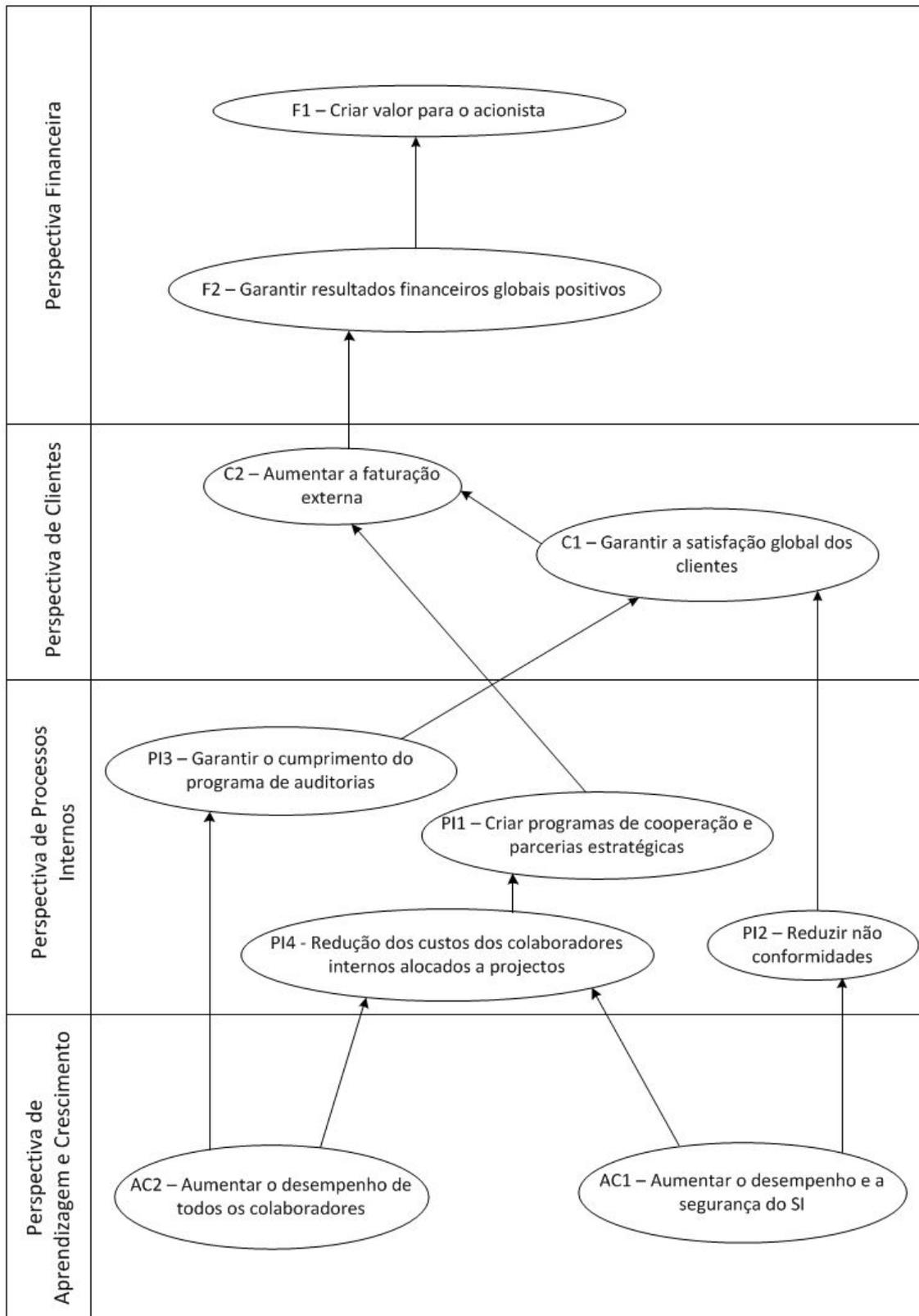


Figura 11 - Mapa Estratégico

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

O presente mapa estratégico representa as relações causa-efeito entre os diferentes objetivos estratégicos da empresa. Este mapa é um mapa que representa os objetivos de nível corporativo, ou seja, objetivos globais da empresa.

A sua análise pode ser feita numa abordagem *bottom-up*, representando a forma como se constrói a estratégia (procedendo à leitura do mapa no sentido de baixo para cima), ou por outro lado, numa abordagem *top-down* (procedendo à leitura do mapa de cima para baixo).

Utilizando a segunda perspetiva de análise (*top-down*), para a organização melhorar a sua performance financeira, ou seja, garantir resultados financeiros globais positivos e consequentemente criar valor para os seus acionistas, é fundamental assumir uma estratégia para aumentar a faturação proveniente dos mercados externos. Esta pode traduzir-se numa ação de internacionalização da empresa com vista a captar novos clientes em mercados externos. Por sua vez, de modo a atingir esses resultados é necessário que a perspetiva de clientes esteja alinhada com a perspetiva financeira. Para que tal aconteça é crucial garantir a satisfação dos clientes, que consequentemente irá originar o aumento da faturação externa, a empresa consegue alcançar esses resultados.

Porém, isto só é possível se a perspetiva de processos internos executar com qualidade e eficiência os seus processos, nomeadamente, criar programas de cooperação e parcerias estratégicas. Só desta forma, a empresa consegue retirar da sua atenção algumas atividades que não sejam o seu *core*. Com isso, consegue mais facilmente penetrar noutros mercados e reduzir custos. A redução de não conformidades e a garantia do cumprimento do programa de auditorias leva a que os projetos tenham uma qualidade bastante elevada, minimizando a possibilidade de erros e garantindo também à empresa a certificação de qualidade, atraindo novos clientes e a fidelização dos atuais clientes. A redução dos custos dos colaboradores internos alocados a projetos é igualmente importante na medida em que origina um esforço na otimização dos recursos humanos alocados aos projetos da empresa, sendo esta uma estratégia que ajuda à criação de parcerias com outras entidades, pois demonstra eficácia e otimização em relação ao trabalho que executa diariamente.

Para os processos internos alcançarem os resultados esperados, é importante que os ativos intangíveis da empresa estejam de adequados às suas necessidades. O desempenho e a segurança dos sistemas de informação da empresa devem estar

adequados pois estes são meios fundamentais para atingir outros resultados. O desempenho de todos os colaboradores deve, igualmente, ter um resultado bastante positivo, para que toda a organização seja mais eficiente. Estes dois fatores são a base da cadeia de valor e, por isso, é fundamental que sejam atingidos os resultados esperados.

Do exposto, podemos afirmar que o mapa estratégico da empresa, descreve com clareza, o modo como os processos, a tecnologia e as pessoas se alinham com a proposta de valor e com os objetivos da empresa. Ou seja, podemos através da sua análise verificar que não existe nenhuma perspetiva que opere de forma independente.

3.6.8 Definição dos indicadores de desempenho

Os indicadores definidos são utilizados como forma de descrever e medir, da melhor forma, os objetivos estabelecidos pela empresa, para poder ser monitorizado o desenvolvimento da sua estratégia. Com isto, cada um dos indicadores têm associado uma meta e um intervalo de tolerância, que permitem aos gestores avaliar o seu resultado, definindo os parâmetros/intervalos em que cada um deles se deve situar.

