

**PROPOSTA DE UM BALANCED SCORECARD PARA A
TELEPERFORMANCE PORTUGAL**

Pedro Filipe de Lopes Pires e Costa Figueiredo

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

Orientador:

Mestre Pedro António de Sousa Ferreira, Assistente Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Contabilidade

Outubro 2016

Agradecimentos

Quero agradecer a todos os que me ajudaram desde o início, nomeadamente ao Professor Pedro Ferreira que se mostrou sempre compreensivo e disponível, e a todos os que dentro da empresa me apoiaram e contribuíram com sugestões para o desenvolvimento e conclusão do estudo em causa.

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

Resumo

O presente trabalho foi desenvolvido com base no conceito do Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan e Norton. A ausência deste instrumento de gestão estratégica dentro da empresa foi uma lacuna detetada, uma vez que aquele ajuda à sua sustentabilidade e crescimento.

Deste modo, o objetivo do trabalho passou pela concetualização de um BSC adaptado à realidade da empresa Teleperformance Portugal e ao ambiente operacional em que o setor do call center se insere. O BSC permitiu a interligação da informação proveniente de várias áreas e ainda o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo.

Para tal foram usados pressupostos que vão de encontro ao paradigma teórico da investigação interpretativista. O método de investigação utilizado foi o estudo de caso, e a recolha da informação foi maioritariamente feita através da análise documental disponível sobre a empresa e de conversas informais com colegas de trabalho.

Após análise da literatura relativa aos conceitos em causa e da documentação referente à empresa e ao seu contexto atual, foram definidos objetivos, indicadores e iniciativas que permitem implementar a estratégia que se julgou adequada, tendo em consideração a visão, a missão e os valores da Teleperformance Portugal.

Concluiu-se que era possível e benéfica a criação de um BSC para este tipo de atividade, uma vez que se trata de um setor voltado para a prestação de serviços, onde o capital humano tem grande importância no sucesso da organização, no qual é de extrema importância a avaliação e acompanhamento de outros indicadores para além dos financeiros.

Palavras-chave: Balanced scorecard, Mapa estratégico, Gestão estratégica, Call center

Classificação JEL: L84; M41.

Abstract

The present work was developed based on the concept of the Balanced Scorecard, brought to us by Kaplan and Norton. The absence of this strategic management instrument inside the company was an issue detected, once it helps to improve the company's sustainability and growth.

The main objective of this work was the conceptualization of a BSC adapted to Teleperformance's reality and to the operational environment where the call center sector is inserted, which allowed the connection between the information from different areas and balanced the short term and long term goals.

To do so, some assumptions in accordance to the theoretical paradigm of interpretativist research were made. The method used was the case study, and the information was mainly gathered through documental analysis and informal conversations with work colleagues.

After the literature review on the relevant concepts and the analysis of the company and its sector were made, objectives, indicators and initiatives were defined in order to monitor the strategy extracted from Teleperformance's mission, vision and values.

The study showed that it was possible and benefic to create a BSC to this sort of activity, where the human capital has great importance in the success of the organization, being really important the review and evaluation of non-financial indicators.

Key words: Balanced scorecard, Strategy map, Strategic management, Call center

JEL Classification: L84; M41.

Índice Geral

AGRADECIMENTOS.....	I
RESUMO.....	II
ABSTRACT.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
ÍNDICE DE QUADROS.....	VI
SIGLAS.....	VII
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA.....	3
1.1 O Balanced Scorecard.....	3
1.1.1 A insuficiência dos sistemas tradicionais de informação para a gestão.....	3
1.1.2 A evolução do conceito do BSC.....	3
1.1.3 As componentes do BSC e as suas quatro perspetivas.....	4
1.1.4 Articulação do BSC com a estratégia.....	8
1.1.5 Metodologia para a criação de um BSC.....	11
1.1.6 Benefícios e Resultados da Implementação de um BSC.....	15
1.1.7 Críticas e limitações ao BSC.....	18
1.1.8 Causas para o fracasso do BSC.....	20
1.1.9 Como escolher as melhores medidas.....	28
1.1.10 Exemplos de indicadores.....	29
1.1.11 Consideração de perspetivas adicionais.....	32
1.2 A indústria de call center.....	34
1.2.1 Contextualização.....	34
1.2.2 Estudos sobre call center.....	35
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA.....	41
2.1 Paradigma teórico da investigação.....	41
2.2 Investigação quantitativa vs Investigação qualitativa.....	41
2.3 Estudo de Caso.....	42
2.4 Instrumentos de obtenção de dados.....	43
2.5 Técnica de análise.....	43
2.6 Procedimento de análise.....	44

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO TELEPERFORMANCE PORTUGAL	45
3.1 Enquadramento: Resenha do setor de call center em Portugal.....	45
3.2 A Empresa	45
3.2.1 Origem e evolução da empresa.....	45
3.2.2 Estrutura.....	47
3.2.3 Outros dados relevantes sobre a empresa	49
CAPÍTULO 4 - PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL	57
4.1 Análise e discussão dos dados	57
4.2 Desenvolvimento do mapa estratégico e do BSC.....	58
4.2.1 Escolha das perspetivas	58
4.2.2 Definição dos objetivos estratégicos	59
4.2.3 Elaboração do mapa estratégico	60
4.2.4 Definição dos indicadores	63
4.2.5 Identificação das iniciativas.....	66
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	68
5.1 Conclusões.....	68
5.2 Limitações.....	70
5.3 Sugestões de investigação futura	70
BIBLIOGRAFIA.....	71

Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura do modelo BSC (Kaplan and Norton 1996a)	5
Figura 2 – Mapa Estratégico (Kaplan and Norton 2004)	9
Figura 3 – Fatores críticos do modelo BSC (Kaplan and Norton 2001a)	27
Figura 4 - Como escolher as melhores medidas (balancedscorecard.org)	28
Figura 5 - Organograma da empresa (Apresentação da empresa)	47
Figura 6 - Organograma de empresa resumido	48
Figura 7 - Valores da empresa (Apresentação da empresa)	55
Figura 8 - Mapa Estratégico	62

Índice de Quadros

Quadro 1 – Relação entre as perspetivas e os objetivos do negócio	30
Quadro 2 – Análise documental	44
Quadro 3 – Objetivos estratégico	59
Quadro 4 – Definição dos indicadores	65
Quadro 5 – Iniciativas estratégicas.....	66
Quadro 6 – Iniciativas estratégicas mais relevantes.....	67
Quadro 7 – Grau de concretização dos objetivos	69

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

Siglas

ACM - Assistant call center manager

BSC - Balanced scorecard

CCM - Call center manager

CRM - Customer relationship management

CSR - Customer service representative

EBIT - Earnings before interest and taxes

EUA - Estados Unidos da América

EVA[®] - Economic value added

GM - Gross Margin

KPI - Key performance indicator

ROCE - Return on capital employed

ROI - Return on investment

TP – Teleperformance Portugal

TQM - Total Quality Management

Introdução

O tema desta tese é uma proposta de criação de um Balanced Scorecard (BSC) para a empresa Teleperformance Portugal (TP).

