

**ELABORAÇÃO DE BALANCED SCORECARD PARA UMA
EMPRESA DE ENGENHARIA**

Inês Mendes Simão

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre em Gestão

Orientador:
Mestre Maria José Reis, docente convidada do INDEG-IUL

Setembro 2015

Agradecimentos

À Professora Maria José Reis, que orientou este trabalho, pelo profissionalismo, disponibilidade e dedicação. Por ter gosto em ensinar e pelo entusiasmo contagiante no Controlo de Gestão. Por pertencer ao pequeno grupo dos professores que marcam.

À equipa da ABC pela abertura, disponibilidade e simpatia com que acolheram o projeto, pelo tempo dedicado às entrevistas e os muitos e-mails que se seguiram. Um obrigado especial ao meu irmão Pedro.

À minha amiga Ana Vilela que desenvolveu todo o trabalho gráfico.

Ao João pelo amor. Pela força, *brainstorms*, planos adiados, férias com trabalho, sentido de humor e todo o apoio nas muitas, muitas horas dedicadas à profissão nº2.

À incrível família Simão.

Às minhas colegas Catarina e Sofia, por toda a ajuda e carinho.

É um imenso prazer que tenham feito esta viagem comigo.
Muito obrigada.

Índice

1. Caso	1
1.1. Apresentação do Problema	1
1.2. Desenvolvimento do Caso	1
1.2.1. <i>Solid Waste Management</i>	2
1.2.2. Missão e Visão	4
1.2.3. A nova Estratégia	5
1.2.4. Estrutura da ABC.....	5
1.2.5. O Negócio.....	8
2. Nota Pedagógica	13
2.1. Público-alvo do Caso	13
2.2. Objetivos Pedagógicos.....	13
2.3. Revisão de Literatura	13
2.3.1. O Controlo de Gestão.....	13
2.3.2. O Balanced Scorecard	15
2.3.2.1. O Conceito.....	15
2.3.2.2. De Sistema de Medição do Desempenho a Instrumento de Gestão Estratégica	16
2.3.2.3. As Quatro Perspetivas	18
2.3.2.4. Mapa da Estratégia e as Relações de Causa-Efeito.....	22
2.3.3. Os Serviços Profissionais.....	23
2.3.3.1. A Dependência do Cliente.....	24
2.3.3.2. A Necessidade de Diferenciação	24
2.3.3.3. O Impacto da Atividade Governamental	25
2.3.4. Cadeia de Valor “ <i>Value Shop</i> ”	25
2.3.5. Sistema de Gestão da Qualidade.....	26
3. Metodologia	29
4. Resolução do Caso.....	33
4.1. Mapa da Estratégia da ABC.....	34
4.1.1. Perspetiva Financeira.....	35
4.1.2. Perspetiva do Cliente	37
4.1.3. Perspetiva dos Processos Internos	40
4.1.4. Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento.....	43
4.2. O Balanced Scorecard da ABC.....	46
4.2.1. <i>Dashboards</i> para a Gestão	48
5. Ilações a Retirar do Presente Caso Para a Gestão	53
6. Bibliografia.....	55
7. Anexos	57
7.1. Guião de Entrevista	58

Índice de figuras

Figura 1. Lixo sólido municipal: projeções por região para 2025 (<i>World Bank Report 2012</i>) -----	3
Figura 2. Método de eliminação de resíduos por região (<i>World Bank Report 2012</i>) ----	4
Figura 3. Estrutura da ABC -----	5
Figura 4. Relações gerais entre funções de planeamento e controlo (Anthony e Govindarajan, 2007) -----	14
Figura 5. Quatro processos de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 2007) -----	17
Figura 6. O BSC no <i>continuum</i> da criação de valor (Kaplan e Norton, 2004) -----	18
Figura 7. Exemplo de Mapa da Estratégia (Kaplan e Norton, 2000) -----	23
Figura 8. Cadeia de valor “Value Shop” (Stabell e Fjeldstad, 1998) -----	26
Figura 9. Serviço de Qualidade Total (Geadá <i>et al.</i> , 2012) -----	27
Figura 10. Métodos de Recolha de Dados -----	30
Figura 11. Mapa de Estratégia da ABC -----	34
Figura 12. Balanced Scorecard da ABC -----	46
Figura 13. Dashboard Inicial -----	48
Figura 14. Dashboard Perspetiva Financeira -----	49
Figura 15. Dashboard Perspetiva Clientes -----	49
Figura 16. Dashboard Perspetiva Processos Internos -----	50
Figura 17. Dashboard Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento -----	50

2 – Sumário

Pretende-se construir um Balanced Scorecard para acompanhar a implementação da nova estratégia e a promoção do alinhamento interno de uma empresa de serviços profissionais na área da engenharia. Ouvida a gestão para melhor compreender as suas necessidades, o estudo percorre o funcionamento da empresa, estruturas adjacentes e explora o seu ciclo de negócio e de criação de valor para a compreender aprofundadamente.

Seguindo as indicações dos mentores Kaplan e Norton, é elaborado o mapa estratégico em linha com a missão, visão e estratégia da empresa e explicados os diversos objetivos estratégicos e relações de causa-efeito que os ligam. Enquadrados nas quatro perspetivas, os objetivos são posteriormente desdobrados em indicadores, metas, iniciativas, pesos relativos e periodicidade de medida para uma aplicação prática do instrumento que visa acompanhar, passo a passo, a implementação da nova estratégia da ABC. Por fim são apresentadas algumas indicações relativas à implementação deste Balanced Scorecard e as conclusões do caso.

Abstract

The aim is to develop a Balanced Scorecard that supports the implementation of the new strategy and promotes the internal alignment of a service professional firm within the area of engineering. After consulting the top managers to better understand their needs, this study gives an overview of the company, its structures and explores the business cycle and value creation cycle in order to fully understand it.

Aligned with Kaplan and Norton's guidelines, the strategic map is developed according to the company's mission, vision and strategy and the different strategic objectives are explained, as well as the cause-effect relations that link them. Framed within four perspectives, the objectives are later sub divided into measures, targets, initiatives, relative weights and measure frequency for a practical use of the instrument that aims to follow up, step by step, the implementation of the new ABC strategy.

Finally, some guidelines regarding the implementation of this Balanced Scorecard and the conclusions are presented.

1. Caso

1.1. Apresentação do Problema

A ABC (assim designada ao longo deste trabalho por questões de confidencialidade e concorrência) é uma empresa portuguesa de projetos de engenharia de construção industrial que em 2007 foi adquirida a 100% por um grupo internacional. Recentemente, a *holding* decidiu realocar o negócio do sector onde a ABC sempre operou a outra empresa do grupo na totalidade. Esta decisão central do grupo levou a ABC a uma alteração total do seu contexto de atuação, tendo este sido um momento de enorme exigência de reorientação interna. Decidida a continuar o trabalho de excelência que sempre a caracterizou, a ABC vive um ponto de viragem no que se refere à sua área de atuação, necessitando de se adaptar.

No contexto deste reposicionamento, foi detetada pela empresa a necessidade de um instrumento de controlo de gestão capaz de gerar informação de leitura e atualização de forma rápida, capaz de medir se o caminho a ser percorrido corresponde ao desejado, por forma a apoiar a implementação da nova estratégia. A empresa ABC trabalha por projetos, sendo que em cada um deles tem no topo um gestor de projeto - deste modo, acresce à profunda alteração estratégica vivida a necessidade da gestão de topo olhar de uma forma integrada para o seu negócio.

O objetivo do presente trabalho é a definição de um *dashboard* de gestão. É neste contexto que surge o Balanced Scorecard como proposta escolhida, pela sua capacidade de um olhar transversal sobre a totalidade da empresa e pela sua proficiência em se constituir enquanto instrumento privilegiado do controlo de gestão no apoio à implementação e medição estratégicas.

Tendo existido conhecimento desta realidade, nasce o presente trabalho como resposta à necessidade identificada.

1.2. Desenvolvimento do Caso

A ABC é uma empresa de projetos de engenharia de construção industrial com certificação ISO nascida em Portugal que, quando completou 25 anos de atividade em 2007, foi adquirida a 100% por um grupo internacional. Tendo-se tornado parte do grupo, a ABC tem acesso a inúmeros recursos humanos e tecnológicos dos diversos ramos, presentes em 40 países.

Quando foi adquirida a ABC centrou-se, como principal negócio, na indústria do *power* (volume de negócios a representar 99% em 2013), tornando-se na empresa do grupo especialista nesta mesma indústria, o que significa que todos os projetos conseguidos pela *holding* nesta área eram sistematicamente encaminhados internamente para a ABC. Ainda que residualmente, a ABC desenvolvia também negócios noutras esferas, estando estes integralmente incluídos nas categorias *opportunistic* (volume de negócios de 1%), que se refere a diversas oportunidades emergentes.

Durante estes últimos anos a empresa contribuiu ativa e continuamente para o volume de negócios do grupo de forma crescente, com as suas receitas fortemente assentes na indústria do *power*. No entanto o mundo é dinâmico e, como tal, também as empresas o são. Quando a *holding* decide focar o negócio do *power* exclusivamente noutra empresa do grupo, surge conseqüentemente o processo que acaba por se revelar o verdadeiro nascimento de uma nova estratégia para a ABC.

Decididos a identificar proactivamente outras oportunidades de negócio, a gestão de topo da subsidiária portuguesa do grupo contrata uma empresa de consultoria de referência internacional como objetivo de construir um novo plano de negócios, desenhando assim em conjunto com a gestão da ABC um novo caminho no sector de *Solid Waste Management*.

1.2.1. Solid Waste Management

“a quantidade de lixo sólido municipal, um dos mais importantes subprodutos do modo de vida urbano, está a crescer proporcionalmente mais rápido que a urbanização...”
(*World Bank Report 2012*).

Sendo as projeções ligadas ao aumento do lixo mundialmente bastante significativas, o negócio do *Solid Waste Management* apresenta-se como um sector interessante para operar. Este envolve maioritariamente entidades públicas que assumem a responsabilidade final pelo conjunto de políticas e sistemas de gestão necessários ao seu desenvolvimento, apesar de se reconhecer que o sector privado tende a ter um envolvimento crescente nesta área.

Segundo o *World Bank Report*, para o ano de 2012 o lixo mundial municipal gerado anualmente correspondia a 1.5 biliões de toneladas e estima-se que até 2025 irá atingir 2.2 biliões de toneladas. As projeções apontam para um crescimento de 3% até 2025 com áreas emergentes a representar o maior crescimento:

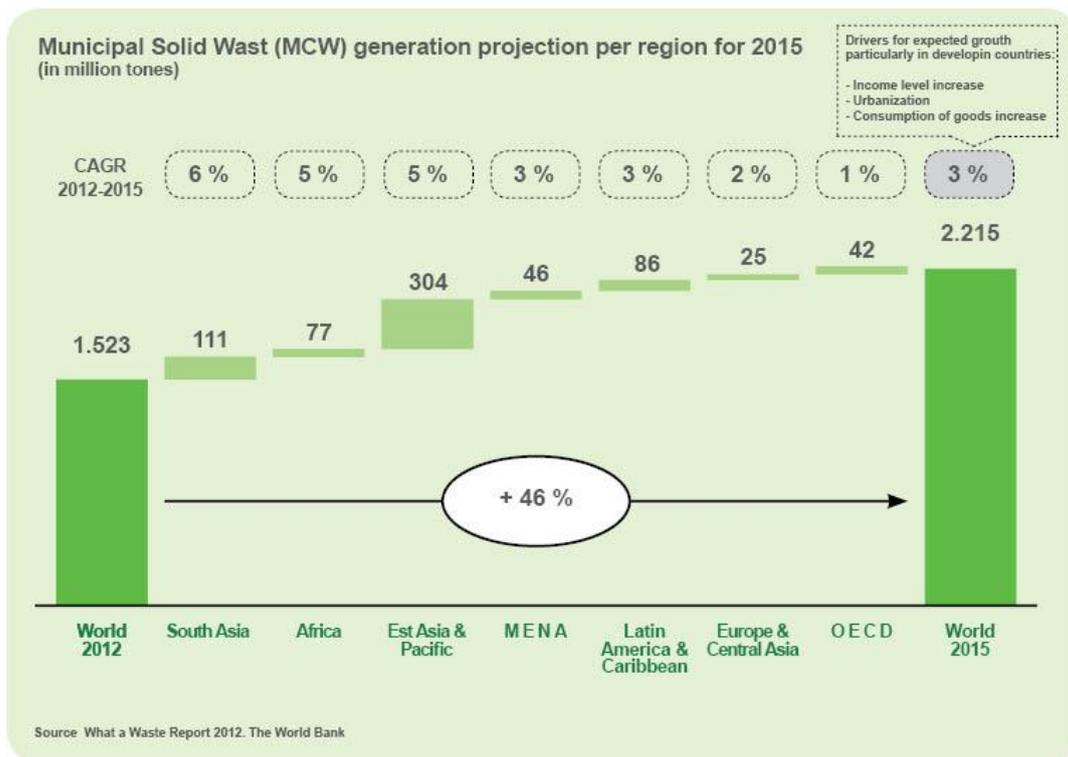


Figura 1. Lixo sólido municipal: projeções por região para 2025 (milhões de toneladas),
(World Bank Report, 2012)

Os propulsores do crescimento esperado, particularmente em países em desenvolvimento, são o aumento do nível de salários, a urbanização e o aumento do consumo de bens.

Tipicamente nestas regiões os resíduos sólidos urbanos são depositados em aterros sanitários sem serem submetidos a nenhum método de reciclagem ou tratamento. No entanto, a tendência identificada é no sentido de começarem a ser utilizados métodos de reciclagem e tratamento nestas regiões.