Para a definição dos indicadores foram utilizados alguns dos que a empresa já utilizava anteriormente, noutros casos foram redefinidas as suas fórmulas de cálculo por forma a modernizar e simplificar o seu processo de cálculo, e noutras situações procedemos ainda à criação de alguns indicadores de raiz por forma a monitorizar toda a estratégia definida. Os gestores e/ou outros responsáveis por cada um dos indicadores devem estabelecer metas exigentes, mas sempre realistas, para cada um dos indicadores definidos a fim de serem alcançados os planeados.

De seguida, na tabela 3, estão representados todos os indicadores criados para monitorizar a estratégia da empresa, assim como o seu alinhamento com os respetivos objetivos estratégicos.

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

Perspetivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Financeira	Criar valor para o acionista.	EVA.
	Garantir resultados financeiros globais positivos.	Resultado líquido.
Clientes	Aumentar faturação externa.	Valor adjudicado em mercados externos.
		Valor de propostas apresentadas em mercados externos.
	Garantir a satisfação global dos clientes.	Índice de satisfação dos clientes. % de reclamações de clientes.
Processos Internos	Criar programas de cooperação e parcerias estratégicas.	Nº de parceiros estratégicos.
	Reduzir não conformidades.	Nº de não conformidades detetadas em projetos.
	Garantir o cumprimento do programa de auditorias.	Nº de não conformidades detetadas em auditorias.
		% de auditorias internas de acordo com o programa de auditoria.
Redução dos custos dos colaboradores alocados a projetos.	% do custo dos colaboradores internos em relação aos colaboradores externos.	
Aprendizagem e Crescimento	Aumentar o desempenho de todos os colaboradores.	Índice da avaliação de desempenho dos colaboradores internos.
	Aumentar o desempenho e a segurança dos SI.	% de backups realizados.
		% de equipamentos e software obsoletos.

Tabela 3 - Objetivos vs Indicadores

Para efeitos do presente projeto de mestrado, apenas irão ser detalhados e explicados dois dos indicadores definidos para a empresa: o EVA; e o índice de satisfação dos clientes. É fundamental que cada indicador seja definido e detalhado para que se possa saber toda a informação que o envolve. Deve ser especificado, quem é o seu responsável, a proveniência dos dados que o alimentam, a sua fórmula de cálculo e

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

a periodicidade com que a informação é calculada, entre outros. De seguida serão apresentadas duas tabelas com os elementos referentes aos dois indicadores.

ID Indicador: F1KPI1.	Nome do Indicador: EVA.	Perspetiva: Financeira.	
Objetivo estratégico: F1 – Criar valor para o acionista.		Tema estratégico: Melhoria Continua.	
Responsável: Manuel Ferreira		Nível BSC: Corporativo.	
Descrição: Monitorização do valor criado para o acionista.			
Lag/Lead: Lag.	Frequência: Anual.	Unidade: Valor Monetário (€).	Polaridade: Maior possível.
Fórmula: $EVA = \text{Resultado Operacional} - \text{Custo do Capital} - \text{Impostos sobre o Rendimento}$			
Fonte de dados: Excel com a Demonstração de Resultados da empresa.			
Target e intervalos de tolerância: >0 😊 =0 😐 <0 😞			
Iniciativas Relacionadas: Iniciativa 2: Demonstração de Resultados.			

Tabela 4 - Template do Indicador EVA

O EVA preocupa-se em avaliar a criação de valor da empresa para o acionista, tendo em conta uma remuneração exigida por este. Este indicador representa a margem gerada pela empresa, após remunerados todos os fatores que lhes estão afetos, como o investimento líquido médio (ativo económico) e o nível de tributação a que esteja sujeito (imposto sobre o resultado). Este, corresponde ao resultado operacional da empresa após impostos, preocupando-se fortemente com a medição do valor para o acionista. No que respeita aos seus resultados, caso este seja negativo significa que a empresa não tem capacidade para acrescentar, mas sim destruir valor para o acionista, pelo que não consegue gerar o suficiente para remunerar os seus capitais próprios, ao nível requerido pelos seus acionistas, ao custo de oportunidade (Jordan et al., 2011).

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

Mais do que determinar o valor económico gerado, o EVA permite criar uma informação económica e financeira tendo em vista a criação de valor e por isso, mais capaz de ponderar todos os fatores que contribuem para a geração de valor.

O resultado obtido para a empresa ABC,S.A. foi de € 13 391,08 o que representa a criação de valor para o acionista de € 13 391,08 e a geração de valor suficiente para renumerar os seus capitais próprios. Como se pode verificar este indicador apresenta uma grande aderência à realidade económica e financeira, tendo por base o custo de oportunidade dos acionistas e a sua perspetiva de obter valor com o investimento realizado.

ID Indicador: C1KPI1.	Nome do Indicador: Índice de satisfação dos clientes.	Perspetiva: Clientes.	
Objetivo estratégico: C1 – Garantir a satisfação global dos clientes.		Tema estratégico: Relação de Proximidade.	
Responsável: Luísa Marques		Nível BSC: Corporativo.	
Descrição: Índice de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa.			
Lag/Lead: Lag.	Frequência: Trimestral.	Unidade: Índice.	Polaridade: Valores entre 0,0 e 1,0.
Fórmula: Índice de satisfação dos clientes = Somatório da cotação das questões dos inquéritos / N° total questões.			
Fonte de dados: Excel com o tratamento da informação proveniente dos inquéritos de satisfação aos clientes.			
Target e intervalos de tolerância: >0,875 😊 =0,875 😐 <0,875 😞			
Iniciativas Relacionadas: Iniciativa 1: Inquéritos de satisfação a clientes.			

Tabela 5 - Template do Indicador Índice de satisfação dos clientes

O outro indicador, também ele importante para a empresa, é o índice de satisfação dos clientes. Como podemos observar através da tabela 5, este indicador visa monitorizar o índice de satisfação dos clientes em relação aos projetos desenvolvidos

pela empresa. Este está inserido na perspetiva de clientes e tem como objetivo criar um valor mensurável (neste caso sob forma de índice) para o objetivo estratégico de garantir a satisfação global dos clientes.

O indicador é alimentado pelos inquéritos de satisfação feitos aos clientes no final de cada projeto, no qual, após o seu tratamento é obtido o índice de satisfação dos clientes em relação ao projeto em questão.

A informação é proveniente de um ficheiro em *Excel*, no qual consta o tratamento de todos os inquéritos de satisfação recebidos por parte dos clientes. A informação é obtida através desta ferramenta, pois a empresa de momento encontra-se a desenvolver o seu sistema de informação interno. Porém, esta informação, até ao momento da criação do presente projeto de mestrado, não se encontrava disponível no sistema.

No que respeita às metas e intervalos de tolerância pretendidos pelo responsável do indicador, é importante, para que se consiga atingir os resultados esperados, que o seu valor seja superior a 0,875, no entanto, quando este se encontra igual a 0,875 é despoletada uma indicação (amarelo) de que o valor está a afastar-se da meta previamente definida, o que indica que devem ser tomadas medidas para que este volte a situar-se dentro dos parâmetros pretendidos. Quando se encontra com valores inferiores a 0,875 é lançada a indicação (vermelho) de que está fora dos parâmetros e que está a comprometer o cumprimento do objetivo estratégico.

Pelos valores obtidos, através do protótipo criado, é visível o resultado completamente favorável ao esperado, obtendo um resultado de 0,89 no último trimestre em análise. Com este resultado, o objetivo encontra-se cumprido no período em análise, visto que também o outro indicador que assiste o objetivo estratégico (percentagem de reclamações de clientes) apresenta-se com o seu resultado favorável ao cumprimento da estratégia definida.