A escolha do tema para a dissertação não foi fácil. Vários temas me vieram à cabeça, uns relacionados com a área desportiva, outros relacionados com o desenvolvimento de um plano de negócio para uma ideia de projeto que tinha em mente ou ainda algo relacionado com o conceito do BSC, tema que sempre me suscitou curiosidade. Inicialmente tentei elaborar um estudo ligado à área desportiva mas a dificuldade em obter os dados necessários para o desenvolvimento do trabalho fez com que abandonasse a ideia. De seguida comecei a trabalhar num plano de negócio para uma plataforma digital relacionada com oficinas automóveis, até que iniciei funções de *controller* financeiro na empresa TP. Imediatamente constatei que não existia nenhum instrumento de controlo de gestão do tipo do BSC, e após conversa com os meus superiores e com o Professor Pedro Ferreira embarquei nesta aventura de criar uma proposta de BSC geral para a TP.

Como referido anteriormente, o presente trabalho tem como objetivo a elaboração de uma proposta de construção de um BSC para a empresa de *contact center* TP, demonstrando que é adequado para esta.

Como objetivos secundários destacam-se a realização da revisão da literatura, a seleção de indicadores através do conhecimento do negócio e da empresa e ainda a tentativa de criação de uma perspetiva de análise adicional.

A atual crise económica e financeira em que vivemos tem impacto em todas as áreas de negócio. Apesar da TP, de momento, estar a passar ao lado das dificuldades provocadas por aquela, nunca são demais os meios para precaver possíveis surpresas negativas no andamento do negócio.

Espero que este trabalho ajude a empresa fornecendo-lhe mais um instrumento de controlo e acompanhamento dos resultados.

A recolha de dados foi realizada através da análise dos relatórios e contas e mapas de controlo de gestão, informação retirada do *site* da empresa e de algumas apresentações internas, bem

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

como através de conversas informais e observação direta.

A dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma. O capítulo 1, dedicado à exploração do conceito do BSC, à teoria que lhe está subjacente e à revisão bibliográfica, procurando evidenciar os contributos sobre o tema de diversos autores, nomeadamente críticas e limitações ao modelo e desafios a ultrapassar na sua implementação. Introduz ainda a indústria de call center e fornece um apanhado geral de artigos científicos relativos aos temas call center e *customer experience management*. O capítulo 2, que descreve o paradigma teórico da investigação, o método e a metodologia. O capítulo 3, onde é feita uma apresentação da empresa e resenha do setor em Portugal. O capítulo 4 onde são analisados os dados recolhidos e é proposto um Mapa Estratégico e um BSC para a empresa. E por último, o capítulo 5, que é constituído pelas conclusões, contribuições do trabalho, limitações e sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo é dedicado à descrição do BSC aplicado ao sector privado, ou seja, a organizações com fins lucrativos e à revisão bibliográfica do tema. O objetivo principal é facilitar a sua compreensão e pretende também dar o suporte teórico necessário ao estudo de caso. Conta também com alguns pontos relativos ao call center e ao conceito *customer experience management*.

1.1 O Balanced Scorecard

“Imaginemos que estamos a entrar no *cockpit* de um avião moderno e vemos apenas um instrumento.” (Kaplan and Norton 1996a:1) Esta frase capta a essência do BSC na perfeição. Nunca consideraríamos operar uma máquina ou encetar uma missão apenas com o conhecimento de um dos seus fatores, por isso porquê que a operação de um negócio deveria ser diferente? É aqui que o BSC entra, este instrumento mede o desempenho de uma empresa através de quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estas perspetivas incluem a medição financeira tradicional de transações passadas mas também nos dão uma medição da estratégia para operações futuras.

1.1.1 A insuficiência dos sistemas tradicionais de informação para a gestão

O ambiente operacional passou de um ambiente baseado na indústria para um ambiente baseado na informação Kaplan (1994), tendo esta alteração do paradigma mudado o foco nos ativos tangíveis para os intangíveis. Consequentemente as operações não podem mais ser avaliadas tardiamente como é feito através da análise de dados financeiros, estes métodos já não funcionam nos dias de hoje. As operações têm de ser conduzidas em tempo real, o que significa que devem ser conduzidas sem fronteiras entre os segmentos da empresa. O BSC é construído para proporcionar uma visão equilibrada de todos os fatores de negócio de uma organização e formular medidas de desempenho de acordo com aquela. O objetivo não passa por se ter um novo sistema de medição mas sim por se ter um sistema de gestão.

1.1.2 A evolução do conceito do BSC

O BSC revolucionou o pensamento convencional relativo às métricas de desempenho (Kaplan and Norton 1996a). Quando os dois autores introduziram o conceito, em 1992, as empresas estavam demasiadamente ocupadas a transformar-se para competir na era da informação. A

sua capacidade para explorar ativos intangíveis estava a tornar-se mais decisiva que a sua capacidade para gerir ativos tangíveis. O BSC permitia então às empresas acompanhar os resultados financeiros enquanto monitorizavam progressos na construção de capacidades necessárias para o crescimento, através de medidas de outra natureza. A ferramenta não vinha substituir as medidas financeiras mas era um complemento a estas. Após a primeira divulgação do conceito, algumas empresas passaram a comunicar e alinhar a sua estratégia ou missão através dele (Kaplan and Norton 1993). Tinham com isto, o objetivo de incorporar todos os aspetos que contribuíssem para o alcançar da sua missão. Posteriormente verificou-se nova evolução, alguns gestores de topo usavam o BSC não só para comunicar e alinhar a estratégia mas também para gerir a mesma (Kaplan and Norton 1996b). Ao longo do processo, a empresa ganhava uma nova compreensão do seu negócio e um novo sistema de gestão.

Resumindo a evolução do BSC em termos de conceitos temos:

- Definição do instrumento como um conjunto de medidas financeiras e não financeiras para refletir ações tomadas no passado e para conduzir o desempenho financeiro futuro respetivamente. Estávamos na presença de um modelo que colocava a estratégia e a visão, ao invés do controlo, como algo central e decisivo na organização;
- Afirmação do BSC como mais que um conjunto de medidas. Nesta fase o BSC transformou-se num sistema de gestão que podia proporcionar progressos em áreas críticas da organização;
- Verificação da transformação do BSC num novo sistema de gestão estratégica, bastante distante do conceito inicialmente formulado.

“O BSC traduz a missão e estratégia de uma empresa num conjunto compreensivo de medidas de desempenho que fornecem uma estrutura para a medição estratégica e para um sistema de gestão” (Kaplan and Norton 1996a:24).