Figura 2. Método de eliminação de resíduos por região (World Bank Report 2012)

1.2.2. Missão e Visão

Depois de analisadas aprofundadamente diversas hipóteses, decidiu-se que a empresa ABC iria entrar numa nova área de negócio, com o foco principal na indústria do *Solid Waste Management*.

As razões que levaram a esta opção relacionam-se com o fato da empresa ABC possuir largas competências internas de grande nível técnico, multidisciplinares, perfeitamente capazes de serem alavancadas para desenvolver negócio dentro de diversos sectores, como é o caso do *Solid Waste Management*; a empresa ABC já ter desenvolvido e executado projetos nesta área específica, nos períodos compreendidos entre 1988/1990, 1993/1995 e 2001/2006, pelo que pode tirar partido tanto do *expertise*, como dos contactos efetuados e o fato do *Solid Waste Management* se revelar um sector em crescimento.

Surge, então, a necessidade de ajustar a visão e a missão da empresa por forma a dar resposta à nova ambição de crescimento do negócio.

Missão: Agir globalmente enquanto *project developer* bem como enquanto empreiteiro na construção e engenharia de centrais de tratamento de resíduos, alavancando as suas competências internas e reputação, servindo especialmente a indústria de *Solid Waste Management*.

Visão: Liderar, dentro do grupo, na prestação de serviços industriais no sector da engenharia e construção na indústria de *Solid Waste Management*.

1.2.3. A nova Estratégia

Deste novo posicionamento surge, naturalmente, uma nova estratégia que se define em torno de três pilares base:

- agir em linha com o modelo de negócio da holding: identificar oportunidades de negócio fora de mercados saturados e tirar vantagem da proximidade cultural;
- alavancar capacidades internas, tornando-se competitivo dentro do grupo e no mercado;
- desenvolver parcerias para enriquecer a oferta de serviços existente e aumentar a partilha de risco com as partes envolvidas.

O racional que levou à seleção de países-alvo baseia-se em estudos desenvolvidos para averiguar o potencial de cada mercado em termos de produção de lixo, na estratégia do grupo para desenvolver mercados não saturados, na proximidade cultural e na existência de redes de contactos, bem como de políticas locais de incentivo.

1.2.4. Estrutura da ABC

A empresa ABC é composta por 55 trabalhadores, 40 dos quais estão diretamente ligados a áreas de produção, como se pode verificar na figura:



Figura 3. Estrutura da ABC

A Direção

A gestão de topo em Portugal é, como na maioria das empresas de serviços profissionais, constituída por engenheiros de formação que se dedicam em tempo parcial às questões relacionadas com a gestão. É da responsabilidade destes

profissionais a implementação da estratégia da ABC, a definição dos processos do negócio em conformidade com as boas práticas do sector e da *holding*, bem como reportar os resultados da sua gestão à *holding*.

Unidades de Produção

Como se pode verificar na figura 3, a empresa ABC tem diversos departamentos apelidados de Unidades de Produção, que correspondem às áreas operacionais. Estas estruturas detêm *expertises* diversos que, quando combinados, respondem às necessidades totais de execução de um projeto.

Têm como objetivo executar os projetos aceites pelo cliente, gerando excedentes para a empresa. O somatório dos seus resultados é o resultado global da organização.

Engenharia

Esta unidade de produção é responsável por realizar os desenvolvimentos de engenharia correspondentes às diversas fases dos projetos: inicialmente debruça-se sobre o conceito (viabilidade) onde desenvolve as soluções técnicas e assunções de partida, seguidamente cria a engenharia de base (onde é desenvolvida a engenharia de conceito) e por fim a engenharia de detalhe (onde é desenvolvida a engenharia de base).

Execução de Projetos

A execução de Projeto tem como objetivo realizar o projeto que foi acordado com o cliente. Para tal, engloba diversas funções.

O responsável da execução de projeto estabelece a ponte com a gestão de topo através de um controlo *high level* de todos os projetos *ongoing*, via respetivos gestores de projetos, para os quais desbloqueia recursos mediante as necessidades.

A gestão de projeto tem a responsabilidade de gerir o projeto e fazer cumprir o cronograma de trabalhos e o orçamento que foram definidos em fase de proposta, garantir todos os requisitos acordados, dentro dos parâmetros de qualidade definidos, fazendo o interface entre a equipa alocada ao projeto, o cliente e os *stakeholders*.

Por seu lado, o controlo documental é responsável pelo controlo da documentação e comunicações do projeto, registando numa base de dados todos os documentos oficiais referentes a cada projeto e do histórico da totalidade da troca oficial de informações.

A área de *procurement* é a responsável pela identificação dos concursos públicos, mas também pelo complexo processo de compras, seja da empresa ou de um projeto.

Ao nível do projeto, o *procurement* desempenha um papel fundamental nas diversas fases - envio de consultas para os fornecedores, fase de comparação técnica e comercial da melhor proposta para depois, então, adquirir o equipamento que melhor se adequa às necessidades do projeto. Dá-se aqui início ao processo de fabrico/entrega do equipamento que em muitos casos pode decorrer durante vários meses. A responsabilidade do *procurement* termina apenas no final da garantia do equipamento.

O controlo de custos tem como base o orçamento acordado em fase de proposta com o qual realiza uma constante comparação relativa aos custos reais (progresso real) da execução do projeto, à medida que este vai evoluindo. Reporta os resultados ao gestor de projeto e ao cliente.

Por fim, o planeamento tem como base o cronograma acordado em fase de proposta e faz uma constante comparação com o progresso real da execução do projeto, à medida que este vai evoluindo. Este controlo mensal tem de em conta as horas e quantidades que foram previstas vs as horas/quantidades reais consumidas durante a execução. Os desvios vão sendo medidos para compreender o progresso real e performance atingidos, essenciais para se poder estimar a conclusão dos trabalhos. Reporta os resultados ao gestor de projeto e ao cliente.

Construção

É responsável por construir e materializar as soluções que a equipa técnica desenvolveu (previstas em contrato), bem como assegurar os requisitos de qualidade que correspondem.

Qualidade, Segurança e Ambiente (Quality, Security, Environment)

Este departamento tem especialistas para cada uma das áreas referidas, responsáveis por garantir o cumprimento e monitorizar os indicadores das políticas previstas, quer para a empresa na sua totalidade, quer casuisticamente para cada um dos projetos.

Estrutura comercial

A área comercial tem como missão identificar oportunidades e convertê-las em encomendas e consecutivamente em vendas reais. É frequente os projetos da ABC chegarem via *holding* pois além de ser ali que existe uma forte carteira de contactos, cada uma das empresas do grupo detém uma área diferente de atuação.

A estrutura comercial da ABC, a subsidiária portuguesa, é constituída por dois colaboradores da *holding* (internacional), sendo esta a razão pela qual esta área não aparece na estrutura da ABC na figura 3 (subsidiária portuguesa). Estes colaboradores têm como objetivo serem *front runners*, i.e., procurar e identificar proactivamente oportunidades de negócio. No entanto, estes colaboradores dedicam-se apenas em tempo parcial a esta função, acumulando diversas outras dentro do grupo.

Profundamente comprometida com o objetivo de manter a sua área operacional a faturar, a gestão portuguesa da ABC desempenha cumulativa e parcialmente um papel ativo na identificação de oportunidades de negócio, quer através de contactos já existentes, quer através da realização de *roadshows* comerciais nos territórios identificados como potenciais alvos.

Estruturas de suporte ao negócio

As estruturas de suporte ao negócio contam com um total de 15 colaboradores que têm como missão prestar serviços, recursos e infraestruturas necessários à atividade das áreas operacionais. Aqui se incluem os departamentos financeiros, IT, recursos humanos, legal e administrativo.

1.2.5. O Negócio

Objetivos Organizacionais

O objetivo primordial da ABC é remunerar os acionistas através do resultado operacional gerado. No entanto este objetivo tem no alcance do olhar correspondência no curto prazo; assim esta meta não deve colocar em causa os objetivos gerais do longo prazo, como sendo a sustentabilidade e a execução da nova estratégia definida: desenvolver projetos no sector de *Solid Waste Management* com o fim de se tornar uma referência neste negócio dentro do grupo, como outras subsidiárias o são noutras áreas de negócio.

O Ciclo do Negócio

O ciclo do negócio inicia-se com uma oportunidade (que internamente se materializa num novo projeto) e termina com o recebimento da prestação de serviços.

Tipicamente as empresas de projetos de engenharia têm que desenvolver alguma engenharia inicial que lhes permita iniciar um processo de abordagem comercial, pois

frequentemente são necessárias propostas iniciais que incluam breve antevisão das soluções apresentadas bem como uma estimativa de preço / preço final para o projeto em questão. Esta fase consome sempre recursos que é impossível inicialmente prever se serão ou não recuperados, pois dependem do projeto avançar ou não; adicionalmente cada projeto é único pois este é um mercado que se baseia em soluções à medida, o que agrava o investimento inicial para concorrer com uma proposta. Assim, os custos relacionados com esta atividade são internamente considerados custos irrecuperáveis.

Oportunidades

O leque de oportunidades sobre o qual a empresa se debruça no sentido de as converter em negócio efetivo tem o nome de *pipeline*. Este é um instrumento muito relevante para a gestão da atividade comercial, na medida em que permite identificar (e, portanto, compreender e antecipar) os estágios de maturidade das oportunidades até se converterem em vendas efetivas. O *pipeline* necessita de ser constantemente desenvolvido e alimentado com novas oportunidades, por forma a gerar novas vendas e consequentemente projetos.

Receitas

No caso específico da ABC, as vendas correspondem a projetos que podem ter a duração de meses ou até de anos, dependendo da envergadura dos mesmos.

Os objetivos das vendas são essencialmente garantir um volume de receitas desejado, bem como gerar margens com interesse. Para tal existe um orçamento de projeto com projeções de recursos consumidos, custos e preço de venda (horas vendáveis, *software*, *hardware*, despesas de deslocação, etc.).

Pessoas

Os profissionais são tipicamente a maior fatia de custos das empresas; no entanto nas empresas deste tipo, de serviços profissionais, eles são também os ativos mais importantes, sendo que a sua gestão está a cargo do topo.

Os contratos fechados com clientes resultam em projetos e a empresa fornece os recursos e meios necessários para os executar. Assim, de cada vez que nasce um projeto é necessário reunir um grupo de pessoas com dimensão e competências ajustadas, que levem o desafio a bom termo.

Projetos

Os diversos departamentos de produção geram, numa base constante, estruturas temporárias que correspondem a diversas combinações, com o objetivo de responder aos projetos que a empresa se encontra a executar na altura. Estas estruturas são criadas como consequência do fecho de um contrato com o cliente com vista a operacionalizar a sua execução dentro dos critérios previamente definidos, referentes a *deadlines*, custos, especificações técnicas e qualidade contratadas.

Cada projeto tem um responsável e meios à sua disposição, que aqui correspondem aos profissionais especialistas alocados ao mesmo. O objetivo último é criar margens para a empresa.

Os projetos variam em tipologia, dependendo dos contratos realizados. Podem assim ser identificados 4 tipos principais de contratos:

- E – correspondem a projetos em que a empresa desenvolve estritamente a Engenharia
- EP - correspondem a projetos em que a empresa é responsável pela Engenharia e pelo *Procurement*
- EPC – correspondem a projetos em que a empresa é responsável pela Engenharia, pelo *Procurement* e pela Construção
- EPCm – correspondem a projetos em que a empresa é responsável pela Engenharia, pelo *Procurement* e pela Gestão da Construção (*Construction Management*)

A atividade da empresa tem-se centrado largamente, nos últimos anos, em contratos do tipo EPC. No entanto, a experiência ditou que a construção acarreta um nível de risco genericamente bastante elevado, que se revela mais acentuado nos projetos de engenharia industrial dadas as suas grandes dimensões. Assim, apesar de os continuar a desenvolver, a empresa tem como objetivo passar a ter a sua fatia dominante no que toca a volume em projetos do tipo EPCm, por forma a partilhar risco com parceiros geoestratégicos. Para que esta associação com terceiros funcione é necessário fazer uma escolha criteriosa dos mesmos, por forma a que a parceria crie valor para todas as partes envolvidas e elimine, tanto quanto possível, os riscos de incumprimento total ou parcial dos contratos em questão.

O responsável por cada projeto compromete-se a cumprir o orçamento do mesmo, consumindo recursos e gerando margens previstas através do trabalho realizado. A

satisfação do cliente é essencial para a notoriedade da empresa bem como para manter aberta a possibilidade de projetos futuros (do mesmo cliente ou por recomendação).

Cash

O ciclo do projeto termina com o recebimento pelo trabalho desenvolvido; no entanto, dada a dimensão dos projetos, é comum o recebimento do valor total do projeto ser fracionado ao longo da execução do mesmo.

Os recebimentos estão intimamente ligados à proposta comercial efetuada e à evolução do projeto - faturação quando se atingem *milestones* acordadas, que tendem a ser o mais objetivas e mensuráveis possíveis.

A empresa ABC tenta sempre funcionar com *cashflows* positivos. Quando é indicado um preço final ao cliente, estão já previstos os custos em que irá incorrer em cada uma das fases do projeto. Existe normalmente um pagamento inicial (*downpayment*) de uma parte do projeto e, à medida que este vai avançando, vão sendo pagas várias tranches de forma antecipada que permitem que a empresa realize a execução e o *procurement* com este valor - desta forma a empresa vai-se financiar com o dinheiro do cliente. Frequentemente, quando recebe um valor inicial, é comum que parte deste seja aplicado para gerar juros.