Este segundo indicador (percentagem de reclamações de clientes), é um indicador também ele importante no sentido em que quanto menor for o seu resultado maior é o grau de cumprimento do seu objetivo. Logo, quanto menor o valor do seu resultado, maior qualidade terá o objetivo estratégico.

3.6.9 Definição de iniciativas

As iniciativas são planos de ação definidos com o propósito de conduzir a estratégia ao sucesso. Trata-se de documentos ou projetos com o objetivo, que um determinado indicador consiga alcançar o seu *target*. Através da informação contida nas iniciativas podemos alimentar o indicador em causa, para posteriormente retirar as conclusões, de modo a verificar se a visão delineada para a organização foi atingida.

A empresa tem três iniciativas principais:

- Inquérito de satisfação de clientes (Anexo 4);
- Realização e análise da demonstração de resultados do período;
- Inquéritos de avaliação de desempenho aos colaboradores da empresa.

Através da seguinte tabela podemos observar a relação existente entre cada uma das iniciativas e os seus respetivos indicadores.

Iniciativa	Indicador	Prioridades
Iniciativa 1: Realização de inquérito de satisfação a clientes (Anexo 4).	Índice de satisfação dos clientes.	1
Iniciativa 2: Realização e análise da Demonstração de Resultados do período.	EVA. Resultado Líquido.	3
Iniciativa 3: Inquérito de avaliação de desempenho aos colaboradores da empresa.	Índice da Avaliação de Desempenho dos colaboradores internos.	2

Tabela 6 - Tabela de Iniciativas

Definição de Prioridades nas iniciativas

Uma vez que a orientação da organização é focada maioritariamente no cliente, a prioridade vai para as iniciativas que são dedicadas aos clientes. Por existir uma ambição de criar uma relação de proximidade e de melhoria da qualidade dos serviços prestados, torna-se fundamental avaliar e obter um *feedback* quanto à sua satisfação. Deste modo, a iniciativa de realização de inquéritos de satisfação de clientes é imprescindível e carece da prioridade máxima, ou seja, prioridade 1.

No entanto, para dar resposta às necessidades dos clientes e conseguir oferecer um serviço com elevada qualidade, é importante que a empresa invista no seu capital

humano e monitorize o seu desempenho, por forma a melhorar a constantemente a sua capacidade de atuação. Assim, é atribuída prioridade 2 à iniciativa de realização de inquéritos de avaliação de desempenho aos colaboradores da empresa. Esta iniciativa foca-se no desenvolvimento das capacidades dos colaboradores e no aumento da sua satisfação e motivação, o que conseqüentemente aumentará a qualidade das tarefas efetuadas. Por último, na vertente financeira, que também desempenha um papel muito importante na organização. Visto que a empresa faz parte do sector privado e tem como objetivo obter resultados financeiros positivos e crescentes, é importante elaborar e analisar a sua demonstração de resultados para que possa acompanhar detalhadamente a sua situação financeira. Assim, a iniciativa de realização e análise da Demonstração de Resultados do período tem uma prioridade 3.

Através destas iniciativas, a empresa consegue adquirir a informação necessária para alimentar alguns dos seus principais indicadores. Através deste conteúdo, é possível determinar o sucesso da estratégia, ou seja, se a meta pretendida foi alcançada ou se é necessário redefinir as ações para atingi-la.

3.7 Implementação do protótipo do Balanced Scorecard

3.7.1 Framework de desenvolvimento

Para proceder à implementação do modelo de BSC definido anteriormente (Estratégia, Missão, Visão, Objetivos e Indicadores) e transforma-lo num sistema que possa ser utilizado pelos gestores da empresa para monitorizar a estratégia traçada para o seu futuro próximo, foi desenvolvido um sistema protótipo de suporte.

Esse sistema foi desenvolvido em *Microsoft Excel*. A sua escolha deve-se ao facto da grande maioria dos dados da empresa se encontrarem também eles nesta ferramenta. Esta ferramenta permite criar um sistema bastante solido, com a maioria das funcionalidades que outros sistemas de desenvolvimento de sistemas de BSC também têm.

Através desta ferramenta existe a possibilidade de criar automatismos para calcular os resultados dos indicadores provenientes de outros ficheiros de forma simples e rápida. Podem ser definidas regras para gerar alertas caso os resultados dos indicadores se encontrem foram das metas pretendidas pelos gestores. É também

possível criara um mecanismo de *drill-down* para que os utilizadores possam aceder de forma mais detalhada à informação de um determinado indicador. Para garantir a segurança e integridade dos dados, o *Microsoft Excel* permite definir políticas de segurança e de manipulação da informação nele contida para que os dados se encontrem protegidos e só possam ser alterados pelos responsáveis desde procedimento.

Tendo em conta as funcionalidades a cima referidas, que vão de encontro às principais funcionalidades que um sistema de BSC deve contemplar, a escolha para o desenvolvimento do presente projeto recai sobre o *Microsoft Excel*.

3.7.2 Sistema de Balanced Scorecard

A Figura 12 (Anexo 5) representa a arquitetura envolvente ao sistema de BSC desenvolvido. Num primeiro processo são selecionados todos os dados que irão alimentar o sistema. Esses dados serão guardados num *data warehouse* para que fiquem todos eles agrupados para posteriormente poderem ser relacionados, em caso de necessidade. Por fim, encontra-se o sistema desenvolvido, o sistema de *Balanced Scorecard*, que serve para a empresa monitorizar a sua estratégia e atuar sobre ela. Existe ainda a possibilidade dos seus utilizadores poderem gerar *reports* para terem registado num documento a informação fornecida pelo sistema.

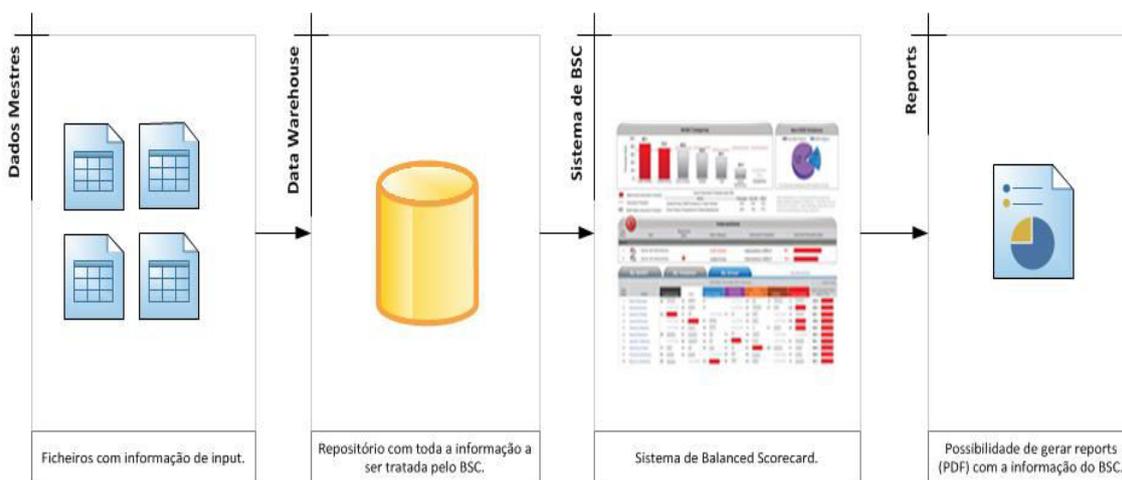


Figura 12 - Arquitetura do sistema de Balanced Scorecard

O sistema desenvolvido apresenta-se dividido em duas partes principais: a parte onde se encontram disponíveis os dados e onde os gestores podem definir as metas

que pretendem atingir; e a parte do Scorecard, onde são mostrados os valores obtidos em cada um dos indicadores de desempenho e os alertas referentes à situação em que se encontram.