1.1.3 As componentes do BSC e as suas quatro perspetivas

O BSC traduz a visão e estratégia em objetivos e indicadores, organizados em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Cada perspetiva do BSC inclui objetivos, indicadores, metas e iniciativas necessárias para atingir os

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

objetivos estratégicos da organização:

- Objetivos - representam a tradução da estratégia da organização;
- Indicadores - são a forma como é medido e seguido o sucesso dos objetivos. Devem ser escolhidos para cada uma das perspetivas e podem ser de dois tipos: *lagging indicators*, aqueles que são consequência do desempenho de outras áreas e *leading indicators*, aqueles que são indutores a originar os resultados. Cada perspetiva deve conter entre quatro a sete indicadores (Kaplan and Norton, 1996a);
- Metas - representam os marcos a atingir por cada indicador;
- Iniciativas - são os planos de ação necessários para atingir cada uma das metas.

A figura 1 ilustra a estrutura do modelo BSC:

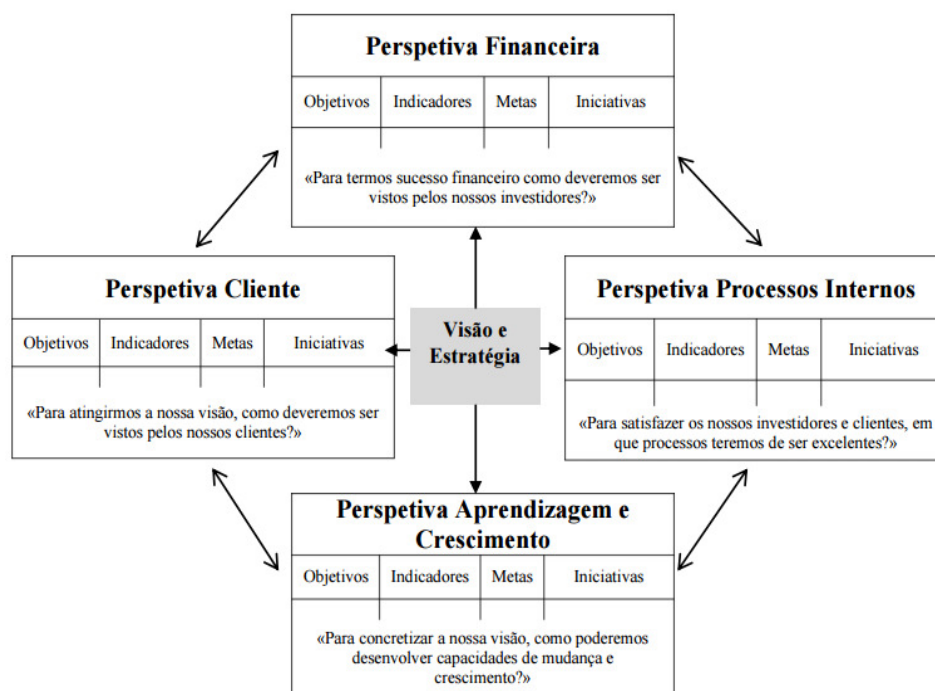


Figura 1 – Estrutura do modelo BSC (Kaplan and Norton 1996a)

- Perspetiva Financeira - é a perspetiva mais importante do BSC uma vez que é uma medida base de todas as outras. Os objetivos financeiros devem estar ligados à estratégia corporativa com um ênfase forte na relação causa-efeito que cada mudança pode originar. Estes objetivos são usados para representar o objetivo, a longo prazo, de uma empresa. Os *drivers* devem ser

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

adaptados à indústria específica, ao ambiente competitivo e à estratégia da unidade de negócio. A unidade de negócio não tem necessariamente de ser a companhia toda e em muitos casos é bem mais fácil implementar um BSC nas unidades estratégicas de negócio que possam identificar clientes únicos, estratégias, e objetivos e mais tarde trabalhar na consolidação de todos os BSC. Em qualquer caso, a estratégia global da empresa deve ser transversal a todas as perspetivas, ligando-as todas a um objetivo comum. Muitas vezes, uma mudança na perspetiva financeira resultará em mudanças noutras áreas devido às relações causa-efeito. Esta é a razão pela qual a estratégia global deve ser consistente ao longo da implementação do BSC e a base de todas as mudanças. Apenas assim se criará um BSC eficaz.

- Perspetiva Cliente - a perspetiva do cliente é desenhada apenas para medir como a empresa está a satisfazer as exigências do cliente e do seu segmento de mercado. É crítica para o sucesso da empresa mas é monitorizada por medidas tradicionais. O objetivo do processo é fornecer aos clientes o que eles querem. Ao medir a satisfação do cliente, lealdade, retenção, aquisição, e lucro, uma empresa consegue ter sucesso no seu segmento de mercado e planear o futuro. O único problema destas medidas é que chegam atrasadas, significando que a consequência de qualquer mudança só vai ser medida depois do evento que a causou ter ocorrido. Uma solução é a gestão de três classes de atributos:

- Atributos de produto e serviço: funcionalidade, qualidade e preço;
- Relações com o cliente, qualidade de experiência de compra e relações pessoais;
- Imagem e Reputação.

Gerir através destas três classes vai criar valor para os clientes da empresa e ajudar a estabilizar medidas atrasadas. Uma empresa tem de estar atenta ao facto de que no ambiente de hoje, tem de fornecer um produto de qualidade e que sem isto não haverá clientes. Estes pedem qualidade e serviço atempado, quer na entrega quer no período que precede a venda. Também não nos podemos esquecer do preço do produto, embora os outros dois fatores sejam mais importantes, tem sempre um papel importante na decisão do cliente. Estes são três dos fatores mais relevantes que devem ser considerados na formulação da perspetiva do cliente, embora tudo se resuma à satisfação do cliente.

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

- Perspetiva Processos Internos - esta perspetiva é normalmente formulada depois das perspetivas financeira e do cliente. Isto permite ao negócio o foco nos processos internos para satisfazer os objetivos dos clientes e acionistas. A abordagem deve centrar-se em encontrar soluções diferentes e inovadoras em vez de melhorar as já existentes. A ideia é voltar ao básico e adicionar uma camada de cada vez. O BSC fornece um modelo genérico que pode ser adaptado a cada empresa. É composto por três passos: inovação, operação e serviço pós-venda. O primeiro passo envolve a identificação do mercado e criação do produto. No segundo passo o produto é construído e entregue ao cliente. O passo final, e o mais importante, é o serviço ao cliente. Estes três passos focam-se em vontades ou necessidades externas específicas dos clientes e nos processos que as permitem satisfazer. Isto contrasta com os métodos tradicionais que se focam em monitorizar e melhorar os custos, qualidade, e tempo de produção dos processos existentes. A perspetiva dos processos diferencia-se das outras estratégias ao focar-se em melhorar métodos internos para alcançar os objetivos definidos pela estratégia da empresa.