Nesta lógica os recebimentos devem ser acompanhados de forma constante e proativa por não corresponderem necessariamente a períodos clássicos de faturação (mês, trimestre, etc.).

Controlo de Gestão

O controlo de gestão na ABC encontra-se primeiramente ligado ao departamento financeiro. Como a prestação de serviços da ABC se materializa nas unidades vendáveis apelidadas de projetos, cabe no entanto ao Gestor de Projeto dar *feedback* dos pontos de situação dos gastos e investimentos de cada projeto (e potenciais desvios) aos colegas do departamento financeiro, face aos valores inicialmente orçamentados.

2. Nota Pedagógica

2.1. Público-alvo do Caso

Este caso destina-se não só aos profissionais de gestão, mas também aos profissionais de engenharia e todos os interessados nos sistemas de controlo de gestão em empresas de serviços profissionais, com maior enfoque na construção de um Balanced Scorecard enquanto instrumento de gestão estratégica.

2.2. Objetivos Pedagógicos

Este caso pedagógico debruça-se sobre o momento atual real em que se encontra uma empresa de engenharia de construção industrial. Por questões de confidencialidade previamente acordadas com a empresa esta será, para efeitos do presente caso pedagógico, referida como ABC.

Os objetivos pedagógicos do caso são:

- Estudar o Balanced Scorecard enquanto instrumento de gestão estratégica
- Desenvolver a construção de um Balanced Scorecard corporativo
- Apresentar particularidades de empresas de serviços profissionais

2.3. Revisão de Literatura

2.3.1. O Controlo de Gestão

Jordan *et al.* (2011: 21) define o controlo de gestão como *“um conjunto de instrumentos que motivem 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.”* Anthony e Govindarajan (2007) afirmam que o controlo de gestão se centra primordialmente na execução da estratégia e reforçam que é o processo através do qual os diversos gestores dos mais variados níveis asseguram que os colaboradores que deles dependem implementam as estratégias desejadas.

Quanto à sua esfera de ação, situa-se entre a estratégia e o controlo de tarefas:



Figura 4. Relações gerais entre as funções de planeamento e controlo (Anthony e Govindarajan, 2007)

Pode dizer-se que esta posição intermédia é evidente nos seguintes aspetos:

Alcance do olhar – a estratégia respeita ao longo prazo e o controlo de tarefas ao curto. O controlo de gestão preocupa-se com ambos, articulando-os;

Utilização de dados – a estratégia baseia-se em projeções futuras e o controlo de tarefas em dados atuais. Mais uma vez o controlo de gestão visa a articulação de ambos;

Controlo e planeamento – cada uma destas atividades envolve controlo e planeamento, mas a ênfase varia. No caso do controlo de gestão, ambos são necessários aproximadamente de igual forma.

Segundo Jordan *et al.* (2011), o controlo de gestão tem três grandes linhas de produtos:

- Instrumentos de pilotagem - necessários para os gestores acompanharem os diversos passos, dividem-se em previsionais (plano operacional e orçamento) e de acompanhamento dos resultados (controlo orçamental e “tableux de bord” ou “balanced scorecard”).
- Instrumentos de orientação do comportamento – visam dar resposta à necessidade dos gestores descentralizados de orientar o comportamento para garantir o alinhamento da gestão (centros de responsabilidade, avaliação do desempenho e PTIs).
- Instrumentos de diálogo – frequentemente os intervenientes não dialogam, pelo que o controlador deve incentivar os momentos de discussão (salas, datas e relatórios de reunião).

Jordan *et al.* (2011) propõe a utilização de uma lógica de marketing interno para o controlo de gestão: são identificados diversos *targets* internos, atentando ao nível hierárquico que ocupam e às suas necessidades específicas, adaptando o sistema e instrumentos a cada um destes - na lógica do marketing interno podem ser apelidados de “*product-mix*” do controlo de gestão. Deve, também, ressaltar-se que as organizações dão relevância a uma determinada forma de controlo de gestão numa dada situação

específica. Esta relevância é frequentemente alterada quando ocorrem mudanças - sejam relativas a necessidades, capacidades ou mesmo a fatores externos à organização (Merchant e Van Der Stede, 2007).

Merchant e Van Der Stede (2012) sugerem que, se desenhados corretamente, os sistemas de controlo de gestão influenciam o comportamento dos colaboradores de forma desejável e aumentam as probabilidades das empresas atingirem os seus objetivos, sendo essa a sua função principal.

Considerando que o objetivo último das empresas é remunerar o acionista criando valor pela sua atividade, existe uma tentação real de basear o controlo de gestão apenas nos resultados financeiros. Merchant e Van Der Stede (2007) enumeram algumas vantagens, como o fato de serem medidas sumárias de performance que permitem, de forma relativamente simples, que a organização avalie os resultados de diversas iniciativas operacionais; são relativamente precisas e objetivas, pelo que se considera que fornecem vantagem significativa de medição sobre a informação subjetiva (*e.g.* satisfação do cliente); envolvem baixo custo já que as organizações preparam e transmitem informação financeira numa base rotineira a agentes externos (*e.g.* governo, investidores, etc.).

Anthony e Govindarajan (2007) advertem, no entanto, que confiar apenas em medidas financeiras é desadequado, chegando a poder tornar-se disfuncional. Merchant e Van Der Stede (2007) também chamam atenção para a necessidade de equilíbrio e *tradeoffs* prudentes entre curto / longo prazo dando o exemplo da “miopia”, que se reflete numa pressão nos resultados de curto prazo e pode gerar impactos futuros negativos para a organização.

Anthony e Govindarajan (2007) indica que deve, então, existir um *mix* de medidas financeiras e não financeiras já que uma simples medida não pode explicar um sistema complexo, da mesma forma que demasiadas medidas críticas tornam o sistema incontrolavelmente complexo.

Este é o caso do Balanced Scorecard.

2.3.2. O Balanced Scorecard

2.3.2.1. O Conceito

Foi desenvolvido e apresentado por Robert Kaplan e David Norton em 1992 na sequência de uma investigação levada a cabo com algumas das maiores empresas

americanas, com o objetivo de criar um sistema de avaliação do desempenho organizacional (Kaplan e Norton, 2005).

O seu nome, *Balanced Scorecard*, advém da ideia de que um conjunto de estatísticas mensuráveis e métricas (*scorecard*) são aplicadas a elementos relacionados entre si e importantes para o sucesso da organização. As categorias de métricas formam um grupo equilibrado (*balanced*) de indicadores que permitem avaliar o sucesso da organização (Kaplan e Norton, 2005). Desde a sua criação, tem sido adoptado por inúmeras organizações, estimando-se que 40% das empresas na *Fortune top 1000 companies* utilizaram, até ao final de 2007, alguma forma de *Balanced Scorecard* (Mathys e Thompson, 2008).

2.3.2.2. De Sistema de Medição do Desempenho a Instrumento de Gestão Estratégica

Apesar do *Balanced Scorecard* inicialmente se centrar em propor uma forma de medição mais real do desempenho das organizações, em apenas cerca de 10 anos evoluiu para instrumento de gestão estratégica. Alterar o que é medido afeta o comportamento de gestores e colaboradores e ajuda as empresas a melhorar o seu desempenho - o que reafirma a crescente importância dos sistemas de controlo de gestão (Kaplan e Norton, 2001c). À medida que foi sendo implementado, rapidamente se percebeu a necessidade de envolvimento da gestão de topo, detentora da mais completa imagem da visão e prioridades da empresa, tendo este sido um fenómeno revelador (Kaplan e Norton, 2005).

O *Balanced Scorecard* revelou-se uma resposta revolucionária ao desafio de fornecer uma visão integrada do desempenho organizacional, mantendo o foco no equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras, entre objetivos do curto, médio e longo prazos, entre indicadores de resultados e de meios, sempre sob quatro perspetivas de análise (financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento) (Jordan *et al.*, 2011).

Para Kaplan e Norton (2005) o *Balanced Scorecard* propõe uma orientação estratégica que está patente num conjunto de preocupações próprias, como ligar os indicadores de performance à estratégia, proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho, ligar o controlo operacional à visão e à estratégia, clarificar

as relações de causa-efeito em que se acredita, focalizar a atenção dos gestores no que é mais crítico.

Os autores (Kaplan e Norton, 2007) propõem o recurso a quatro processos de gestão estratégica a partir do Balanced Scorecard, com o objetivo de garantir a coerência entre os objetivos estratégicos do longo prazo e as ações do curto prazo:

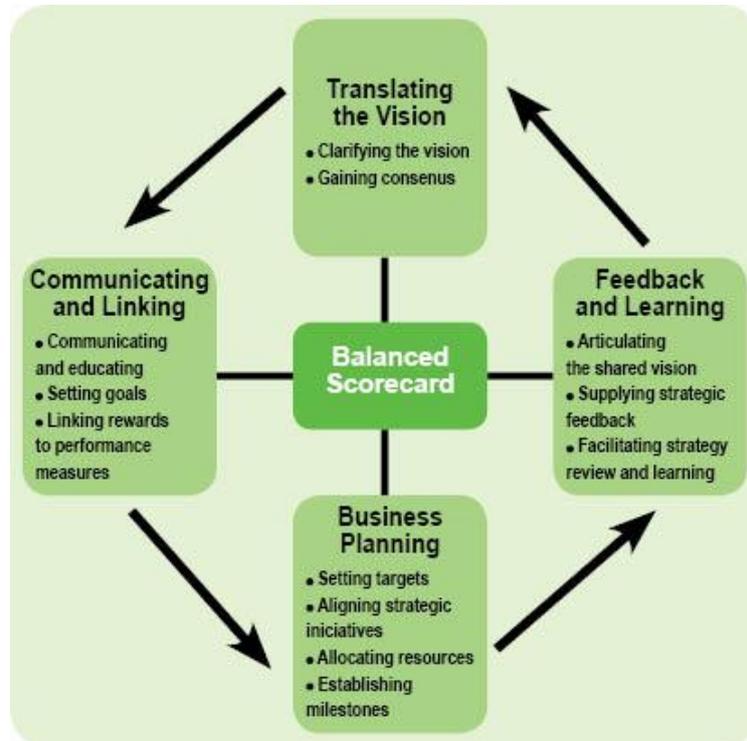


Figura 5. Quatro processos de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 2007)

A clarificação e tradução da visão e estratégia são fundamentais, já que com frequência as empresas não têm visão e estratégia bem definidas. A construção do mapa de estratégia ajuda na criação de consenso acerca da visão, estratégia e objetivos estratégicos e impulsiona o desenvolvimento de uma sequência de relações de causa-efeito.

O Balanced Scorecard produz um processo de gestão que conduz os gestores à comunicação da estratégia a toda a organização e cria condições para que os gestores dos vários níveis entendam a estratégia do longo prazo e a forma como os diversos objetivos estão em linha com a estratégia global (comunicação e alinhamento estratégico).

No que se refere ao planeamento do negócio, a construção de um Balanced Scorecard possibilita que as empresas liguem o seu planeamento estratégico aos

processos de orçamentação anual e, portanto, assegurar que este orçamento presta o suporte necessário à estratégia.

Por fim, o feedback e aprendizagem estratégica: as relações de causa-efeito assumidas são hipóteses da estratégia na opinião dos responsáveis, pelo que exigem ser testadas e validadas (Jordan *et al.*, 2011). Ao fornecer feedback permanente da estratégia, permite um contexto de melhoria contínua que dota as organizações de capacidades para a aprendizagem estratégica: a recolha de *feedback* permite testar a hipótese na qual a estratégia se baseou, bem como realizar os ajustamentos necessários para refletir as aprendizagens em tempo real (Kaplan e Norton, 2007).

De notar que o Balanced Scorecard não é um *template* que possa ser aplicado genericamente; esta ferramenta deve ser customizada para se enquadrar na missão, estratégia, tecnologia e cultura específicas de cada empresa (Kaplan e Norton, 1993).

2.3.2.3. As Quatro Perspetivas

“O que medes é o que obténs” (Kaplan e Norton, 2005)

Para construir um Balanced Scorecard os gestores devem começar por rever a missão e visão da empresa, bem como desenvolver uma estratégia que defina como atingir essa mesma visão (Kaplan e Norton, 2000).



Figura 6. O Balanced Scorecard no *continuum* da criação de valor (Kaplan e Norton, 2004)

Missão - clarifica o propósito das organizações, a razão de ser da sua existência. É uma declaração sucinta que descreve o que a organização faz, qual o seu negócio, qual o seu propósito, com o seu foco de atenção no exterior (Cruz, 2009).

Visão - propõe um estado futuro ideal desejado, a organização do futuro – é uma orientação duradoura, que não se altera ao mínimo sinal de dificuldades. É a resposta à questão “para onde vamos?”, pelo que deve ser tão orientada para a ação como inspiradora, capaz de mobilizar vontades para que a mudança possa ser empreendida (Cruz, 2009).

Estratégia - entre o que a organização é no presente e aquilo que a visão afirma que esta se deseja tornar, existe uma lacuna; assim, revela-se necessário definir como se irá atingir este estado – é a estratégia que representa o caminho (Cruz, 2009). Estratégia significa abandonar o conforto de oferecer tudo a todos e fazer opções que permitam direcionar o negócio e criar vantagem competitiva. A capacidade de uma empresa se conseguir diferenciar está intimamente ligada à criação de valor: as empresas que conseguem diferenciar-se abandonam a competição básica que normalmente se desenvolve em torno de uma espiral de corte de preços (Cruz, 2009).