Sistema de *Balanced Scorecard*

De forma a tornar o sistema flexível e dinâmico, os utilizadores têm permissão para selecionar quais os indicadores e objetivos que querem monitorizar. Por defeito todos eles se encontram visíveis.

À frente de cada um dos indicadores é calculado, através da sua fórmula o seu valor e, tendo em conta a meta definida pelos responsáveis de cada um desses indicadores, é despoletado um alerta sob forma de cor (verde, amarelo ou vermelho). Se este se encontrar dentro dos parâmetros definidos surge a cor verde, se estiver perto de desviar dos valores pretendidos é despoletada a cor amarela, se estiver fora da meta definida está definido com vermelho.

Para tornar claro e perceptível o que representa cada valor, à frente desse resultado, do indicador, está definido o *target* deste, para quando observado o utilizador ter facilidade em ver qual o valor em que devia estar situado.

Outra funcionalidade do *scorecard* desenhado para a empresa é a possibilidade de fazer *drill-down*, dando assim a possibilidade aos utilizadores de consultarem mais detalhadamente a informação que constitui cada indicador. Assim, nas situações em que um indicador esteja fora da meta definida, pode ser visto qual a origem do desvio e atuar sobre ele. Sem a opção de fazer *drill-down*, existia apenas a possibilidade de saber que existe um desvio mas não a sua proveniência, isso iria despende mais tempo na deteção da sua origem, e na sua correção. Esta funcionalidade é feita através de uma ligação aos ficheiros que contêm a informação de cada um dos indicadores.

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

Balanced Scorecard



Perspectiva Financeira

Cod	Objectivo / Indicador	Data	Valor	Target
F1 F1KPI1	Criar valor para o acionista EVA	Ano 2013	13.391,08 €	>0
F2 F2KPI1	Garantir resultados financeiros globais positivos Resultado Liquido	Ano 2013	18.373,94 €	>10%An



Perspectiva de Clientes

Cod	Objectivo / Indicador	Data	Valor	Target
C1 C1KPI1	Garantir a satisfação global dos clientes Indice de satisfação dos clientes	2º Trimestre2014	0,89	>0,875
C1KPI2	% de reclamações de clientes	abr 2014	0%	<5%
C2 C2KPI1	Aumentar facturação externa Valor adjudicado em mercados externos	1º Semestre2014	105.000,00 USD	>17,5%
C2KPI2	Valor de propostas apresentadas em mercados externos	1º Semestre2014	1.374.000,00 USD	>Ant.



Perspectiva de Processos Internos

Cod	Objectivo / Indicador	Data	Valor	Target
PI1 PI1KPI1	Criar programas de cooperação e parcerias estratégicas Nº de parceiros estratégicos	1º Semestre2014	3	>Ant.
PI2 PI2KPI1	Reduzir não conformidades Nº de não conformidades detectadas em projectos	abr 2014	0	< 2
PI3 PI3KPI1	Garantir o cumprimento do programa de auditorias Nº de não conformidades detectadas em auditorias	dezembro 13	0	< 3
PI3KPI2	% de auditorias internas de acordo com o programa de auditor	dezembro 13	100%	100%
PI4 PI4KPI1	Redução dos custos dos colaboradores alocados a projectos % do custo dos colaboradores internos em relação aos extern	1º Semestre2014	442%	<200



Perspectiva de Aprendizagem e crescimento

Cod	Objectivo / Indicador	Data	Valor	Target
AC1 AC1KPI1	Aumentar o desempenho de todos os colaboradores Indice da Avaliação de Desempenho dos Colaboradores Inter	1º Semestre2014	42,3	> 40
AC2 AC2KPI1	Aumentar o desempenho e a segurança dos SI % de bachups realizados	abr 2014	8,57%	100%
AC2KPI2	% de equipamentos e software obsoletos	abr 2014	65,38%	<40%

Figura 13 - Sistema de Balanced Scorecard

Data Warehouse

De forma a alimentar o *Scorecard* e a definir todos os parâmetros do mesmo, foi criado uma área onde toda a informação é agrupada (*data warehouse*).

Nesta componente temos: as metas e os intervalos de tolerância de cada um dos indicadores; a periodicidade do cálculo dos indicadores; o conteúdo que vai alimentar cada um dos indicadores.

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

a ser medido mais tarde; por não se aplicar, por exemplo, no caso do cálculo da avaliação dos colaboradores contratados para projetos existem períodos onde esta situação não é aplicável; porque para efeitos do presente projeto de mestrado, só foram calculados os valores até ao mês de Abril de 2013 (inclusive), pelo que os indicadores semestrais ou anuais para o presente ano não poderão ser utilizados até ao momento, apenas no final do respetivo período.

4. Conclusões

Como referido na revisão de literatura por Machado (2013), muitas das pequenas e médias empresas portuguesas não têm um conhecimento real dos benefícios da utilização dos sistemas de BSC, pelo que a sua implementação se torna mais complexa. Este é um instrumento de gestão que se tornou num sistema de gestão estratégica para auxiliar as organizações a monitorizar a sua estratégia. Para que a sua construção tenha sucesso, torna-se necessário acolher um conjunto de boas práticas definidas por Kaplan e Norton (1996b), onde:

- Deve existir uma mobilização por parte dos colaboradores da empresa em estarem envolvidos e motivados para a implementação dos sistemas de gestão estratégica;
- É também necessário alinhar a estratégia com a vertente operacional através da criação de mapas estratégicos, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e as suas respetivas metas, iniciativas e ainda atribuir um responsável a cada um dos indicadores;
- Alinhar a própria organização com a estratégia; e fazer da estratégia um processo contínuo.

Todas estas regras devem ser postas em prática após a estratégia da empresa estar definida.

O estudo de caso do presente projeto de mestrado assenta na definição e implementação de uma ferramenta de BSC, numa empresa do sector da engenharia geográfica, que é denominei ao longo deste projeto, por ABC,S.A.. A empresa está dar os primeiros passos no desenvolvimento e implementação de um BSC e apresenta fatores que reúnem condições para o fazer, tais como: ter a administração como patrocinador da implementação do sistema; ter definida a sua estratégia, missão, visão e ainda alguns dos objetivos operacionais a monitorizar. Através disso, é visível um grande esforço da organização na formulação da sua estratégia e na definição desses objetivos operacionais. No entanto, verificou-se que existia alguma dificuldade na implementação e no controlo dessa mesma estratégia. De modo a dar resposta a essa situação e partindo da estratégia que a empresa visa implementar, teve que existir uma

reformulação de alguns dos objetivos operacionais. Tiveram, ainda, que ser definidos os respetivos indicadores de monitorização de desempenho de cada um dos objetivos e também as suas metas.

Por fim, foi desenvolvido um protótipo que representa o sistema para a empresa monitorizar todos os indicadores e verificar se estão de acordo com os parâmetros pretendidos.