- Perspetiva Aprendizagem e Crescimento - a última das quatro perspetivas é a que cimeta todas as outras. A perspetiva da aprendizagem e crescimento pode ser dividida em três categorias:

- Capacidade dos empregados
- Capacidade dos sistemas de informação
- Motivação, *empowerment*, e alinhamento

Os empregados são a chave para o aparecimento de inovações. Como tal, os recursos devem ser alocados de modo a alinhá-los com os processos da empresa e com a sua missão. Este processo é muitas vezes olhado de lado e posto de parte, quando os objetivos a curto prazo têm de ser cumpridos, mas pode contribuir muito para o sucesso da empresa. Este alinhamento deve ser acoplado com a motivação para melhorar, e isto muitas vezes começa por se dar maior autonomia ao colaborador. Maior autonomia permite ao colaborador sugerir ou fazer mudanças na organização, no entanto, o que realmente mantém as coisas a funcionar é a partilha de informação. Uma inovação numa área da empresa pode funcionar bem noutra mas isto só será possível se existir partilha de informação. Esta combinação de conceitos pode impulsionar a empresa para o futuro ao dar aos empregados um sentido de orgulho pela sua

contribuição e pelo seu reconhecimento. Esta é a perspetiva que permite a uma empresa encontrar novas soluções para problemas que ainda não apareceram.

As quatro perspetivas do BSC devem estar juntas, trabalhando dependentemente em direção à estratégia global da empresa. Sem isto, as quatro perspetivas podem ir umas contra as outras criando mais problemas.

1.1.4 Articulação do BSC com a estratégia

Para Kaplan e Norton (1996a), a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. Ligar o BSC à estratégia da empresa envolve 3 princípios:

- Relações causa-efeito - os indicadores utilizados em cada perspetiva estão relacionados uns com os outros, existindo um encadeamento entre as perspetivas que reflete a estratégia da organização;
- Os resultados e os indutores dos resultados;
- Ligações aos dados financeiros - todos os indicadores de um BSC têm relação com este tipo de dados.

Estes três princípios, embora separados, devem ser considerados juntos quando se formular o BSC. Foi provado que melhorar um, como um *driver* de desempenho, que não melhora os dados financeiros, faz pouco para a empresa. Outro aspeto a considerar quando se liga o BSC à estratégia, é o número de medidas das quatro perspetivas. Embora se possam criar entre quatro a sete para cada perspetiva, é crucial vê-las como instrumentos para uma estratégia única. O número de medidas é irrelevante para o alcançar da estratégia.

Para que o BSC traduza com fidelidade a visão e a estratégia de uma organização é necessário que sejam identificados três aspetos essenciais: seleção de um conjunto coerente de objetivos estratégicos em todas as perspetivas e os respetivos indicadores de desempenho, reflexão sobre a existência efetiva de uma ligação aos objetivos financeiros (no caso de organizações com fins lucrativos), e além disso, estabelecimento de relações de causa - efeito.

De acordo com Kaplan e Norton (1996a), a implementação do BSC pressupõe sempre a definição de uma cadeia de causa-efeito entre todas as quatro perspetivas, objetivos

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

estratégicos e indicadores, de forma a refletir as relações de causalidade previamente assumidas aquando da formulação das estratégias (Pinto, 2007). Portanto as relações de causa-efeito contribuem para descrever a história da estratégia. A representação visual que relata corretamente as relações entre os fatores críticos de sucesso das distintas perspectivas, intitula-se de Mapa da Estratégia ou Mapa Estratégico.

Para Cruz (2009), o mapa da estratégia “proporciona uma forma consistente para representar a estratégia, permitindo assim que objetivos e metas possam ser estabelecidos e geridos, e ainda que a estratégia possa ser traduzida e convertida em termos operacionais”. É um poderoso instrumento de comunicação, que facilita uma rápida e melhor transmissão da estratégia aos colaboradores da organização. Este mapa deve ser tão simples quanto possível, passando a mensagem essencial aos colaboradores. Estas características intrínsecas do mapa da estratégia contribuem fortemente para o sucesso da organização, na medida em que, esta depende em grande parte dos colaboradores. Relativamente à sua configuração, é comum que seja diferente de organização para organização, isto porque cada uma tem um conjunto diferenciado de objetivos. Para Kaplan e Norton o mapa da estratégia é uma ferramenta de gestão com um potencial equivalente à própria criação do BSC.

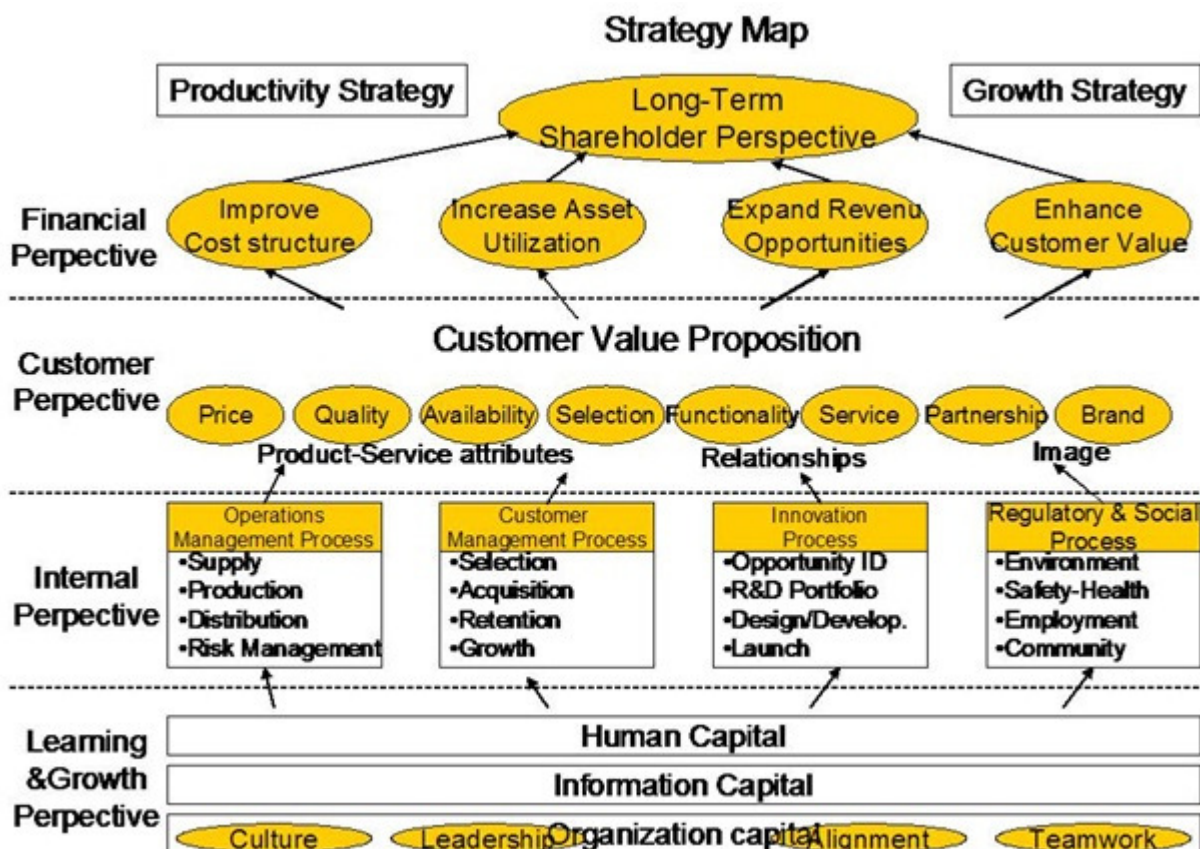


Figura 2 – Mapa Estratégico (Kaplan and Norton 2004)