O Balanced Scorecard permite que os gestores olhem o negócio a partir de quatro importantes perspetivas, que geram quatro questões de base (Kaplan e Norton, 2005):

- Como nos vêm os acionistas? (perspetiva financeira)
- Como somos vistos pelos clientes? (perspetiva do cliente)
- Em que devemos ser excelentes? (perspetiva dos processos internos)
- Podemos continuar a melhorar e a criar valor? (perspetiva da aprendizagem e do desenvolvimento)

Cada uma destas perspetivas desdobra-se em objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas que são fundamentais para que a organização consiga implementar a estratégia com sucesso (Kaplan e Norton, 2007). Desta forma, o Balanced Scorecard informa acerca de qual o conhecimento, as capacidades e os sistemas de que os colaboradores irão necessitar (aprendizagem e desenvolvimento) para inovar e construir as capacidades estratégicas corretas e eficientes (processos internos) que criam valor no mercado (cliente) e que eventualmente conduzirão ao aumento do valor para o acionista (financeira) (Kaplan e Norton, 2000).

Simultaneamente, o Balanced Scorecard minimiza a carga excessiva de informação à gestão através de uma limitação de medidas (Kaplan e Norton, 2005): os seus cerca de 20 indicadores, distribuídos pelas quatro perspetivas, devem comunicar e ajudar a implementar uma mesma estratégia (Kaplan e Norton, 1996a).

De acordo com Schwartz (2005), o Balanced Scorecard não deve exceder 23 a 25 indicadores no total: no máximo cinco indicadores para a Perspetiva Financeira (22%), cinco indicadores para a Perspetiva dos Clientes (22%), oito a dez para a Perspetiva dos Processos Internos (34%) e cinco para a Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento (22%).

Um Balanced Scorecard corretamente construído deve contar a história da estratégia da empresa: deve identificar e explicitar a sequência de hipóteses expressas pelas relações de causa-efeito entre indicadores de resultados e os seus drivers de performance (Kaplan e Norton, 1996a).

Perspetiva Financeira

Como nos vêem os acionistas?

A perspetiva financeira corresponde, regra geral, aos objetivos fundamentais do longo prazo, pelo que a construção do instrumento tipicamente tem início numa estratégia financeira com o objetivo de aumentar o valor para o acionista (Kaplan e Norton, 2000). Os acionistas são tendencialmente os principais interessados nas empresas pelo que existe uma especial atenção à defesa dos seus interesses, já que esperam uma boa rentabilidade para o capital investido (Jordan *et al.*, 2011).

Segundo Cruz (2009) é nesta perspetiva que as medidas traduzem se a estratégia de uma organização, a sua implementação e execução contribuem para bons resultados financeiros, se efetivamente criam valor para os acionistas. Se as ações tomadas não se traduzem em benefícios financeiros, então o seu valor é limitado.

Tipicamente os indicadores de resultados nesta perspetiva referem-se à rentabilidade, retorno dos ativos e aumento da receita (Kaplan e Norton, 1996a).

Perspetiva dos Clientes

Como somos vistos pelos clientes?

O centro de qualquer estratégia de negócios é a proposta de valor para o cliente que descreve o *mix* único das características de produtos / serviços, relação com o cliente e imagem corporativa que uma empresa oferece; define como a organização se diferencia dos seus concorrentes para atrair, reter e aprofundar relações com o cliente. Por

identificar a proposta de valor para o seu cliente, conseqüentemente a empresa saberá qual a tipologia de clientes que são o seu alvo (Kaplan e Norton, 2000), pelo que identificar a proposta de valor para estes segmentos é a chave para desenvolver objetivos e indicadores na perspectiva do cliente (Kaplan e Norton, 1996a).

As principais medidas de resultados relacionadas com os clientes referem-se à sua satisfação, lealdade, retenção, aquisição e rendibilidade (Kaplan e Norton, 1996a).

Perspetiva dos Processos Internos

Em que devemos ser excelentes?

Uma vez que já existe uma visão clara das perspetivas financeira e do cliente, a empresa poderá então determinar quais os meios através dos quais irá desenvolver a sua proposta de valor para o cliente e as melhorias de produção para alcançar os seus objetivos financeiros (Kaplan e Norton, 2000). Clientes satisfeitos são resultados de processos, decisões e ações que ocorrem em operações internas críticas selecionadas com esse objetivo (Cruz, 2009).

O processo de derivar objetivos e indicadores na perspectiva dos processos internos representa uma das maiores diferenças entre o Balanced Scorecard e os sistemas tradicionais de medição da performance, cujo foco está tipicamente no controlo e melhoria de departamentos e centros de responsabilidade já existentes ou mesmo na reengenharia de processos - o que pode gerar melhorias localizadas, mas dificilmente produzirá objetivos ambiciosos. Por seu lado, no Balanced Scorecard os objetivos e indicadores da perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas para ir ao encontro das expectativas de clientes e acionistas: este processo sequencial do topo para a base tende a revelar novos processos internos nos quais a organização deve ser excelente (Kaplan e Norton, 1996a) e permite que as empresas foquem as métricas internas nos processos que irão cumprir com os objetivos estabelecidos para clientes e acionistas (Kaplan e Norton, 1996a).

Tipicamente ligadas a esta perspetiva estão medidas relacionadas com custos, qualidade, inovação e tempo (Kaplan e Norton, 1996a).

Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento

Podemos continuar a melhorar e a criar valor?

A quarta e última perspetiva do Balanced Scorecard é acerca de objetivos que fornecem a infraestrutura que permite que os ambiciosos objetivos das restantes perspetivas sejam atingidos (Kaplan e Norton, 1996a).

Gestores de diversas organizações notaram que quando eram apenas avaliados em relação à performance financeira do curto-prazo lhes era difícil defender investimentos para melhorar as capacidades das suas equipas, sistemas e processos organizacionais. Investimentos nestas áreas eram consideradas despesas do período pelos modelos contabilísticos, pelo que cortes representam uma forma simples de produzir um incremento de ganhos no curto prazo (Kaplan e Norton, 1996a). O Balanced Scorecard evidencia a importância de investir no futuro – como em Investigação e Desenvolvimento. As empresas devem ainda investir na sua infraestrutura: pessoas, sistemas e procedimentos (Kaplan e Norton, 1996a).

Podem ser referidas três categorias principais de medidas nesta categoria: capacidades dos colaboradores, sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento (Kaplan e Norton, 1996a).

2.3.2.4. Mapa da Estratégia e as Relações de Causa-Efeito

O mapa da estratégia fornece uma representação visual da estratégia: mostra à organização, em apenas uma página, como os objetivos das quatro perspetivas se integram e combinam para descrever a estratégia. Tal como o Balanced Scorecard, cada empresa customiza o mapa estratégico ao seu grupo concreto de objetivos estratégicos (Kaplan e Norton, 2004).

Os objetivos das quatro perspetivas estão interligados por relações de causa-efeito. A começar, no topo, está presente a hipótese que afirma que os resultados financeiros apenas poderão ser atingidos se os clientes alvo estiverem satisfeitos; a proposta de valor para o cliente descreve como gerar vendas e lealdade dos clientes alvo; os processos internos criam a proposta de valor para o cliente; os ativos intangíveis que suportam os processos internos fornecem as fundações da estratégia. Alinhar os objetivos nestas quatro perspetivas é, então, a chave para a criação de valor e para uma estratégia direcionada e internamente consistente (Kaplan e Norton, 2004).

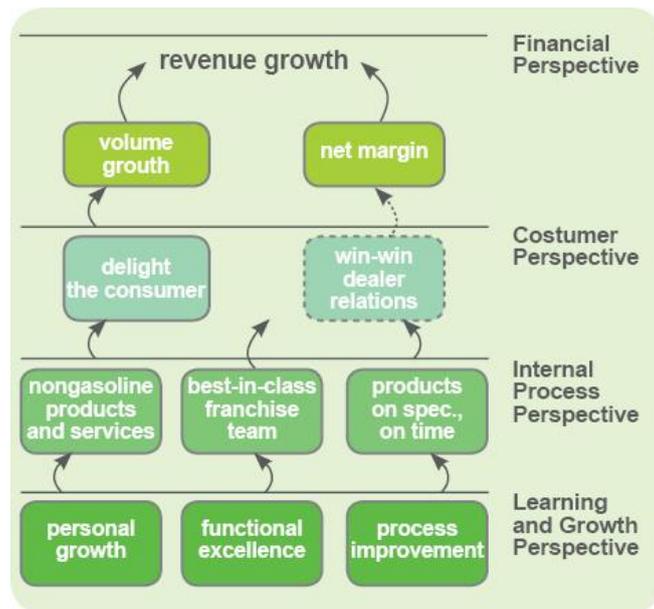


Figura 7. Exemplo de Mapa da Estratégia (Kaplan e Norton, 2000)

Enquanto que o mapa da estratégia descreve a lógica da estratégia ao mostrar com clareza quais os objetivos críticos, o Balanced Scorecard transforma esses mesmo objetivos em indicadores e metas. Mas objetivos e metas não serão atingidos apenas por terem sido identificados, a organização deve promover diversos programas de ação para o permitir. Estes programas de ação são apelidados de iniciativas estratégicas: para cada indicador do Balanced Scorecard os gestores devem identificar as iniciativas necessárias para atingir a meta definida. As iniciativas criam resultados, pelo que a execução da estratégia será gerida através da execução das iniciativas (Kaplan e Norton, 2004).

2.3.3. Os Serviços Profissionais

Segundo Scott (2001), num mundo de negócios onde o *premium* cresce continuamente no sentido da diferenciação através da alavancagem das capacidades do capital humano e do conhecimento corporativo, as melhores empresas de serviços profissionais detêm o papel de pioneiras. Contendo empresas em áreas muito distintas (marketing, advogados, consultores, engenheiros, artistas, etc.), todas têm em comum que o seu ativo principal é intangível: o conhecimento dos seus colaboradores.

As empresas de serviços profissionais são o modelo da empresa do futuro e tendem a desenvolver particularmente bem algumas áreas geradoras de sucesso, como serem excecionais no processo de contratar, treinar e manter mentes de grande qualidade, alimentando o seu ativo mais valioso - o conhecimento; têm grande capacidade de

transformação desse conhecimento em vantagem competitiva: a partilha de informação está impregnada na sua cultura, sendo realizada rapidamente e com enorme eficiência; conseguem criar um alinhamento dos interesses da organização e dos indivíduos mais eficiente que as empresas industriais; são proficientes na customização do serviço e no marketing relacional. No contexto atual, a opção que permite criar diferenciação é a customização e a manutenção de um posicionamento *premium* através da perpétua inovação, um foco de mercado altamente agudo e da aposta em intangíveis valiosos como o *branding*, o pós-venda ou *know-how* de mercado.

Maister (1997) reforça a importância da partilha do *know-how* nas empresas de serviços profissionais através do *coaching*. Apesar deste representar um grande investimento em tempo, o bom treino dos *juniors* revela-se fundamental no sucesso do longo prazo desta tipologia de empresas.

2.3.3.1. A Dependência do Cliente

Em linha com Scott (2001), a dependência do cliente assume um papel central nos serviços profissionais. Ao fornecer serviços altamente customizados, o preço reflete o valor do serviço para o cliente, a qualidade dos profissionais envolvidos e a elevada reputação no mercado. Se o cliente olhar a empresa como simples fornecedor, a sua atenção tenderá a estar focada no preço e fará uso da sua força percebida para o negociar – este cenário poderá significar relações enfraquecidas, mantidas apenas projeto a projeto. Assim torna-se necessário que o cliente valorize os serviços profissionais, reconhecendo a importância do seu *know-how* altamente especializado.

2.3.3.2. A Necessidade de Diferenciação

Scott (2001) afirma que os segmentos que preservam o valor como fator dominante na atração de clientes tendem a ser diferenciados. Neste contexto, diferenciação não significa apenas fornecer “produtos” únicos já que após um período de utilização podem ser copiados, com maior ou menor facilidade. Diferenciação aqui significa, então, a qualidade do capital intelectual coletivo da empresa materializado na reputação da marca – neste cenário as relações com o cliente tenderão a ser realizadas ao nível da gestão de topo, marcada por uma tendencial insensibilidade ao preço que permite o acesso a um aconselhamento altamente especializado.

2.3.3.3. O Impacto da Atividade Governamental

As estruturas governamentais são frequentemente o grande cliente para algumas destas empresas. A maior diferença entre o estado e o privado é que os contratos públicos decorrem da submissão de uma proposta num concurso, o que altera o racional da compra (antes ancorada numa relação de longa data e valor, para uma nova equação de custo/benefício) - alteração que pode causar diminuição das margens e da faturação. Assim, os segmentos que se focam principalmente no fornecimento de serviços ao setor público tendem a ser menos atrativos, observação que pode ser considerada contra-intuitiva já que os projetos com este setor tendem a ter uma envergadura considerável e ser fortemente prestigiantes (Scott, 2001).

2.3.4. Cadeia de Valor “Value Shop”

Conforme afirmam Stabell e Fjeldstad (1998), os diversos tipos de criação de valor constituem-se enquanto base para a compreensão de como as empresas diferem no sentido competitivo. A cadeia de valor de Porter tem mantido o seu papel central enquanto quadro de referência para a análise da competitividade de empresas: constitui um método para decompor a empresa em atividades estratégicas importantes e perceber o seu impacto nos custos e no valor.

Pela inadequação que verificaram na aplicação do modelo da cadeia de valor a diversas indústrias, Stabell e Fjeldstad (1998) sugerem que esta é apenas uma de três configurações genéricas da configuração de valor que inclui a “oficina de valor” (“*value shop*”) e a “rede de valor” (“*value network*”). A “oficina de valor” aplica-se às empresas nas quais o valor é criado através da mobilização de atividades e recursos para a resolução de um problema concreto do cliente (*e.g.* serviços profissionais como medicina, prospeção de petróleo). A “rede de valor” aplica-se às empresas nas quais o valor é criado proporcionando uma rede de relações entre os clientes, fazendo uso de tecnologia de mediação (*e.g.* banca de retalho, correios ou telecomunicações).