Segundo Simons (1995), é fundamental a existência do alinhamento entre a estratégia a implementar e os objetivos/indicadores a utilizar para proceder à monitorização da estratégia da empresa. No entanto, a empresa tinha alguns indicadores que não monitorizavam a estratégia corporativa definida, eram sim indicadores que mediam certas operações a decorrer na empresa mas ao nível departamental. No sentido de corrigir esse aspeto, conjuntamente com a empresa, foram adaptados alguns dos indicadores que esta já utilizava e em alguns casos foram criados novos indicadores, ficando todos eles alinhados com a estratégia a implementar. Assim, podendo concluir que o BSC é, para a empresa, uma ferramenta que a ajuda no alinhamento entre a estratégia e os seus objetivos operacionais e garante ainda que sejam monitorizados os indicadores críticos e prioritários. Por outro lado, ajuda a empresa a controlar antecipadamente possíveis desvios no decorrer das suas atividades.

O uso da tecnologia, que serve de suporte ao BSC é imprescindível. Para isso a empresa, como já foi referido, tem em curso o desenvolvimento do seu sistema de informação interno, por esta razão a informação obtida para alimentar os indicadores do sistema de BSC criado é proveniente de outros ficheiros em *Excel* onde a informação foi trabalhada. Apenas uma percentagem muito reduzida provem do novo sistema de informação da empresa. O facto de os dados estarem isolados e dispersos por diferentes ficheiros, para efeitos de protótipo, é suficiente e não colocará em causa a qualidade da informação recebida.

No entanto, este é um fator que apresenta uma condicionante. Apesar da qualidade de dados estar garantida, a monitorização dos objetivos só pode ser feita com uma periodicidade mais longa, ou seja, os indicadores são calculados, muitos deles, com um tempo superior a um mês. Este aspeto leva a que os gestores tenham maior dificuldade em atuar sobre um determinado objetivo, caso este sofra algum desvio em

relação ao que foi planeado para as suas metas e intervalos de tolerância. Este ponto é crítico, mas quando o sistema de protótipo for integrado no sistema de informação interno da empresa, deixará de representar um fator crítico, visto que os dados passaram a ser utilizados e calculados em tempo real.

Com o desenvolvimento do BSC pode verificar-se que a empresa em estudo apresenta na sua generalidade, como resultados dos indicadores definidos, condições favoráveis ao cumprimento da sua estratégia. Existem apenas dois objetivos a ter em atenção: o objetivo de internacionalização (Aumentar faturação externa) até ao momento da recolha de dados não cumpria as metas definidas, no entanto é de salientar que este é monitorizado com uma periodicidade semestral e a informação obtida apenas representa os primeiros quatro meses do ano, pelo que chegado ao fim do período este poderá cumprir a meta definida, ainda assim, este é um objetivo recente para a empresa pelo que necessita de um foco acrescido; O outro objetivo, este tecnológico (Aumentar o desempenho e a segurança dos SI) necessita de ser revisto, pois não está a cumprir com os parâmetros definidos. É necessário um investimento maior na área tecnológica de modo a aumentar a eficiência dos processos da empresa, assim como a dos colaboradores através da utilização de equipamentos tecnológicos mais sofisticados.

De forma a manter sempre todos os objetivos alinhados e monitorizados é importante para a empresa que exista um colaborador com a responsabilidade de garantir que a informação que chega ao BSC tem qualidade e que as metas definidas são ambiciosas mas alcançáveis, e que quando existir algum dos objetivos a desviar-se dos valores ambicionados tenha o papel de alertar o responsável pelo cumprimento do objetivo (Planeamento e Controlo de Gestão).

4.1 Proposta para investigação futura

Após a conclusão do presente estudo, ficarão em aberto alguns temas de interesse para futuras investigações que servem de complementaridade ao projeto desenvolvido.

Depois de ter sido desenvolvido o modelo de BSC e implementado o sistema que serve de suporte ao mesmo, parece-nos de especial interessante a integração do sistema (protótipo) no sistema de informação interno da empresa. Esta tarefa só poderá

ser feita após o desenvolvimento do sistema da empresa estar concluído, no sentido em que nesse momento a solidez do BSC estará no seu melhor nível de performance. Assim, a informação que o alimenta será utilizada em tempo real e existirão também políticas de acesso e de manipulação de informação restrita por forma a dar maior robustez ao sistema de *Balanced Scorecard*. Este desenvolvimento irá consequentemente diminuir a periodicidade do cálculo de cada um dos indicadores.

Para além do sistema, seria de elevado interesse para a organização e também como investigação, o desenvolvimento e implementação do BSC ao nível departamental e individual. Neste sentido, seria garantido o alinhamento e o aumento da performance de todos os departamentos e colaboradores da empresa, tendo um sistema de incentivos incorporado em relação aos objetivos definidos para cada um dos níveis.

Numa outra perspetiva, seria ainda importante fazer uma avaliação de forma a comparar a situação da empresa anteriormente à implementação do BSC com a influência e os resultados obtidos após a sua implementação.

5. Bibliografia

- Alves, M. G., & Saraiva, H. B. (Jul de 2013). Balanced Scorecard em Portugal: Sua difusão, evolução e consequências da sua utilização. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, pp. 6-20.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw Hill.
- Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*. Cambridge: Harvard University Press.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2006). *Management Control Systems* (12ª Edição ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Anthony, R. N., Dearden, J., & Bedford, N. M. (1984). *Management Control Systems* (5ª Edição ed.). Irwin.
- António, N. (2006). *Estratégia Organizacional - do posicionamento ao movimento*. Edições Sílabo.
- Balanced Scorecard Institute. (2010). *QuickScore Performance Information System*. Obtido em 21 de 12 de 2013, de Balanced Scorecard Institute: <http://balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/QuickScore.pdf>
- Bloomfield, C. (2002). *Bringing the Balanced Scorecard to Life: The Microsoft Balanced Scorecard Framework*. Microsoft Corp.
- Cardoso, E. (2011). *Business Intelligence e Gestão de Performance*.
- Chua, W. F. (1996). *Issues in substantive areas of research: field research in accounting*. Vancouver: CGA-Canada Research Foundation.
- Dourish, P., & Anderson, K. (2006). Collective Information Practice: Exploring Privacy and Security as Social and Cultural Phenomena. *Human Computer Interaction*, 21, pp. 319-342.
- Farreca, E. (2006). *Estratégia: da formulação à acção aplicando o Balanced Scorecard*. Edições Pedagogo.

- Few, S. (2006). *Information Dashboard Design: the effective visual communication of data*. O'Reilly Media.
- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal* (12ª Edição ed.). Editora Verbo.
- Geadá, F., Cruz, L., & Silva, T. (2012). *Value Balanced Scorecard: Ferramenta para atingir a excelência*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hong, I. J., & Landay, A. J. (Jun de 2004). MobiSys'04. *An Architecture for Privacy-Sensitive Ubiquitous Computing*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2010). *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas*. Lisboa: INE.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. A. (2011). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. (2003). *Articulating Your Strategy through the Structure of Strategy Maps and Scorecards*. Balanced Scorecard Collaborative.
- Kaplan, R. S. (1999). Can bad things happen to good scorecards? Part II of implementation pitfalls. *Balanced Scorecard: Insight, experience e ideas for strategy-focused organization report*.
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (Set/Out de 1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, pp. 134-147.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000a). *Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Thrive in the New Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000b). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78, pp. 167-176.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2006). How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. *Harvard Business Review*, pp. 100-109.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, US: Harvard Business Press.
- Kaplan, S., & Norton, D. (Jan-Fev de 1996a). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. pp. 75-86.
- Kaplan, S., & Norton, D. (1996c). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39, pp. 53-79.
- Langfield-Smith, K., Thorne, H., & Hilton, R. (2006). Management Accounting: Information for managing and creating value.
- Machado, M. J. (5 de Mar de 2013). Revista Brasileira de gestão e negócios. *Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises*, 15, pp. 129-148.
- Mailmi, T. (2001). Balanced Scorecard in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12, pp. 207-220.
- Mintzberg, H. (Jan-Fev de 1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. pp. 108-114.
- Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard* (1st ed.). Wiley.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Silabo.