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

O Mapa Estratégico é construído do topo para a base, a gestão de topo define a missão, valores e visão, devendo ser desenvolvida uma estratégia que reflita a lógica e a forma de atingir a visão estratégica que foi definida (Kaplan and Norton, 2000b). Segundo Kaplan e Norton, (2001a, 2004), o Mapa Estratégico deverá representar:

- O acionista - através dos objetivos de crescimento e produtividade que irão gerar valor;
- A criação de valor - que levará os clientes a efetuar negócios com uma maior margem para a empresa;
- A perspetiva financeira - através dos resultados tangíveis da estratégia;
- A perspetiva do cliente - através dos clientes atuais e futuros que irão proporcionar crescimento de resultados e vendas;
- Os processos internos - através da criação de valor para os clientes e segmentos alvos. E ainda a inovação, as expectativas da comunidade, o ambiente e requisitos legais;
- A perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento - com o investimento necessário nas pessoas, sistemas e capital organizacional para gerar um crescimento sustentado.

O Mapa Estratégico e o BSC em conjunto vão permitir à organização perceber a existência de alinhamento organizacional, isto é, se as várias unidades de negócios de uma organização, as funções de suporte, acionistas e intervenientes externos estão a trabalhar de forma a atingirem os mesmos objetivos estratégicos (Kaplan and Norton, 2006). Para Kaplan e Norton (2000a, 2001b), as organizações focadas na estratégia, assentam em cinco princípios fundamentais que irão permitir:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais, com a utilização do Mapa Estratégico e do BSC;
- O alinhamento da organização com a estratégia, consolidando as estratégias individuais de cada departamento ou área da organização em volta da estratégia global, partilhando os recursos entre si e tirando vantagem de possíveis sinergias;
- Fazer da estratégia o trabalho diário de todos na organização, devendo os colaboradores

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

conhecer e compreender a estratégia devendo trabalhar todos os dias com o objetivo da sua execução;

- Fazer da estratégia um processo contínuo, podendo esta ser revista e ajustada sempre que necessário devendo existir um *feedback* permanente sobre a mesma;
- Mobilizar a gestão de topo para a mudança, o apoio da gestão de topo é fundamental para impulsionar e introduzir as mudanças necessárias para se evoluir para o novo sistema de gestão estratégico.

1.1.5 Metodologia para a criação de um BSC

Antes de se começar a elaborar um BSC, deve-se obter o apoio e consenso por parte dos gestores de topo sobre os motivos que levam à implementação do BSC na organização. Em regra estes motivos estão associados: à clarificação e obtenção de consenso sobre a estratégia, à construção de uma equipa de gestão, à comunicação da estratégia, à ligação dos incentivos aos objetivos estratégicos, à criação de objetivos estratégicos, ao alinhamento de recursos e iniciativas estratégicas, à manutenção do investimento em ativos intangíveis e ao proporcionar de bases para a aprendizagem estratégica (Kaplan and Norton, 1996b). Depois deverá ser escolhido o “arquiteto” ou líder do projeto. A sua função será a de conduzir o processo, supervisionar a programação de reuniões e entrevistas, garantir que toda a documentação é adequada e que existe informação sobre o mercado e concorrência. O líder do projeto deverá também ajudar a transformar as declarações estratégicas em objetivos mensuráveis e explícitos e gerir as relações interpessoais e de conflito da equipa de implementação. Apesar de cada organização ser única podemos descrever um plano de desenvolvimento geral para a construção de um BSC (Kaplan and Norton, 1993, 1996a), definido segundo quatro etapas e dez tarefas:

1ª Etapa - Definição da arquitetura de medição

Tarefa I - Selecionar a unidade de negócio da organização

A primeira tarefa do líder do projeto será a tentativa de definir, em conjunto com os gestores de topo, qual a unidade de negócio na qual vai ser implementado o BSC. Numa fase inicial, e devido à diversidade do negócio, poderá ser mais simples optar por um BSC para uma unidade específica do que um BSC a nível corporativo. A escolha de uma unidade de negócio,

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

deverá ter em conta a existência de uma estratégia bem definida para cumprir a missão da organização, deverá ter atividades em toda a cadeia de valor (inovação, produção, marketing, vendas, serviços) e deverá ser fácil a determinação dos indicadores financeiros para aquela, sem que existam dificuldades de distribuição de custos e de atribuição de preços de transferência entre as várias áreas.

Tarefa II - Identificar as relações entre a unidade de negócio e a organização

O líder do projeto deverá compreender e dominar as relações entre a unidade de negócio e as outras unidades de negócio, os departamentos e o *corporate*. Para tal, deverá desenvolver reuniões com a gestão de topo no sentido de: traçar os objetivos financeiros para a unidade e adquirir uma perceção dos vários temas corporativos (ambiente, segurança, políticas de recursos humanos, entre outras). O objetivo desta tarefa é evitar que a unidade de negócio desenvolva objetivos e indicadores que possam prejudicar as outras unidades de negócio ou a organização, e dar a conhecer oportunidades e limitações que não seriam evidentes caso a unidade de negócio fosse tida em consideração de uma forma isolada.

2ª Etapa - Obter o consenso em relação aos objetivos estratégicos

Tarefa III - Realizar a primeira série de entrevistas

O líder do projeto deverá recolher informação sobre o BSC, a missão, a visão e estratégia da unidade de negócio, para divulgação aos entrevistados. Deverá ainda recolher informações sobre a envolvente da unidade de negócio (mercado, clientes, produtos, concorrência). Durante as entrevistas deverá recolher evidências sobre a perceção que os gestores têm relativamente aos objetivos estratégicos da unidade de negócio e sobre possíveis indicadores para as quatro perspetivas. Os objetivos explícitos destas entrevistas são a introdução do conceito do BSC junto dos gestores e esclarecimento de dúvidas, obtenção de informação sobre a estratégia e a forma como ela deverá ser traduzida em objetivos e indicadores. Os objetivos implícitos estão associados ao início do processo de colocação dos gestores a equacionar a forma de tradução da estratégia e dos objetivos em algo tangível, ao conhecimento das suas preocupações sobre o desenvolvimento e implementação do BSC e à identificação de conflitos entre os participantes.