O modelo de criação de valor das “oficinas de valor” proposto por Stabell e Fjeldstad (1998) tem como base cinco atividades primárias próprias:

- Aquisição de problemas – atividades associadas com detetar e formular o problema, bem como escolha da abordagem para a sua solução;
- Solução de problemas - atividades associadas com a criação e avaliação das diversas soluções alternativas;

- Escolha - atividades associadas com a escolha da solução a utilizar;
- Execução - atividades associadas com a comunicação, organização e implementação da solução;
- Controlo e avaliação - atividades associadas com a medição e a avaliação da eficácia com que a implementação solucionou o problema inicial.

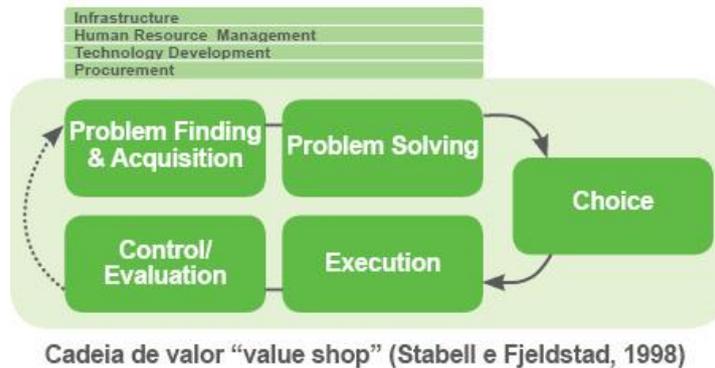


Figura 8. Cadeia de valor "Value Shop" (Stabell e Fjeldstad, 1998)

A natureza cíclica refere-se ao fato da atividade "controlo e avaliação" poder corresponder à aquisição de um problema de um novo ciclo de resolução, como identifica a seta de retroalimentação.

Como a maioria das atividades de suporte (em especial os Recursos Humanos, nos Serviços Profissionais) são cruciais para a vantagem competitiva, estas são co-executadas nas atividades primárias, pelo que foram removidas do diagrama da "oficina de valor".

2.3.5. Sistema de Gestão da Qualidade

A ideia de qualidade estava inicialmente associada ao conceito de conformidade, evoluindo posteriormente para a satisfação do cliente, o que despoletou a visão da centralidade deste conceito no posicionamento estratégico de cada empresa, face ao mercado (Geadá *et al.*, 2012). A gestão da qualidade é, então, a área da gestão geral que assegura que a qualidade dos produtos é conseguida de forma consistente, coerente e eficaz. (Pires, 2012).

O atual processo de certificação das normas de gestão da qualidade visa uma normalização desta área, mas, independentemente das normas a adotar, no desenho do seu sistema de gestão da qualidade cada empresa deve sempre ter em conta as exigências do seu cliente. Apesar desta centralidade, um sistema de gestão da qualidade

não deve, no entanto, ser resumido a uma exigência do cliente mas sim encarado enquanto subsistema estratégico para a gestão geral da organização (Pires, 2012).

Pires (2012) indica que a gestão pela Qualidade Total amplifica os conceitos anteriormente utilizados pela Qualidade à totalidade de atividades, produtos, processos e colaboradores, ideia também reforçada por Geada *et al.* (2012) ao afirmar que a expressão Qualidade Total representa a satisfação das necessidades do cliente, dos *stakeholders* e também da excelência da empresa. A Gestão pela Qualidade Total é uma forma de pensar e de entender o sucesso que exige, então, um “espírito de qualidade” partilhado por todos e para todos os colaboradores.



Figura 9. Serviço de qualidade total (Geada *et al.*, 2012)

A adoção da Gestão da Qualidade Total estimula a participação interna, descentraliza a organização e altera o sistema de controlo. A responsabilidade pela qualidade dos produtos ou serviços fornecidos é consequência do esforço conjunto da totalidade da organização o que revela que todos necessitam de saber concretamente quais as suas tarefas e como as desempenhar gerando informação objetiva e imediata acerca do desempenho (Geada *et al.*, 2012).

Dado que é central satisfazer as expectativas do cliente, e sempre que possível excedê-las, a Qualidade Total exige que se oiça o cliente para compreender as suas necessidades e poder conceber produtos com excelência. Estas empresas desenvolvem então processos de identificação de qualidade definidos para e pelo cliente, que se baseiam no seu feedback (Geada *et al.*, 2012).

A decisão da implementação da Gestão da Qualidade Total é estratégica e a sua adoção exige grandes mudanças na instituição que afetam todas as restantes decisões da gestão e das operações (Geadá *et al.*, 2012).

3. Metodologia

A presente investigação tem uma abordagem interpretativa, já que procura compreender os fenómenos da realidade observada através dos significados que as pessoas lhe atribuem, bem como o contexto e os sistemas contabilísticos se influenciam mutuamente (Major *et al.*, 2009).

De acordo com Major *et al.* (2009), a investigação qualitativa tem um sentido holístico que possibilita compreender, interpretar e explicar com profundidade as práticas sociais de um contexto empresarial e social largo. O presente caso descreve e caracteriza o funcionamento da organização no seu todo para o compreender e interpretar numa abordagem qualitativa, enquanto base do desenvolvimento do instrumento pretendido.

De acordo com Yin (2003) o estudo de caso corresponde à estratégia preferencial quando as questões colocadas são “como?” ou “porquê?”, quando o investigador detém pouco controlo sobre os eventos e o foco é colocado num caso contemporâneo e real - este é o caso da construção do Balanced Scorecard do presente estudo, que pretende responder à questão de investigação “como?” de uma empresa atual e real. Dentro dos estudos de caso, este trabalho inclui-se na categoria experimental, já que resulta de um procedimento desenvolvido ao nível conceptual por um investigador, com o fim de ser aplicado numa organização (Major *et al.*, 2009).

No presente caso foram utilizados os métodos de recolha de dados mais tradicionais da investigação qualitativa, que se constituíram na base do desenvolvimento da presente investigação, como podemos verificar na figura 10: entrevistas, observação, revisão de textos e documentos, análise de conteúdos.

	Documentos				Responsáveis		
	Gestão	Qualidade	Engenharia	Execução Projeto	Gestão Topo	Planeamento	Área Financeira Projetos
Análise Conteúdos	X	X	X	X			
Entrevistas semi-estruturadas					X	X	X
Observação direta	X	X	X	X	X	X	X

Figura 10: Métodos de Recolha de Dados

No que se refere aos documentos, foram consultados e analisados os seguintes.

Gestão:

Relatórios Anuais – foram analisados os dois últimos relatórios anuais, que permitiram acesso à informação contabilística da empresa;

Plano de Negócios – revelou-se central ao desenvolvimento do presente caso. Foi muito útil no esclarecimento das novas missão, visão e estratégia, bem como nos dados das projeções da produção de lixo mundial, atratividade do sector e previsões de vendas;

Qualidade:

Manual de Qualidade - do qual se retiveram os dados relativos à Política de Qualidade, Segurança e Ambiente da ABC;

Documentos dos Processos da Qualidade - o diagrama central de processos foi um bom apoio à compreensão do fluxo de processos. A documentação de cada processo permitiu compreendê-los com maior profundidade e analisar os KPIs desenvolvidos e vigentes atualmente, no âmbito desta área;

Questionário de Satisfação dos Clientes – permitiu compreender como é atualmente medido este índice;

Relatório da Auditoria de Qualidade – permitiu conhecer o parecer externo ao mesmo, bem como oportunidades de melhoria.

Engenharia:

Planos de Atividades do Departamento de Engenharia - foram analisados os dois últimos (anuais), que forneceram informação acerca dos objetivos estratégicos e

específicos do departamento, ferramentas existentes e do programa de formação previsto;

Execução de Projeto:

Planos de Atividades do Departamento de Execução de Projeto - foram analisados os dois últimos (anuais), que forneceram informação acerca dos objetivos estratégicos e específicos do departamento, ferramentas existentes e do programa de formação previsto.

Foram ainda conduzidas entrevistas presenciais semi-estruturadas nas instalações da empresa, que decorreram em diversos momentos aos seguintes membros da ABC: dois gestores de topo, o responsável de planeamento e responsável pela área financeira de projetos. Por serem presenciais, estes encontros permitiram a observação direta da organização.

À medida que o caso ia evoluindo, foram ainda trocados diversos *e-mails* acerca de questões concretas que foram surgindo no decorrer da investigação.

Por questões de confidencialidade acordadas com a ABC que viabilizaram este caso, os documentos não poderão constar em anexo.

4. Resolução do Caso

Tendo por base o novo posicionamento estratégico da ABC abordado na primeira parte deste trabalho, bem como o levantamento bibliográfico de diversos autores que sustenta o seu desenvolvimento na segunda parte, esta terceira parte tem como objetivo a criação de um Balanced Scorecard corporativo para a empresa. Conforme Kaplan e Norton (2000), a construção destas ferramentas inicia-se na análise da missão e visão da empresa, que aqui recordamos:

Missão: Agir globalmente enquanto *project developer* bem como enquanto empreiteiro na construção e engenharia de instalações industriais, alavancando competências internas e reputação, servindo especialmente a indústria de *Solid Waste Management*.

Visão: Liderar, dentro do grupo, na prestação de serviços industriais no sector da engenharia e construção na indústria de *Solid Waste Management*.

Ainda Kaplan e Norton (2000) afirmam que é necessário desenvolver uma estratégia adequada a este contexto:

Estratégia:

- agir em linha com o modelo de negócio da holding: identificar oportunidades de negócio fora de mercados saturados e tirar vantagem da proximidade cultural;
- alavancar capacidades internas, tornando-se competitivo dentro do grupo e no mercado;
- desenvolver parcerias para enriquecer a oferta de serviços existente e aumentar a partilha de risco com as partes envolvidas.

O Controlo de Gestão tipicamente inicia a construção do Balanced Scorecard com indicadores financeiros que complementa com indicadores de cariz não financeiro nas áreas que melhor espelham a realidade concreta da empresa. É no momento em que se conclui que os indicadores financeiros por si só se revelam incapazes de espelhar a realidade total e atual da empresa, que se parte em busca de alternativas para os complementar.

No entanto, o presente caso propõe como ponto de partida o Sistema de Gestão da Qualidade atualmente em vigor na ABC, um sistema integrado de normas (ISO 9001 e ISO 14001). O objetivo é alargar a cultura de medição de performance já existente e

assente na Gestão da Qualidade, para o acompanhamento de performance estratégica da empresa concretizada no Balanced Scorecard.

Assim, foi analisada a documentação da Gestão da Qualidade (Manual da Qualidade, os seus processos e KPIs correspondentes) para conhecer a medição de performance atual e tentar adequar o Balanced Scorecard proposto à cultura e realidade da empresa. Deste modo, e como apresentado de seguida, o mapa estratégico e o Balanced Scorecard aqui apresentados foram desenvolvidos com o objetivo de serem eficazmente aplicados pela ABC.

4.1. Mapa da Estratégia da ABC

O mapa estratégico da ABC aqui proposto levará ao desdobramento dos objetivos estratégicos num conjunto de indicadores e iniciativas que irão integrar o Balanced Scorecard.

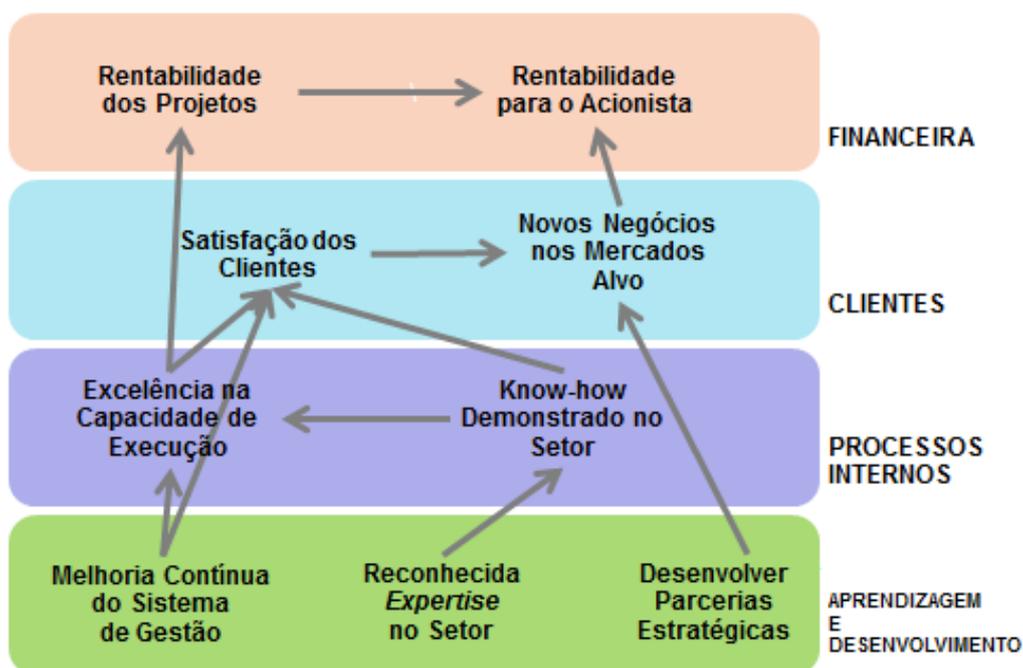


Figura 11. Mapa de Estratégia da ABC

Para análise e compreensão do mesmo, iremos percorrer mais detalhadamente cada uma das quatro perspetivas. A sua visualização reflete a interdependência dos diversos objetivos, que gera uma confluência global para a perspetiva financeira.