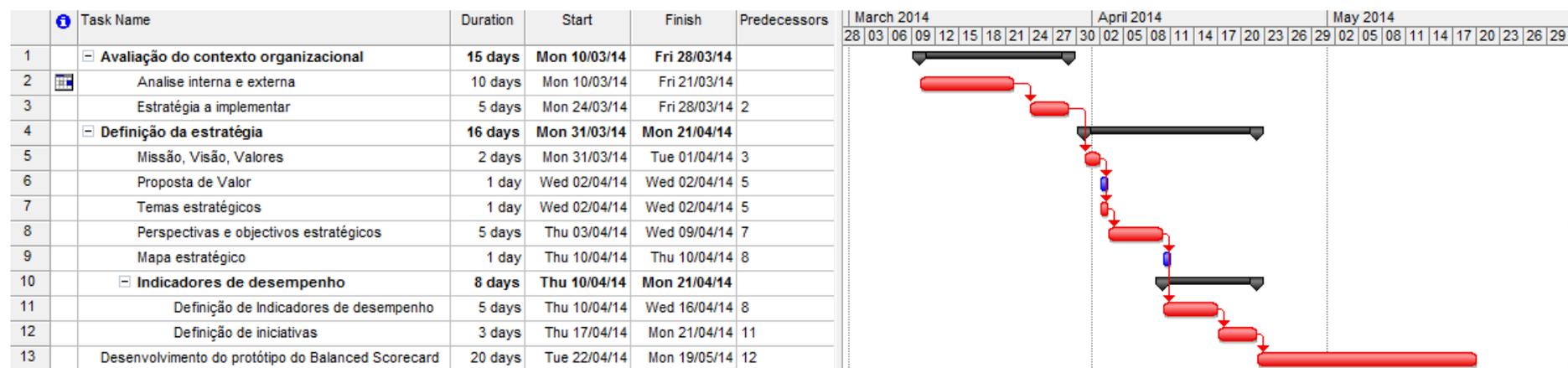
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The core competencies of the corporation*. Harvard Business Review.
- Prieto, V., Pereira, F., Carvalho, M., & Laurindo, F. (Jan/Abr de 2006). Factores Críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão & Produção*, 13, pp. 81-92.
- Quesado, P. R. (2010). *Factores determinantes de la implementación del cuadro de mando integral en organizaciones públicas y privadas portuguesas, Tese de Doutoramento*. Santiago de Compostela: Faculdade de Ciências Económicas y Empresariales.
- Quesado, P. R., & Rodrigues, L. L. (Out-Dez de 2009). Revista Universo Contábil. *Factores determinantes na implementação do Balanced Scorecard em Portugal*, 5, pp. 95-115.
- Rohm, H. (2001). *Building and Implementing a Balanced Scorecard - Nine Steps to Success Course Notes*. Howard Rohm Consultants, LLC.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, R. A. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal - Visão, Estratégia e Entusiasmo* (1ª Edição ed.). Cascais: Editora Pergaminho.
- Saraiva, H. B. (2011). EBS Review. *"The Balanced Scorecard: The Evolution of the Concepts and Its Effects on Change in Organizational Management"*, 28, pp. 53-66.
- Simons, R. (Mar-Abr de 1995). Control in an age of empowerment. pp. 177-194.
- Solove, D. J. (Jan de 2006). A Taxonomy of Privacy. *University of Pennsylvania Law Review*, 154.

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

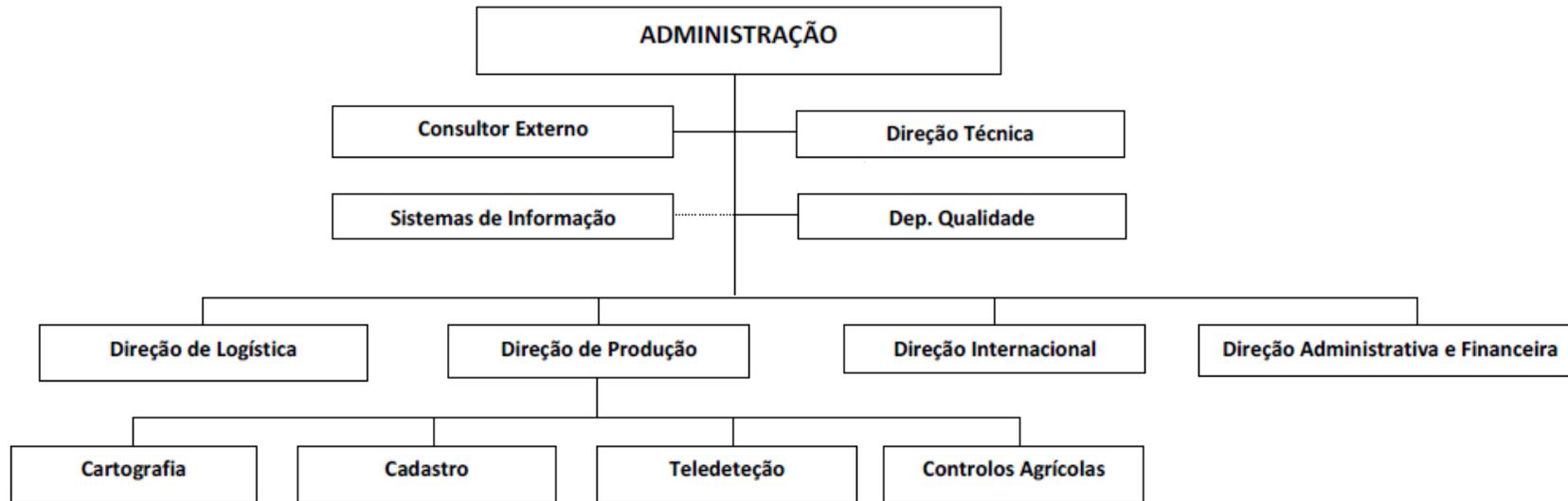
- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecard in German-Speaking countries. *Management Accounting Research, 14*.
- Spider Strategies. (2010). *Product Tour*. Obtido em 21 de 12 de 2013, de Spider Strategies: QuickScore Performance Information System: <http://www.spiderstrategies.com/tour/easy-to-start/>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, pp. 84-93.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design Methods*. California: Sage Publications.