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

Tarefa IV - Sessão de síntese

O intuito desta sessão entre o líder e a sua equipa, é a elaboração de uma primeira lista de objetivos para as quatro perspetivas que representem a estratégia da unidade de negócio e verificação se os objetivos têm uma relação de causa-efeito entre eles.

Tarefa V - Primeiro *workshop* executivo

O líder deverá organizar uma reunião com os gestores de topo, com a finalidade de obter consenso em relação ao BSC, missão e estratégia da organização. Em seguida, seguir-se-á uma análise dos objetivos de cada perspetiva, dos quais deverão apenas ser escolhidos três ou quatro, acompanhados por uma descrição detalhada e uma lista de potenciais indicadores. Neste *workshop* o grupo deverá ser dividido em quatro subgrupos, devendo cada um ficar responsável por uma perspetiva. No final, o líder disponibilizará um documento com o resumo do trabalho já efetuado e a lista dos subgrupos e líderes respetivos.

3ª Etapa - Selecionar e desenhar os indicadores

Tarefa VI - Reuniões dos subgrupos

Deverão ser efetuadas reuniões entre o líder e os subgrupos de forma a:

- Descrever os objetivos estratégicos propostos no primeiro *workshop* da maneira mais exata possível;
- Escolher os indicadores que melhor reflitam a intenção de cada objetivo;
- Identificar a fonte de informação e a forma como deverá ser obtido cada indicador;
- Identificar as relações entre os indicadores de cada perspetiva, bem como, entre as restantes perspetivas.

Tarefa VII - Segundo *workshop* executivo

Este *workshop* deverá ter a presença quer da gestão de topo quer dos quadros intermédios. O seu propósito será o da divulgação da visão, objetivos e indicadores de cada perspetiva pelo líder de cada subgrupo e da obtenção de *feedback*. Deverá dar início ao desenvolvimento do

plano de implementação.

4ª Etapa - Construção do plano de implementação

Tarefa VIII - Desenvolvimento do plano de implementação

Uma nova equipa, formada pelos líderes dos subgrupos, deverá formalizar as metas para cada indicador e desenvolver o plano de implementação do BSC. O plano deverá contemplar a forma como os indicadores vão estar ligados às bases de dados da organização e aos sistemas de informação. Deverá considerar também a forma como o BSC vai ser comunicado aos colaboradores e, caso existam unidades descentralizadas, deverá facilitar o desenvolvimento de indicadores de segundo nível para estas.

Tarefa IX - Terceiro *workshop* executivo

Os gestores de topo deverão chegar a um consenso final sobre a visão, objetivos, indicadores e metas desenvolvidos nos *workshops* anteriores. No final, deverá existir um entendimento sobre o plano de implementação do BSC e sobre a forma da sua comunicação aos colaboradores. O BSC deverá ser visto como uma filosofia de gestão e deverá haver a garantia da existência de um sistema de informação que o suporte.

Tarefa X - Finalização do plano de implementação

O BSC deverá ser integrado no sistema de gestão da organização num prazo de sessenta dias. A otimização do sistema de informação deverá ser feita ao longo do processo, não devendo ser um impedimento para o avanço da implementação algumas lacunas que possam existir. Para Niven (2005), o plano de implementação de um BSC varia em função do tamanho da organização existindo, no entanto, características comuns a todas elas. Numa primeira fase, considera que se deverá determinar o que se pretende com a implementação do BSC, sendo esta etapa composta pela determinação dos motivos da implementação do BSC, pela definição de onde será implementado o BSC, pela formação da equipa e pelo desenvolvimento de um plano de comunicação. A segunda fase deverá detalhar a fase de desenvolvimento e criação do BSC, sendo composta pela recolha de informação sobre o BSC e a empresa, pela confirmação ou desenvolvimento da missão, valores, visão e estratégia, por entrevistas, pela criação do Mapa Estratégico e pela transposição dos objetivos deste em indicadores com iniciativas associadas. Poderá ser ainda definido um plano de expansão do BSC para o futuro,

como por exemplo, a ligação com o orçamento e plano de compensações dos funcionários.

1.1.6 Benefícios e Resultados da Implementação de um BSC

Kaplan e Norton argumentaram que o BSC funcionava como um novo sistema de gestão estratégico. Era esperado que este ligasse a estratégia a longo prazo de uma empresa com as suas ações a curto prazo (Kaplan and Norton, 1996a). O BSC foi discutido em relação a quatro processos críticos de gestão, nomeadamente clarificação e tradução da visão e estratégia, comunicação e alinhamento estratégico, planeamento e afetação de recursos e *feedback* e aprendizagem estratégica.

Mooraj *et al.* (1999) concordaram com Kaplan e Norton (1996a) considerando que o BSC pode funcionar como um sistema de gestão estratégico numa empresa, acrescentando ainda que o BSC na prática era um sistema que inicialmente encorajava os gestores a todos os níveis, a tomarem decisões estratégicas baseadas nas estratégias comuns da organização.

Ao desenvolverem o conceito, Kaplan e Norton (1996a), apresentaram os benefícios em usar o BSC nas empresas. Consideraram que este pode ser usado para:

- Clarificar e conseguir consenso sobre a estratégia;
- Comunicar a estratégia através da empresa;
- Alinhar objetivos do departamento e pessoais à estratégia;
- Ligar objetivos estratégicos a objetivos a longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões de estratégia periódicas e sistemáticas;
- Obter *feedback* para aprender e melhorar a estratégia

A definição, segundo Anthony e Govindarajan (2001), de controlo de gestão pode relacionar-se com os pontos anteriores. Eles descrevem o controlo de gestão como um processo através do qual, os gestores influenciam outros membros da organização para implementar as estratégias da empresa. Colocam o controlo de gestão entre a formulação da estratégia e o controlo de tarefas. Enquanto a formulação de estratégia está focada no planeamento a longo

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

prazo, o controlo de tarefas inclui atividades de curto prazo com foco em dados atuais precisos. De acordo com os autores, o BSC é um sistema de medição de desempenho que aponta à implementação de estratégias.

O BSC introduzido por Kaplan e Norton tinha o objetivo inicial de dar apoio ao controlo de gestão. A definição foi alargada de modo a incluir tanto a natureza do produto final como a atividade de controlo de gestão. No entanto podemos questionar-nos sobre o controlo a curto e longo prazo do BSC. Apesar de Kaplan e Norton não descreverem como aplicar a visão e estratégias de longo prazo, argumentam que as empresas devem trabalhar com estas. Uma interpretação da sua escrita pode ser que uma organização que queira adotar o BSC tem de ter alcançado um certo grau de maturidade antes de o poder implementar totalmente. Deve existir uma visão clara e estratégias explícitas antes da adoção do BSC (Speckbacher *et al.*, 2003).