Do desdobramento dos objetivos estratégicos surgem os indicadores críticos de sucesso (KPIs). A seleção dos indicadores teve em consideração os mesmos serem

passíveis de quantificar as realidades a que se referem de forma objetiva, gerando resultados de fácil compreensão, conectados aos restantes pelas relações de causa-efeito. Para uma monitorização que permita estabelecer comparações e calcular desvios para um real controlo de gestão, incluiu-se no Balanced Scorecard a dimensão Real *versus* Previsto, para cada um dos indicadores. Em linha com os indicadores críticos identificados propõem-se ainda iniciativas concretas que permitam a operacionalização dos objetivos estratégicos e sua respetiva medição, bem como o seu peso e periodicidade.

Estes indicadores constituem-se enquanto o suporte à implementação da nova estratégia definida, materializando o objetivo do presente trabalho: o desenvolvimento de um Balanced Scorecard para a ABC.

4.1.1. Perspetiva Financeira

Objetivo – Rentabilidade para o Acionista

Tendo a ABC o foco na entrada numa nova área de negócio, revela-se fundamental monitorizar a rentabilidade para o acionista, acompanhando qual o retorno para este dos resultados que são consequência do sucesso da atividade operacional. O desempenho deste objetivo é aqui crítico, já que permite acompanhar a capacidade da ABC para gerar resultados para o acionista na nova área de negócio.

No entanto, um enfoque demasiado grande na rentabilidade, referente ao curto prazo, poderá causar tensão com a excelência na capacidade de execução dos projetos, que tende a focar-se no médio e longo prazo. Isso pode resultar de medidas de contenção de custos que tenham impactos na capacidade de execução ou de excesso de agressividade comercial conduzindo a vendas com orçamentos demasiado otimistas.

Relações de causa efeito: a rentabilidade do negócio para o acionista depende diretamente da margem libertada pelos diversos projetos: enquanto que as novas vendas geram resultados por gerarem mais volume, a margem dos projetos gera resultados por gerar mais valor acrescentado em cada projeto; depende também da capacidade da ABC de gerar novos negócios nos mercados alvo, objetivo estratégico aqui integrado na Perspetiva dos Clientes.

Indicador: medir os Resultados Operacionais (EBIT) revela-se central, já que permite aceder diretamente a informação acerca dos resultados gerados pela atividade da empresa (ao subtrair aos rendimentos operacionais os custos da mesma natureza,

diretos e indiretos). O EBIT permite acompanhar o desempenho da gestão por expressar um valor antes de impostos, já que esta imputação não é, com frequência, uma variável controlada pelo gestor.

Meta: a meta selecionada é de 15% sobre revenue, o que corresponde à remuneração esperada pelo acionista nas várias participações que tem nesta área de negócio.

Iniciativa: cortar gastos da empresa que não afetem diretamente a sua performance estratégica.

Peso do indicador: de acordo com Schwartz (2005), a perspectiva financeira deve corresponder a um peso total de 22% no Balanced Scorecard, pelo que se consideraram igualmente importantes ambos os objetivos (e indicadores) que a constituem (11%).

Periodicidade: sugere-se uma monitorização mensal do EBIT.

Fonte: o indicador selecionado é obtido através das demonstrações financeiras da empresa.

Objetivo – Rentabilidade dos Projetos

A ABC, como outras empresas de serviços profissionais, opera por projetos, pelo que se revela necessário e central monitorizar cada um deles na sua componente financeira, mais concretamente ao nível da sua rentabilidade.

Considera-se que é um objetivo estratégico e, portanto, um ponto crítico de sucesso que estes mesmos projetos libertem uma margem considerada adequada para a empresa.

Contudo uma atenção exclusiva à rentabilidade gerada pelos projetos poderá ser prejudicial, já que as empresas necessitam de assegurar que a *pipeline* comercial é constantemente aumentada com novos projetos, bem como responder às solicitações dos clientes e contratos já fechados, ainda que com margens inferiores às definidas enquanto *target*. Poderá ser também interessante para a empresa estar presente em projetos menos rentáveis, mas com visibilidade significativa que poderá atrair novos clientes e novos parceiros.

Relações de causa efeito: a rentabilidade dos projetos depende da excelência na capacidade de execução destes mesmos projetos, objetivo estratégico integrado na Perspetiva dos Processos Internos. Considerando que a ABC fornece complexas soluções de engenharia de construção industrial, a capacidade de execução de projeto tem um impacto direto na margem que cada projeto consegue gerar para a ABC.

Indicador: o cálculo da margem dos projetos é expresso pela fórmula infra:

$$Margem\ Projetos = 1 - \frac{CustoReal}{Revenue\ Real}$$

Meta: é desejável obter uma margem de 40%, percentagem determinada pela gestão de projeto.

Iniciativas: reduzir as horas de engenharia inicial dos projetos para reduzir custos afundados.

Peso do indicador: 11%, para perfazer os 22% desta perspetiva.

Periodicidade: sugere-se avaliar este indicador numa base mensal.

Fonte: o indicador selecionado é obtido através da gestão financeira dos projetos.

4.1.2. Perspetiva do Cliente

Objetivo – Satisfação dos Clientes

Enquanto empresa de serviços profissionais, a satisfação do cliente apresenta-se como um objetivo estratégico fulcral para a ABC pois, conforme visto anteriormente, esta tipologia de empresas tende a apresentar uma relevante dependência do cliente.

Um dos ativos mais valiosos que estas empresas detêm é o conhecimento, que tendem a conseguir transformar positivamente em vantagem competitiva, criando uma proposta de valor de qualidade, valorizada pelo cliente (Scott, 2001). São os clientes satisfeitos que geram a boa performance financeira.

Assim, o seu nível de satisfação deve ser medido e este *feedback* deve ser motor de constante aprendizagem estratégica e ajuste de processos (Kaplan e Norton, 2007). Tendo em conta a especificidade dos projetos da ABC (projetos de engenharia de grande dimensão), preço e complexidade elevados, torna-se de central interesse perceber como a interação com o cliente pode ser maximizada.

Relações de causa efeito: considerando que os projetos de engenharia de grandes dimensões, de natureza bastante permanente e normalmente fruto de soluções customizadas, têm implícitos grandes níveis de investimento, o cliente tende a ser muito exigente. A melhoria do SGQ tem por objetivo último a satisfação do cliente. A eficácia e eficiência das soluções técnicas (*know-how* demonstrado no setor) também a influencia, visto que um cliente que tem as suas necessidades respondidas é

naturalmente um cliente satisfeito. Para a sua satisfação contribui ainda o respeito pelos prazos e orçamentos definidos (excelência na capacidade de execução), porque neste setor de grandes construções industriais, pequenos atrasos significam grandes perdas de dinheiro.

Indicadores: optou-se pela utilização de dois indicadores para monitorizar a satisfação dos clientes. É importante, por um lado, conhecer a avaliação média dos clientes e, por outro, garantir que todos os clientes avaliam a empresa, de modo a prevenir incorretas interpretações dos resultados.

Taxa Cobertura Avaliação Clientes

$$= \frac{\text{Receita no período projetos com avaliação em dia}}{\text{Receita Total no período}}$$

Utilizando a receita, em vez de por exemplo o número de clientes, pretende-se assegurar que pelo menos os clientes que representam a maior fatia de faturação estão cobertos pela avaliação de satisfação.

Avaliação Média Clientes

$$= \frac{\text{SUM}(Avaliação(i) \times ReceitaProj(i))}{\text{SUM}(ReceitaProj(i))}$$

O indicador Avaliação Média Clientes pretende ter em conta o peso de cada cliente na média das avaliações. Deste modo, é essencial que os clientes que representam a maior fatia de faturação avaliem com uma nota elevada a empresa.

Metas: pretende-se garantir que 80% do volume de rédito avaliou a empresa. Pretende-se obter, numa escala de 1 a 5, uma avaliação média ponderada de 4 pois é uma nota ambiciosa.

Iniciativas: para o indicador referente à Taxa Mensal de Cobertura da Avaliação de Clientes sugere-se realizar o questionário de satisfação de clientes sempre que se fatura. Quanto ao indicador Avaliação Média de Clientes, devem monitorizar-se os resultados das avaliações efetuadas para um real acompanhamento mensal do indicador.

Peso dos indicadores: de acordo com Schwartz (2005), a perspetiva dos clientes corresponde a um peso total de 22%. Considerou-se, então, que o objetivo estratégico “Satisfação dos Clientes” tem uma importância ligeiramente superior (12%) em relação

ao objetivo “Novos Negócios nos Mercados Alvo”. Os indicadores que medem a satisfação dos clientes têm o mesmo peso (6%) já que são interdependentes.

Periodicidade: sugere-se uma monitorização mensal destes indicadores.

Fonte: ambos os indicadores referidos são obtidos através do existente procedimento de avaliação da satisfação dos clientes, que poderá necessitar de refinamento para responder às necessidades do indicador para efeitos de reporte ao Balanced Scorecard.

Objetivo – Novos Negócios nos Mercados Alvo

Todas as empresas desejam conquistar novos clientes. No entanto, tendo em conta o contexto atual da ABC de total alteração de área de negócio onde opera, este objetivo hiperboliza-se. A acrescentar, o *claim* da nova estratégia da empresa indica claramente os mercados alvo nos quais deverá ser desenvolvido o negócio, pelo que a monitorização para ser estratégica deverá ser efetuada respeitando este racional.

Relações de causa efeito: para gerar novos negócios nos mercados identificados enquanto alvos, é necessário que a ABC desenvolva, ao nível da Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento, parcerias estratégicas que permitam a execução dos projetos localmente, com a tipologia de contratos desejada.

Indicadores: para medir os novos negócios nos mercados alvos sugere-se acompanhar a percentagem do valor das vendas concretizadas nesses mesmos mercados líquido de montantes a pagar a subcontratados e parceiros porque estes montantes podem representar verbas muito significativas, mas são tipicamente de menor valor acrescentado. Incluí-los na medição poderia gerar distorções que tornariam o indicador pouco fiável para o seu objetivo.

$$\text{Taxa valor vendas novos mercados} = \left(\frac{\text{valor vendas novos mercados}}{\text{valor total vendas}} \right)$$

Metas: 70% do valor total das vendas. Sendo este um objetivo estratégico central, pretende-se que as vendas ocorridas nos mercados alvo sejam elevadas (em relação às vendas totais).

Iniciativas: direcionar a força de vendas para os mercados alvos.

Peso dos indicadores: 10% por forma a que em conjunto com os 12% dos restantes indicadores, a perspetiva totalize 22%, conforme explicado.

Periodicidade: reporte mensal, seguindo o restante ciclo de reporte da empresa. Sendo esperadas poucas operações de grande valor, o indicador deve reportar-se ainda a um período maior – sugere-se o acumulado do ano (Year To Date).

Fonte: operacionalizado a partir do registo de vendas de um CRM, pelo que implica a definição de um procedimento para o registo das vendas.

4.1.3. Perspetiva dos Processos Internos

Objetivo - *Know-how* demonstrado no setor

A competitividade de uma empresa de serviços profissionais depende grandemente do *know-how* que possui no setor onde opera, o seu ativo mais valioso. No mercado das grandes soluções de engenharia, devido ao elevado investimento por parte do cliente, o desafio de tentar ser cada vez melhor deve estar presente. O reconhecimento externo de *know-how* exige processos internos eficazes e eficientes, que consumam o mínimo de recursos.

Relações de causa efeito: o *know-how* demonstrado no setor depende largamente da notoriedade da empresa, pelo que o reconhecido *expertise* no setor se constitui também enquanto objetivo estratégico. Por se relacionar com a força da marca no mercado, este objetivo estratégico está enquadrado na Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento.

Indicadores: a medição da eficácia das soluções apresentadas será monitorizada através da percentagem de projetos no período tendo clientes satisfeitos com as soluções técnicas apresentadas. Por clientes satisfeitos entende-se sem reclamações ou avaliações insatisfatórias em rúbricas de avaliação relativas à solução técnica. Para a calcular, sugere-se:

Eficácia das soluções apresentadas

$$= \frac{\text{n}^{\circ} \text{ projetos no período tendo clientes satisfeitos com as soluções técnicas}}{\text{n}^{\circ} \text{ projetos totais}}$$

A eficiência na apresentação de soluções técnicas será medida por desvios de custos imputáveis a soluções técnicas insuficientes. A categorização das causas dos desvios é garantida pela Direção de Projetos. Para a calcular:

Eficiência na apresentação de soluções Técnicas

$$= \frac{\text{Custo Desvios imputáveis a sol. técnica}}{\text{Custo total previsto dos projetos em curso}}$$

Nota: o custo previsto corresponde ao valor previsto para os recursos aplicados no projeto até ao momento, que é menor que os custos orçamentados de todos os recursos previstos para o projeto.

Metas: o desejo de excelência interna, coloca a meta para a eficácia das soluções apresentadas nos 90% e, no caso da eficiência na apresentação de soluções técnicas, os desvios não devem representar mais que 10%.

Iniciativas: realização de ações de formação especializadas e frequentes, para melhoria dos conhecimentos técnicos dos colaboradores.

Peso dos Indicadores: de acordo com Schwartz (2005), a perspetiva dos processos internos deve corresponder a um peso total de 34%, que no presente caso se dividiu por ambos os objetivos estratégicos que a compõem (17%). Os indicadores que integram esta perspetiva têm pesos semelhantes que refletem a sua importância idêntica.

Periodicidade: mensal.