Anexos

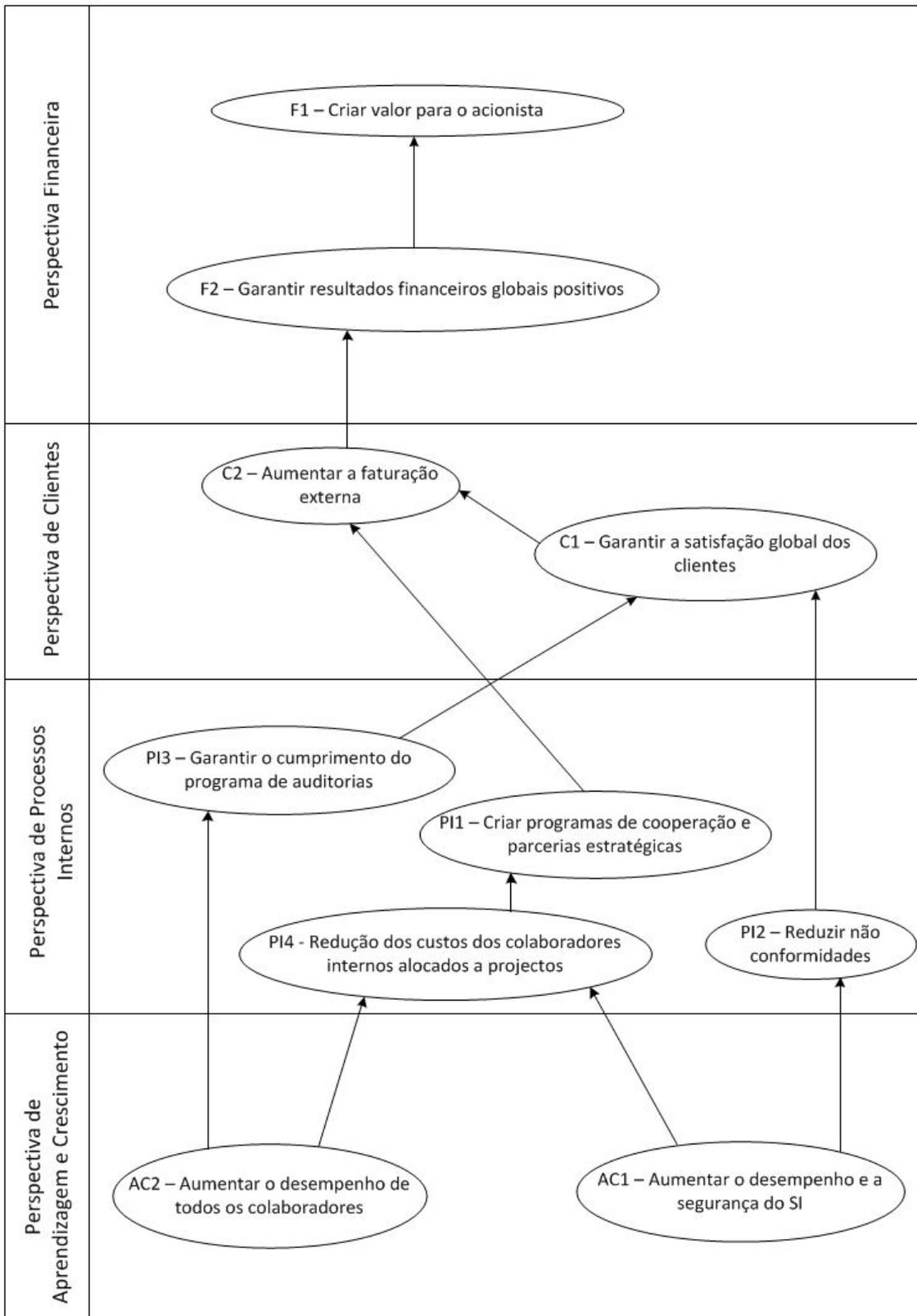
Anexo 1 - Planeamento do Projeto



Anexo 2 – Organograma da Empresa ABC, S.A.



Anexo 3 - Mapa Estratégico da Empresa ABC, S.A.



Anexo 4 – Iniciativa: Inquéritos de satisfação a clientes

QUESTIONÁRIO A CLIENTES

CLIENTE: (Projecto "Elaboração de cartografia, topografia e ortocartografia à escala 1:5000")					
CRITÉRIO 1 – ENCOMENDAS		Grau de satisfação do cliente			
(Não Aplicável): N/A		2	3	4	5
1 – Interpretação das Necessidades e Expectativas dos Clientes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Capacidade de antecipação, compreensão e diagnóstico do Negócio do Cliente)		pouco	médio	bom	muito bom
2 – Rapidez e Funcionalidade dos meios de Comunicação		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
(Eficiência das Linhas Telefónicas Fixas e Móveis, Fax e Outros)		pouco	médio	bom	muito bom
3 – Resposta e Consultas/Propostas/Orcamentos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Capacidade de Identificação das Necessidades e Apresentação de Preços nas datas Solicitadas)		demorado	médio	bom	muito bom
4 – Flexibilidade e Adptabilidade		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Capacidade de Resposta a Produtos/Serviços Fora da Gama Tradicional, Alternativos, Alteração de Programas, Aceltação de Urgências, etc.)		pouco	médio	bom	muito bom
		Soma <input type="checkbox"/>			
CRITÉRIO 2 – QUALIDADE DO SERVIÇO		Grau de satisfação do cliente			
(Não Aplicável): N/A		2	3	4	5
1 – Qualidade dos Produtos/Serviços em Geral		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Conformidade e correspondência entre o Especificado na Encomenda e o Fornecido)		pouco	médio	bom	muito bom
2 – Apresentação do Produto Final		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Quanto à Qualidade e Características Técnicas)		pouco	médio	bom	muito bom
3 – Conformidade/Qualidade		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Rapidez, Pontualidade, Conformidade e Qualidade)		pouco	médio	bom	muito bom
4 – Relação Qualidade/Preço do Produto e/ou Serviço		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Análise do Produto/serviço – quanto à Qualidade, Cumprimento de Requisitos, características Técnicas e Qualidade do fornecimento)		má	média	bom	muito bom
		Soma <input type="checkbox"/>			

QUESTIONÁRIO A CLIENTES

CRITÉRIO 3 - ENTREGAS		Grau de satisfação do cliente			
(Não Aplicável):	N/A	2	3	4	5
1 – Fiabilidade do prazo de Entrega		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Grau de satisfação no cumprimento dos prazos de Entrega Acordados)		pouco	médio	bom	multo bom
2 – Informação da Entrega do Produto		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Aviso de entrega do Produto/serviço)		demorada	médio	rápida	multo rápida
3 – Qualidade de Apresentação e Aspecto		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Qualidade de imagem e grau de perfeição do Produto/Serviço)		pouco	médio	bom	multo bom
4 – Correspondência entre produto/Serviço encomendado e recebido		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Quantidade, Qualidade, Características)		pouco	médio	bom	multo bom
		Soma <input type="checkbox"/>			
CRITÉRIO 4 – APOIO TÉCNICO		Grau de satisfação do cliente			
(Não Aplicável):	N/A	2	3	4	5
1 – Conhecimento Técnico das Necessidades do Cliente		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
(Capacidade para compreender e diagnosticar as Necessidades Técnicas do Cliente)		pouco	médio	bom	multo bom
2 – Assistência Técnico-Comercial Pré e Pós venda		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
(Disponibilidade para atendimentos, Iniciativa, assistência e Apoio Técnico ao Cliente em Visitas, antes, durante e Após Venda)		pouco	médio	bom	multo bom
3 – Eficácia no Atendimento de Reclamações		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Respectivo Diagnóstico e Capacidade de Resposta)		pouco	médio	bom	multo bom
4 – Regularização e Acompanhamento de reclamações		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
(Reposições, levantamento de Devoluções)		pouco	médio	bom	multo bom
		Soma <input type="checkbox"/>			