Largamente difundida, a literatura sobre o BSC evoluiu ao longo das últimas duas décadas, dividida em três dimensões de análise, nomeadamente, o desenho, a implementação e a utilização.

A dimensão desenho lida com o conteúdo do BSC. Kaplan e Norton (1992) sugerem que a estrutura do BSC deve incluir quatro perspetivas, que incluem medidas financeiras e não financeiras assim como metas. As medidas devem estar alinhadas com a visão e estratégia da empresa (Kaplan and Norton, 1993). Na prática, o conteúdo do BSC deve ser adotado para a organização específica. Por exemplo, na Suécia, é comum que as empresas incluam uma quinta perspetiva, a do empregado, como um complemento ao modelo apresentado inicialmente.

A dimensão implementação do BSC lida com a construção e introdução do BSC. Kaplan e Norton (1993) propõem um modelo de oito passos para implementar o BSC apesar de argumentarem que cada organização é única e deve seguir o seu caminho para o construir. No entanto, estudos empíricos mostram que existem várias dificuldades na implementação do BSC que não são destacados pelos seus defensores (Radnor and Lovell, 2003).

A dimensão utilização do BSC trata do resultado da implementação do conceito em termos de eficácia organizacional. Kanji (1998, 2003) e Kanji e Sá (2001, 2002) argumentam que o BSC é principalmente usado de duas formas, nomeadamente como um sistema novo de informação que ajuda os gestores a focarem-se nalguns pontos do negócio, e como um sistema de gestão

estratégico baseado nos critérios apresentados por Kaplan e Norton (1996a).

Kald e Nilsson (2000) mostram que os sistemas de medição do desempenho são principalmente usados para tomada de decisão ao nível da gestão de topo. Kennerly e Neely (2002) apresentam um conjunto de fatores que afetam a evolução dos sistemas de medição de desempenho.

Todos estes estudos tratam do período após a implementação quando o BSC se encontra integrado no dia-a-dia da organização.

A relação entre estas dimensões pode ser compreendida através de uma estrutura para compreender mudanças estratégicas desenvolvida por Pettigrew e Whipp (1991). O seu modelo é baseado na suposição de que a mudança estratégica deve ser considerada como um processo contínuo dependente do contexto. Os autores argumentam que existem três dimensões interrelacionadas que necessitam ser consideradas para compreender a mudança estratégica.

Primeiro, o conteúdo da estratégia, incluindo objetivos, mercados e produtos que constitui a área onde a mudança acontece. Segundo, o processo, que trata do processo de mudança e da forma como esta se desenrola. Nesta dimensão o conteúdo está a ser realizado e formado (Pforsich, 2005). Terceiro, o contexto, que trata do ambiente no qual a mudança acontece.

Estas três dimensões estão relacionadas no sentido em que o contexto necessita de ser considerado para compreender o conteúdo e o processo e vice-versa. O modelo pode ser usado para estudar vários tipos de mudanças em vez de apenas mudanças estratégicas, uma vez que destaca a complexidade em iniciativas de mudanças gerais.

Quando aplicado às dimensões analíticas do BSC demonstra que o conteúdo corresponde à dimensão desenho, uma vez que trata dos elementos incluídos no BSC. O processo corresponde à dimensão implementação. Na fase de implementação, o desenho do BSC é formado e integrado na organização (Pineno and Cristine, 2003). A dimensão contexto é principalmente considerada na dimensão da utilização. Esta dimensão trata da forma como o desenho do BSC é aplicado na prática considerando as estruturas existentes, sistemas e processos da organização. O uso do BSC depende muito da dimensão implementação, uma vez que o uso reflete o resultado da implementação do BSC (Papalexandris *et al.*, 2004, 2005).

1.1.7 Críticas e limitações ao BSC

Apesar do BSC ser ter vindo a evidenciar como um instrumento de gestão útil e eficaz, têm surgido críticas ao modelo por parte de diversos autores.

Norreklit (2000) aponta várias críticas aos pressupostos do BSC e à sua consideração como modelo de gestão estratégica:

- As relações de causa-efeito têm associado um intervalo de tempo e a dimensão tempo não se encontra incluída no BSC de uma forma explícita. No entanto, considerando que o mapa estratégico é criado para um período de três a cinco anos, podemos assumir que a dimensão tempo está de alguma forma incluída no BSC.
- A existência de uma relação causa-efeito entre os indicadores das quatro perspetivas, nem sempre é fácil de determinar. Por exemplo, a relação entre qualidade e resultados financeiros, já foi rejeitada em termos empíricos por Ittner e Larcker (1998) , ou seja, nem todas as causas se traduzem num efeito e por vezes deparamo-nos com relações lógicas e não causais.

Malmi (2001) conclui que a relação de causa-efeito entre as medidas não se encontra devidamente compreendida pelos utilizadores do BSC, o que implica bastante independência entre as medidas e as perspetivas. O autor atribui esta situação ao facto de os primeiros textos de Kaplan e Norton indicarem que primeiro deve ser definida uma visão e que cada perspetiva deve ser considerada separadamente, como tal, os indicadores a incluir e as perspetivas carecem de uma real relação de causa-efeito.

Outros autores argumentam que a relação de causa-efeito descrita por Kaplan e Norton não deve ser considerada genérica para todas as organizações mas sim específica para determinada organização, tendo em conta a sua situação atual. Afirmam que estas relações não são uma certeza mas convicções e pressupostos assumidos pela equipa de gestão no momento da implementação do BSC.

As quatro perspetivas do BSC, segundo Kaplan e Norton, devem ter uma relação causal e unidirecional, no entanto, esta condição nem sempre se verifica. Por exemplo o processo de desenvolvimento depende dos resultados financeiros para fazer face aos custos de investigação, logo em vez de se estar perante uma relação de causa-efeito está-se perante uma relação de interdependência que funciona nos dois sentidos.

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

Nem todos os *stakeholders* estão incluídos no modelo, tais como, fornecedores, autoridades públicas, concorrentes ou a sociedade, apesar de Kaplan e Norton deixarem em aberto a inclusão de uma perspetiva adicional no BSC. Esta limitação também é referenciada por Otley (1999). Malmi (2001) destacou no seu estudo a inclusão por parte de algumas empresas de uma quinta perspetiva, a do empregado, embora Otley (1999) e Hoque (2003) refiram que os empregados estão incluídos na perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento. DeBusk *et al.*, (2003) concluem que o número de perspetivas a utilizar não tem de ser quatro, mas que está dependente da situação da organização em relação à sua estratégia, ameaças competitivas e condições económicas.

O BSC não analisa a atividade da concorrência nem monitoriza os avanços tecnológicos, logo, é um modelo estático e não dinâmico.

Existe sempre um grau de incerteza associado a cada estratégia e este não é tido em consideração no modelo.