Fonte: o indicador eficácia das soluções apresentadas deverá ser operacionalizado a partir do procedimento da Qualidade para avaliação da satisfação do cliente. O indicador relativo à eficiência na apresentação de soluções técnicas será operacionalizado a partir da informação de gestão financeira de projetos. Poderá implicar alterações no atual reporte de informação, de forma a identificar os desvios imputáveis às soluções técnicas.

Objetivo – Excelência na Capacidade de Execução

Quando contrata uma empresa de serviços profissionais altamente especializada como a ABC, o cliente necessita de mais que apenas soluções tecnicamente eficazes e eficientes. O objetivo estratégico relativo à excelência na capacidade de execução pretende colmatar o anterior e é composto por duas dimensões distintas.

Respeitar os tempos acordados com o cliente é crucial para ter um negócio rentável. Especificamente no negócio da ABC, o cumprimento dos prazos acordados com o cliente é fulcral pois estão tipicamente previstas em contrato perdas de *cash* relevantes caso existam atrasos, que podem chegar a 20% do valor total do projeto. Uma indicação de falha nos prazos de entrega explícita pelo Balanced Scorecard permite inferir sobre os processos internos que geraram este atraso e atuar sobre os mesmos.

A segunda dimensão que se propõe monitorizar relaciona-se com o cumprimento do orçamento elaborado. Aqui, compara-se o cenário previsto com o cenário real, para se avaliarem possíveis desvios relativos a problemas operacionais.

Relações de causa efeito: por prestar serviços numa área com elevado nível de especialização, a excelência na capacidade de execução da ABC depende largamente do *know-how* demonstrado no setor, visto que a eficácia e eficiência das soluções técnicas permitem cumprir os prazos acordados bem como cumprir o orçamento.

Este objetivo estratégico depende ainda da melhoria contínua do sistema de gestão da ABC. Um sistema de gestão que permite, por exemplo, otimizar os processos de comunicação com o cliente ou disponibilizar os recursos informáticos necessários à realização dos projetos, facilitará não existirem atrasos de entrega nem desvios orçamentais.

Indicadores: no que se refere ao cumprimento dos prazos, sugere-se acompanhar a percentagem, em valor, de fases ou entregáveis de projetos em curso, dentro do prazo. Ao realizar esta monitorização em valor, pretende-se assegurar que os prazos dos projetos com maior faturação estão a ser cumpridos.

Considera-se que um projeto está fora de prazo caso se verifique pelo menos uma das três seguintes condições: a empresa está a sofrer penalizações contratuais por a entrega estar fora de prazo, a empresa tem uma avaliação de satisfação do cliente que o refere explicitamente ou no caso de existir uma reclamação em aberto que o assinala.

A responsabilidade das penalizações é sobre o valor do entregável (o projeto no seu todo ou uma fase de execução) e não sobre a receita do mês, o que explica a utilização do critério usado no indicador. O cumprimento de prazos é expresso pela fórmula infra:

$$\text{Cumprimento de Prazos} = \frac{\text{Valor projetos ou fases em curso, on time}}{\text{Valor Total projetos ou fases em curso}}$$

O segundo indicador, respetivo ao cumprimento do orçamento, será monitorizado através dos valores totais dos projetos em aberto, o que apresenta a vantagem de permitir um *drill down* do resultado por projeto. Este indicador poderá ser acompanhado através da seguinte fórmula:

Cumprimento do Orçamento

$$= \frac{\text{Margem Real Acumulada dos projetos ou fases em curso}}{\text{Margem Orçamentada Acumulada dos projetos ou fases em curso}}$$

Metas: dada a sua grande relevância, a meta estipulada para o cumprimento dos prazos é de 90% e a meta para o cumprimento do orçamento é de pelo menos 95%.

Iniciativas: centrar o planeamento nas dimensões prazos e orçamento.

Peso dos Indicadores: O objetivo estratégico “Excelência na Capacidade de Execução” tem um peso de 17%, sendo que os pesos dos seus indicadores são semelhantes, o que demonstra a sua importância equivalente.

Periodicidade: mensal.

Fonte: ambos os indicadores poderão ser obtidos a partir da gestão financeira dos projetos.

Acerca das relações de causa efeito dos objetivos estratégicos da Perspetiva dos Processos Internos:

A possibilidade da concretização dos objetivos estratégicos da Perspetiva dos Processos Internos depende largamente dos vários fatores que criarão o desenvolvimento das capacidades proposto na Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento. No entanto a Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento tem alcance maior, na medida em que se revela a “fundação do edifício”, constituindo-se como base de todo o instrumento e permitindo que as restantes se desenvolvam através das relações de interdependência que aqui têm a sua raiz.

4.1.4. Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento

Objetivo – Desenvolver Parcerias Estratégicas

A nova estratégia afirma a necessidade de enriquecer a oferta de serviços existente e de aumentar a partilha de risco através de parcerias com *players* das áreas geográficas identificadas como alvos. Assim, a ABC deve demonstrar capacidade para apresentar propostas e executar projetos em conjunto com parceiros; estas constituem-se enquanto base essencial, pelo que há que definir aqui claramente esta orientação enquanto objetivo estratégico, compreender e monitorizar se estas alianças estão a ser desenvolvidas.

Poder-se-ia pensar que este indicador deveria estar integrado na perspetiva dos processos internos; no entanto, dada a sua centralidade na estratégia (do qual depende

poder realizar a tipologia de projetos pretendida de futuro – EPCm), considerou-se parte da fundação das relações de causa-efeito da ABC.

Indicador: sugere-se acompanhar, enquanto indicador, as parcerias de negócio concretizadas através da percentagem das vendas dos negócios fechados envolvendo uma parceria estratégica com partilha de risco.

Taxa desenvolvimento parcerias estratégicas

$$= \frac{\text{valor vendas que incluem parceiro estratégico}}{\text{valor vendas totais}}$$

Meta: dado que é uma orientação estratégica muito forte, pretende-se que 70% das vendas envolvam uma parceria estratégica.

Iniciativa: identificação dos tipos de serviços que se adequam à estratégia de complementaridade e de partilha de risco nos mercados alvo. Preparação de plano de sinergias e consequente abordagem das empresas selecionadas para estabelecimento de parceria.

Peso do Indicador: esta perspetiva corresponde aos restantes 22%. O objetivo estratégico “Desenvolver Parcerias Estratégicas” tem um peso ligeiramente superior aos restantes (10%) por corresponder a uma indicação estratégica de relevo.

Periodicidade: mensal.

Fonte dos indicadores: este indicador deverá ser operacionalizado a partir de CRM.

Objetivo – Reconhecida expertise no setor

O reconhecimento externo de *expertise* de uma empresa está intimamente ligado à notoriedade que lhe é atribuída externamente. As atividades de *Public Relations* são desenvolvidas com o propósito de gerar uma imagem positiva nos *stakeholders* em geral, para criar uma associação direta entre a marca e a sua ideia central - excelência e prestígio no caso da ABC.

Indicador: para medir o reconhecimento externo, propõe-se o acompanhamento de citações nos *media* relativas ao *expertise* da empresa, seja em órgãos de comunicação generalistas ou técnicos.

Meta: para o período, o *target* definido são 15 citações dos *media*.

Iniciativa: para acompanhar o indicador, sugere-se que a ABC adquira um serviço de *clipping* a uma agência de comunicação e, posteriormente, sugere-se implementar e monitorizar o indicador no Departamento de Qualidade.

Peso do indicador: este indicador tem um peso de 6%

Periodicidade: mensal.

Fonte: serviço de *clipping*.

Objetivo – Melhoria Contínua do Sistema de Gestão

Na perspetiva que materializa as fundações do instrumento que permitem o desenvolvimento dos restantes objetivos deve estar presente a preocupação constante de melhoria contínua do sistema de gestão. Aqui este constitui-se enquanto objetivo estratégico ele próprio, pela capacidade de potenciar e influenciar o desenvolvimento das restantes dimensões da empresa que se refletem nas restantes perspetivas do Balanced Scorecard.

Indicador: sugere-se acompanhar a implementação de correções e melhorias ao sistema, comparando as ocorrências por fechar há mais de 15 dias com o número total de ocorrências identificadas. Para o calcular:

Implementação de correções e melhorias ao sistema

$$= \frac{\text{ocorrências por fechar há mais de 15 dias}}{\text{nº total de ocorrências identificadas que deram origem a ações a realizar}}$$

Meta: é desejável que as ocorrências por fechar há mais de 15 dias correspondam no máximo a 10%.

Iniciativa: realização de *benchmarking* periódico para identificação de novas soluções no mercado que correspondam a boas práticas, para promoção da melhoria contínua.

Peso do indicador: este indicador tem um peso de 6%

Periodicidade: mensal.

Fonte: as ocorrências devem ser registadas na totalidade e acompanhadas pelo Departamento de Qualidade.

4.2. O Balanced Scorecard da ABC

Perspetivas	Objetivo	Indicador	Registo Dados		Iniciativas	Peso	Periodicidade
			Metas	Real			
Financeira	Rentabilidade para o Accionista	EBIT	15% sobre revenue		Cortar gastos da empresa que não afetem diretamente a sua performance estratégica.	11%	Mensal
	Rentabilidade dos Projetos	$\text{Margem Projetos} = 1 - \frac{\text{CustoReal}}{\text{Revenue Real}}$	40%		Reduzir as horas de engenharia inicial dos projetos para reduzir custos afundados.	11%	Mensal
Clientes	Satisfação dos Clientes	$\text{Taxa Cobertura Avaliação Clientes} = \frac{\text{Receita no período projetos com avaliação em dia}}{\text{Receita Total no período}}$	80%		Quando se fatura, realizar o questionário de satisfação dos clientes.	6%	Mensal
		$\text{avaliação Média Clientes} = \frac{\text{SUM}(\text{Avaliação}(i) \times \text{Receita Proj}(i))}{\text{SUM}(\text{Receita Proj}(i))}$	4 em 5		Monitorizar os resultados das avaliações efetuadas para um real acompanhamento mensal do indicador.	6%	Mensal
	Novos Negócios nos Mercados Alvo	$\text{Taxa Valor Vendas Novos Mercados} = \frac{\text{Valor Vendas Novos Mercados}}{\text{Valor Total Vendas}}$	70%		Direccionar a força de vendas para os mercados alvo.	10%	Mensal YTD

Processos Internos	Excelência na Capacidade de Execução	<i>Cumprimento de Prazos</i> $= \frac{\text{Valor projetos ou fases em curso, on time}}{\text{Valor Total projetos ou fases em curso}}$	90%	Centrar o planeamento nas dimensões prazos e orçamento.	9%	Mensal
		<i>Cumprimento do Orçamento</i> $= \frac{\text{Margem Real Acumulada projetos ou fases em curso}}{\text{Margem Orçamentada Acumulada projetos ou fases em curso}}$	95%		8%	Mensal
	Know-how demonstrado no setor	<i>Eficácia das Soluções Apresentadas</i> $= \frac{\text{nº projetos período tendo clientes satisfeitos com soluções técnicas}}{\text{nº projetos totais}}$	90%	Realização de ações de formação especializadas e frequentes para melhoria dos conhecimentos técnicos dos colaboradores.	9%	Mensal
		<i>Eficiência na Apresentação de Soluções Técnicas</i> $= \frac{\text{custo desvios imputáveis a soluções técnicas}}{\text{custo total previsto dos projetos em curso}}$	≤ 10%		8%	Mensal
Aprendizagem e Desenvolvimento	Desenvolver Parcerias Estratégicas	<i>Taxa Desenvolvimento Parcerias Estratégicas</i> $= \frac{\text{valor vendas que incluem parceiro estratégico}}{\text{valor vendas totais}}$	70%	Identificação dos tipos de serviços que se adequam à estratégia de partilha de risco nos mercados alvo. Preparação de plano de sinergias e consequente abordagem das empresas selecionadas para estabelecimento de parceria.	10%	Mensal
	Reconhecida expertise no sector	Citações nos <i>media</i> de <i>expertise</i> .	15	Contratação de serviço de <i>clipping</i> e de assessoria de imprensa e monitorização do indicador no Departamento de Qualidade.	6%	Mensal
	Melhoria contínua do sistema de gestão	<i>Taxa de ocorrências por fechar há mais de 15 dias.</i> $= \frac{\text{nº ocorrências por fechar}}{\text{nº total de ocorrências identificadas}}$	≤ 10%	Realizar benchmarking periodicamente para identificação de novas soluções no mercado que correspondam a boas práticas, para promoção da melhoria contínua.	6%	Mensal

Figura 12. Balanced Scorecard da ABC

4.2.1. Dashboards para a Gestão

Considerou-se relevante desenvolver o lado gráfico do instrumento para potenciar a leitura rápida e de síntese que o próprio Balanced Scorecard possibilita, pelo que foram criados *dashboards* para a visualização e acompanhamento do *status* da implementação estratégica. Estando o instrumento base desenvolvido, será ainda interessante definir de que forma os indicadores (e seus objetivos estratégicos subjacentes) serão periodicamente visualizados pela gestão.