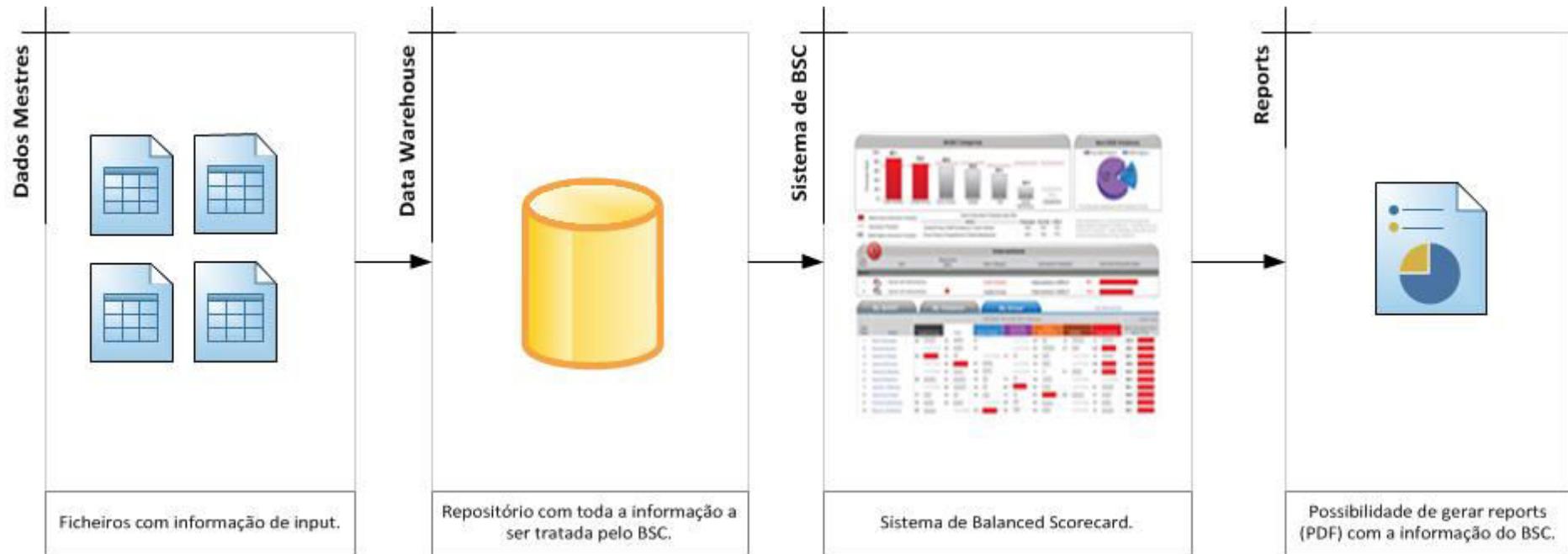
Comentários/Sugestões:

Agradecemos a sua colaboração neste questionário.

Data: 8 / 11 / 2012

Assinatura do Responsável:

Anexo 5 - Arquitetura do sistema desenvolvido



Anexo 6 - Sistema de Balanced Scorecard: Scorecard

Balanced Scorecard



Perspectiva Financeira

Cod	Objectivo / Indicador	Data	Valor	Target
F1	Criar valor para o acionista			
F1KPI1	EVA	Ano 2013	13.391,08 €	>0
F2	Garantir resultados financeiros globais positivos			
F2KPI1	Resultado Liquido	Ano 2013	18.373,94 €	>10%An



Perspectiva de Clientes

Cod	Objectivo / Indicador	Data	Valor	Target
C1	Garantir a satisfação global dos clientes			
C1KPI1	Indice de satisfação dos clientes	2º Trimestre2014	0,89	>0,875
C1KPI2	% de reclamações de clientes	abr 2014	0%	<5%
C2	Aumentar facturação externa			
C2KPI1	Valor adjudicado em mercados externos	1º Semestre2014	105.000,00 USD	>17,5%
C2KPI2	Valor de propostas apresentadas em mercados externos	1º Semestre2014	1.374.000,00 USD	>Ant.



Perspectiva de Processos Internos

Cod	Objectivo / Indicador	Data	Valor	Target
PI1	Criar programas de cooperação e parcerias estratégicas			
PI1KPI1	Nº de parceiros estratégicos	1º Semestre2014	3	>Ant.
PI2	Reduzir não conformidades			
PI2KPI1	Nº de não conformidades detectadas em projectos	abr 2014	0	< 2
PI3	Garantir o cumprimento do programa de auditorias			
PI3KPI1	Nº de não conformidades detectadas em auditorias	dezembro 13	0	< 3
PI3KPI2	% de auditorias internas de acordo com o programa de auditor	dezembro 13	100%	100%
PI4	Redução dos custos dos colaboradores alocados a projectos			
PI4KPI1	% do custo dos colaboradores internos em relação aos extern	1º Semestre2014	442%	<200



Perspectiva de Aprendizagem e crescimento

Cod	Objectivo / Indicador	Data	Valor	Target
AC1	Aumentar o desempenho de todos os colaboradores			
AC1KPI1	Indice da Avaliação de Desempenho dos Colaboradores Inter	1º Semestre2014	42,3	> 40
AC2	Aumentar o desempenho e a segurança dos SI			
AC2KPI1	% de bachups realizados	abr 2014	8,57%	100%
AC2KPI2	% de equipamentos e software obsoletos	abr 2014	65,38%	<40%

A aplicação do Balanced Scorecard num setor empresarial

Anexo 7 - Sistema de Balanced Scorecard: Metas e Intervalos de tolerância

Objectivos / Indicadores de Desempenho						
Perpectivas	Cod Obj	Objectivos	Cod KPI	Indicadores	Metas e Intervalos de Tolerância	Frequência
Financeira	F1	Criar valor para o acionista	F1KPI1	EVA	>0 =0 0	Anual
	F2	Garantir resultados financeiros globais positivos	F2KPI1	Resultado Liquido	>10% Ant. =Ant. <Ant.	Anual
Clientes	C1	Garantir a satisfação global dos clientes	C1KPI1	Indice de satisfação dos clientes	>0,875 =0,875 <0,875	Trimestre
			C1KPI2	% de reclamações de clientes	<5% =5% >5%	Mês
	C2	Aumentar facturação externa	C2KPI1	Valor adjudicado em mercados externos	>17,5% =17,5% <17,5%	Anual
			C2KPI2	Valor de propostas apresentadas em mercados externos	>Ant. =Ant. <Ant.	Anual
Processos Internos	PI1	Criar programas de cooperação e parcerias estratégicas	PI1KPI1	Nº de parceiros estratégicos	>Ant. =Ant. <Ant.	Semestral
	PI2	Reduzir não conformidades	PI2KPI1	Nº de não conformidades detectadas em projectos	≤ 2 =3 >3	Mês
	PI3	Garantir o cumprimento do programa de auditorias	PI3KPI1	Nº de não conformidades detectadas em auditorias	≤ 3 =4 >4	Ano
			PI3KPI2	% de auditorias internas de acordo com o programa de auditoria	100% <100% >98%	Ano
PI4	Redução dos custos dos colaboradores alocados a projectos	PI4KPI1	% do custo dos colaboradores internos em relação aos externos	≤200 >200 >300	Semestral	
Aprendizagem e Crescimento	AC1	Aumentar o desempenho de todos os colaboradores	AC1KPI1	Indice da Avaliação de Desempenho dos Colaboradores Internos	≥ 40 =39 <39	Semestral
			AC1KPI2	Indice da Avaliação de Desempenho dos Colaboradores contratados	≥ 35 =34 <34	Semestral
	AC2	Aumentar o desempenho e a segurança dos SI	AC2KPI1	% de bachups realizados	100% <100% >75%	Mês
			AC2KPI2	% de equipamentos e software obsoletos	<40% >50% >50%	Mês

Anexo 8 - Sistema de Balanced Scorecard: Dados

Dados 2014												Dados 2013												Dados 2012						
Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
N.A.	N.A.	N.A.	N.A.									13.391,08 €																		
												18.373,94 €																		
																													</	