Propõe-se que os gestores iniciem a leitura dos indicadores selecionados através de um *dashboard* inicial, que se considera apresentar a performance sumária ao apresentar o ponto de situação das quatro perspetivas através dos indicadores considerados essenciais. A figura 13 representa este *dashboard* para a ABC:

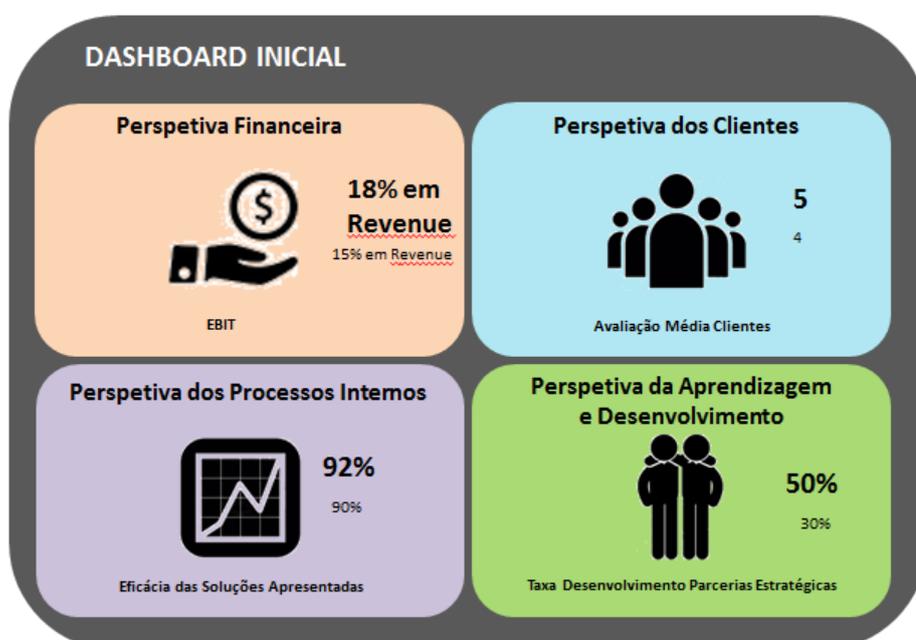


Figura 13. *Dashboard* inicial

Com apenas um “clique” em cada quadrante, observa-se o desdobramento deste *dashboard* que apresenta os indicadores críticos dessa mesma perspetiva. Quando se entra na Perspetiva Financeira, encontra-se o *dashboard* correspondente mais detalhado, conforme ilustra a figura abaixo:

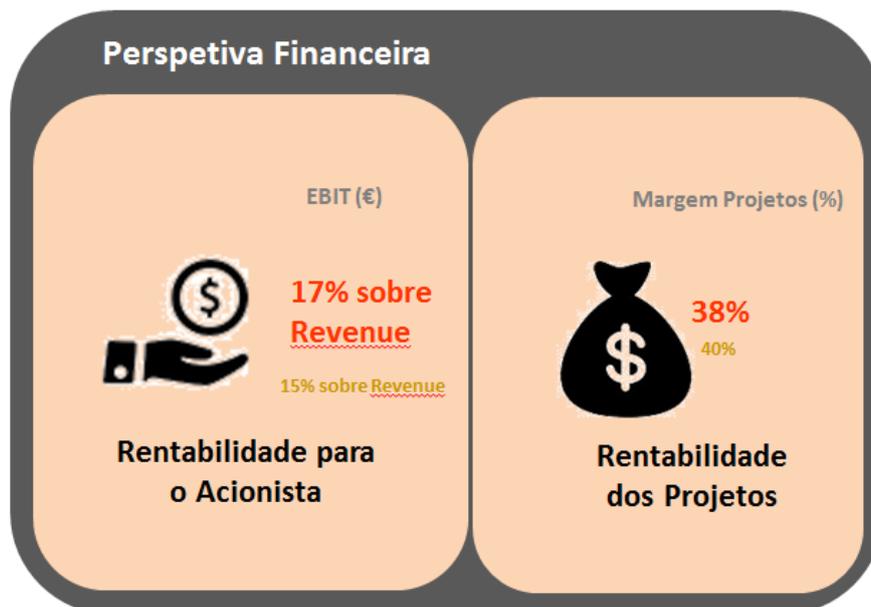


Figura 14. *Dashboard* Perspetiva Financeira

No que se refere ao desdobramento da Perspetiva dos Clientes, o *dashboard* que o representa será o abaixo:



Figura 15. *Dashboard* Perspetiva dos Clientes

Quanto à perspetiva dos Processos Internos, o *dashboard* com a representação dos indicadores críticos de sucesso é o abaixo:

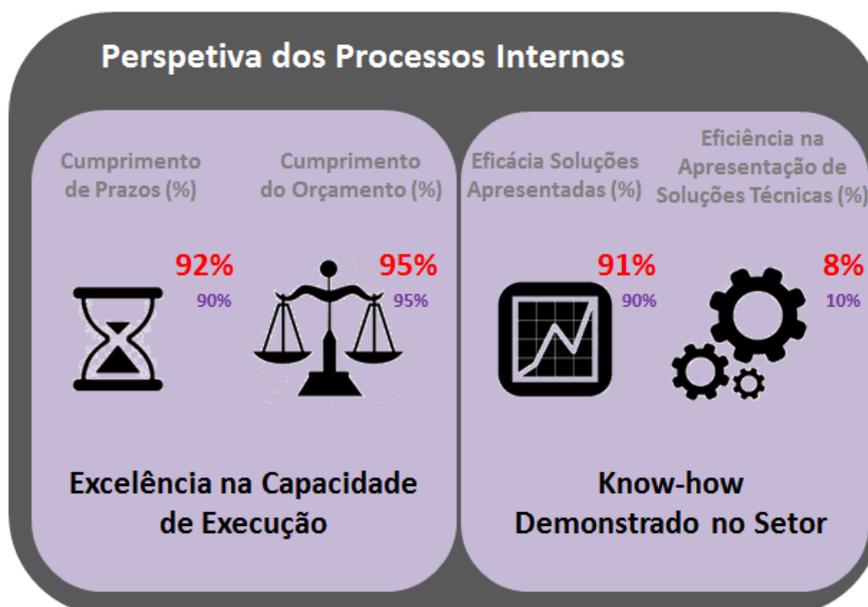


Figura 16. *Dashboard* Perspetiva dos Processos Internos

Por fim, a Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento aparece como propõe a Figura 17:



Figura 17. *Dashboard* Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento

Estes *dashboards* tornam o acesso à informação mais simples e rápida, permitindo que com poucos cliques a gestão obtenha uma visão geral atualizada da implementação estratégica, bem como indicativa da performance.

4.2.2. Considerações Finais

O objetivo do presente estudo de caso é o desenho e desenvolvimento do Balanced Scorecard para a realidade concreta da empresa ABC até ao estágio “Metas e Iniciativas”, indicado na figura 6.

Para implementação do Balanced Scorecard desenvolvido será essencial envolver todos os colaboradores, pelo que se propõe que existam reuniões com os diversos departamentos para clarificar missão, visão e estratégia e, seguidamente, a explicitação e difusão do instrumento, seus objetivos, respetivas relações de causa efeito, indicadores, metas, iniciativas, peso relativo e periodicidade de medição.

De acordo com a mesma figura (6), para a implementação do Balanced Scorecard proposto será ainda necessário ligar as metas e iniciativas aos objetivos dos colaboradores. Este é um ponto muito importante, por permitir que os gestores descentralizados das diversas áreas da empresa compreendam o seu papel e contributo na proposta de valor da ABC.

Inicialmente o Balanced Scorecard desenvolvido será implementado utilizando o Excel, por este instrumento permitir uma utilização imediata do instrumento que não apresenta gastos acrescidos. No entanto, futuramente prevê-se a aquisição e desenvolvimento de um sistema de informação específico para monitorizar os objetivos estratégicos através do acompanhamento dos indicadores selecionados, que apresenta vantagens no tempo e facilidade de acesso à informação que o Balanced Scorecard disponibiliza à gestão.

5. Ilações a Retirar do Presente Caso Para a Gestão

O objetivo deste estudo é desenvolver um Balanced Scorecard para uma empresa real de serviços profissionais na área da engenharia. Este instrumento tem sido utilizado com sucesso por diversas empresas desde a década de 90, sendo que num momento de revisão estratégica profunda, como o caso apresenta, se acentua a sua necessidade por permitir uma visão alargada da empresa à gestão, bem como a monitorização da implementação estratégica.

Da análise da empresa concluiu-se que existe uma real cultura de medição de desempenho na área da Gestão da Qualidade; assim, tentou-se alargar esta atitude às restantes áreas da empresa, partindo daqui para a construção operacional do instrumento.

Ao permitir a constante comparação real *versus* prevista, aqui sugerida, o Balanced Scorecard reveste os dados gerados de uma enorme atualidade possibilitando um eficiente controlo de gestão. Como indicado, parte-se do princípio que um bom desempenho num indicador permite concluir acerca de um bom resultado para o seu objetivo estratégico correspondente; mas sabendo que a utilização de cada um dos indicadores apresenta vantagens e desvantagens em simultâneo, ao combinar diversos indicadores dentro da mesma perspetiva reduzem-se os efeitos nefastos da sua atuação isolada. Por seu lado, os mecanismos de *feedback*, que se esperam constantes, permitem desenvolver uma aprendizagem estratégica de grande utilidade que possibilita atuar e corrigir no presente, para alterar positivamente o curso dos acontecimentos futuros.

Apesar da teoria do Balanced Scorecard indicar que algumas grandes categorias de objetivos pertencem tipicamente a cada uma das quatro perspetivas, este racional deve sempre ser adaptado à empresa em questão. No caso concreto da ABC, sendo uma empresa de serviços profissionais, sugere-se que, por exemplo, o *know-how* demonstrado no setor deve ser enquadrado na perspetiva dos processos internos devido à grande dependência desta por parte da execução de projeto, ao invés de ser enquadrada na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento.

O presente caso visa desenvolver o Balanced Scorecard até ao estágio “Metas e Iniciativas”, indicado na figura 6. Para implementação posterior do Balanced Scorecard desenvolvido será essencial envolver todos os colaboradores, pelo que se propõe que existam reuniões com os diversos departamentos para clarificar missão, visão e estratégia e, seguidamente, a explicitação e difusão do instrumento; central será ainda

estabelecer ligações entre este instrumento e os objetivos dos colaboradores. No que se refere à forma, a ABC irá primeiramente implementar o Balanced Scorecard em Excel mas prevê o desenvolvimento futuro de um sistema de informação que monitorize os seus indicadores de forma automática. De notar que o presente caso poderia ainda ser desdobrado, alargando o Balanced Scorecard aos diferentes departamentos.

É devido à sua maleabilidade que o Balanced Scorecard tem sido utilizado com sucesso nas mais diversas áreas de negócio e constituído alvo de inúmeros estudos; pela sua enorme capacidade de espelhar uma realidade complexa de forma simples e de demonstrar que, na busca pelo sucesso, as diversas áreas da empresa se revelam continuamente interdependentes.

6. Bibliografia

Anthony, R., & Govindarajan, V. 2007. *Management control systems* (12ª edição). Boston: McGraw-Hill.

Cruz, C. P. 2009. *Balanced scorecard. Concentrar uma organização no que é essencial*. Porto: Vida Económica.

Dickson, T. *et al.* 2000. *Mastering strategy: The complete MBA companion in strategy. Financial Times Mastering Series*. Londres: Editora Pearson Education.

Gead, F. *et al.* 2012. *Value Balanced Scorecard*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Hollensen, S. 2013. *Global marketing: A decision-oriented approach*. Essex: Pearson Education.

Jordan, H., & Neves, J.C., & Rodrigues, J. A. 2011. *O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores* (9ª edição). Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1993. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, Setembro – Outubro: 134-147.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1996a. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, Setembro – Outubro: 167 – 176.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2001a. *The strategy – focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2001b. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I, *Accounting Horizons*, 147 - 160.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2001c. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II, *Accounting Horizons*, 147 -160.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2004. *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2005. The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Julho - Agosto: 172-180.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2007. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Julho – Agosto: 150-161.

Maister, D. H. 1997. *Managing the professional service firm*. Londres:Simon and Schuster.

Major, M.; Robalo, R. e Vieira, R. 2009. *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.

Mathys, N. J., & Thompson, K. R. 2008. The aligned balanced scorecard: An improved tool for building high performance organizations, *Organizational Dynamics*, 4: 378-393.

Merchant, A. K., & Van Der Stede, W. A. (2012). *Management control systems – Performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow: Pearson.

Pires, A. R. 2012. *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Project Management Institute. 2008. *A guide to the project management body of knowledge*. Newton Square: (PMBOK guide).

Poeiras, A.I. 2009. *Controlo de gestão ao serviço da estratégia e da criação de valor*. Mestrado em Gestão. ISCTE Business School.

Schwartz, J. 2005. The Balanced Scorecard versus Total Quality Management: Which is Better for Your Organization? *Military Medicine*, 170: 855-858

Scott, M.C. 2001. *The professional service firm: The manager's guide to maximising profit and value*. Londres: John Wiley & Sons.

Stabell, C., Fjeldstad, Ø. 1998. Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19: 413–437.

Reis, M.J. 2011. *Elementos críticos para um sistema de controlo de gestão*. Mestrado em Gestão. ISCTE Business School.

Yin, R. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Recursos Online:

Annual Report 2012, The World Bank
http://issuu.com/world.bank.publications/docs/annual_report_2012_en?e=1107022/2001324

www.balancedscorecard.org

7. Anexos

7.1. Guião das entrevistas

1. O entrevistado:

Nome:

Função:

Data:

2. A empresa ABC:

a. História da empresa?

b. Área de atividade?

c. Descrição da estrutura da empresa?

d. Descrição do ciclo de negócio da empresa?

e. Razão da mudança de setor de negócio (e estratégia)? Que implicações decorrem daqui e de que natureza?

f. A empresa já realiza algum tipo de medição da performance? Em que contexto?

g. Quais as necessidades identificadas para um instrumento de medição de performance estratégica? E quais os constrangimento atuais ao desenvolvimento do mesmo?

h. Qual a vantagem competitiva para a ABC? E quais as fraquezas?