O BSC utiliza um modelo de controlo hierárquico *top-down*, e tendo em conta que Kaplan e Norton consideram que as ideias para uma nova ou melhor estratégia podem vir das bases da organização, pode ser problemático. Podemos estar perante uma incoerência, tendo em conta que a estratégia é formulada pela gestão de topo.

Outro aspeto criticado é a possível influência da estratégia pela gestão intermédia e o facto de esta poder apresentar propostas sobre as medidas a utilizar, porque estamos a ter intervenientes que estão a ser avaliados com medidas propostas pelos próprios, que sabem o que conseguem cumprir e que podem ter apenas em consideração a sua área de trabalho e não a organização como um todo. Isto pode provocar diferenças entre a estratégia planeada e a estratégia que é expressa pelas ações tomadas. Kasurien (2002) questionou a possibilidade da definição de uma estratégia longa e explícita necessária à criação de um BSC estratégico.

O modelo foi construído com base em *case studies* e demonstrou lacunas em termos teóricos não se apresentando como um modelo teoricamente inovador.

Segundo Norreklit (2003), a comunicação e promoção do BSC está associada ao espaço académico, um dos autores é um professor reconhecido internacionalmente e docente numa das melhores escolas de gestão dos EUA, considerado um génio na sua área. Apesar destes factos não darem garantia de que o BSC se trate de uma teoria inovadora, válida e praticável,

contribuíram fortemente para a sua divulgação e visibilidade. Argumenta que o BSC foi descrito pelos autores utilizando analogias, metáforas e adjetivos o que se torna problemático, uma vez que existe espaço para diferentes interpretações em vez da objetividade de um modelo teórico. Considera que estamos perante um modelo pouco convincente, que se valoriza utilizando uma argumentação persuasiva e que pode ser considerada como boa propaganda.

Ax e Bjørnenak (2005) concluem que a possibilidade de múltiplas interpretações dos textos de Kaplan e Norton sobre o BSC conduzem ao aumento de potenciais utilizadores do BSC. A subjetividade do texto permite aos seus leitores uma interpretação de acordo com a sua realidade específica, porque a técnica parte de um conjunto de conceitos pouco claros e imprecisos em termos teóricos que podem ser interpretados em função daquilo que cada um entender do texto.

Tendo em conta que o BSC foi criado como uma ferramenta de gestão para as grandes organizações, Hoque *et al.*, (2000) e Speckbacher *et al.*, (2003) concluem que quanto maior forem as empresas mais uso do BSC fazem. Consideram ainda que a sua implementação em empresas de pequena e média dimensão necessita de algumas modificações e simplificações, uma vez que os meios financeiros e humanos necessários à sua implementação são menores e com características diferentes daquelas encontradas nas grandes multinacionais (Russo, 2006).

Voepel *et al.* (2006) analisam a mudança da economia industrial para a economia de inovação e identificam cinco áreas problemáticas do BSC. Consideram que o BSC funciona como uma camisa-de-forças e começa a ameaçar as empresas uma vez que dificulta a inovação, afetando negativamente o rejuvenescimento do valor do cliente, benefícios dos acionistas, de outros *stakeholders* bem como da sociedade. Propõem uma alternativa sistémica e concluem que melhor que confiar no BSC que consideram estático, seria melhor adotar uma perspetiva sistémica para medir/gerir ativos intangíveis.

1.1.8 Causas para o fracasso do BSC

O BSC tem vindo a ser usado por várias empresas em todo o mundo, no entanto algumas delas não têm alcançado os resultados desejados. Para evitar erros passados no processo de implementação do BSC, Beber *et al.* (2006) realizam um estudo que pretende perceber quais

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

as causas do fracasso na implementação. Para tal efetuam uma recolha de dados através de entrevistas a professores universitários, consultores e executivos. De seguida seguem-se várias razões apontadas como responsáveis pelo insucesso do instrumento:

- Falta de comprometimento da gestão de topo ou dos executivos - A gestão de topo possui outras prioridades para além do BSC. Para resolver esse problema é necessária muita empatia para enquadrar adequadamente o BSC na realidade da empresa. Para resolver esse tipo de problemas a gestão de topo deve ser convencida da importância do BSC. Kaplan e Norton (2001a) detetaram este problema em várias organizações.
- Organização não voltada para a aprendizagem - A prática da aprendizagem contínua não existe na maioria das organizações. Mesmo nos países onde a gestão é mais avançada, são poucas as empresas com essas características.
- A empresa não possui uma estratégia definida - A falta de uma estratégia definida normalmente ocorre em empresas pequenas e médias. Nas grandes empresas a estratégia está definida e muitas vezes, difundida por toda a organização. Outro aspeto negativo, é o facto de algumas empresas, devido a choques de poder, acabarem a trabalhar simultaneamente com estratégias diferentes. Para resolver esse tipo de problema deve-se, em primeiro lugar, utilizar os conceitos colocados na literatura para explicitar a estratégia e posteriormente difundi-la.
- Confusão com a estratégia - O BSC, ao mostrar que a estratégia está errada, é confundido com ela e quando chega a nova estratégia é eliminada juntamente com a antiga. Os responsáveis pelo BSC devem deixar claro que este se trata de uma ferramenta de implementação. Colocá-lo como parte da estratégia para facilitar a sua implementação pode significar o fim do uso do BSC quando a estratégia for modificada. Recomenda-se a definição de dois momentos distintos, a elaboração da estratégia e a sua implementação.
- Risco de subutilização se não estiver baseado na estratégia - O BSC destina-se à implementação de estratégias. Quando utilizado para outras finalidades, provavelmente a implementação da estratégia será responsabilidade de um outro programa. Estes podem tornar-se concorrentes e sinérgicos em partes da organização, minimizando o seu desempenho. O atual modismo pode levar empresas a utilizar a ferramenta para finalidades às quais ela não se destina, o que resultará em fracassos.

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

- Implementação sem discussão da estratégia - Um dos grandes entraves do processo é a falta de reflexão relativa ao planeamento estratégico. É importante identificar claramente a cadeia de valor, focar e estabelecer claramente os processos que levam aos resultados esperados.
- Problemas na circulação da informação - Em muitas empresas, as informações desejadas não existem, devendo ser criadas à medida que o BSC se desenvolve. Por outras palavras, o BSC não se alimenta de um sistema que já existe, mas leva à criação deste. Existem relatos de diversos casos nos quais a existência de um sistema de informação fraco fornecia ao BSC informações incompletas ou atrasadas, prejudicando o seu funcionamento. Outras empresas, por temerem um mau uso da informação evitam divulgá-la, fazendo com que os melhores indicadores não sejam incluídos no BSC. Quando uma organização decide elaborar o BSC, já deve possuir uma cultura propícia à disseminação da informação. Se esta não circular, o BSC será incompleto, provocando seu desuso.
- Medidas mal projetadas - Escolhas incorretas do conjunto de indicadores são um problema comum. Uma das causas é o excesso de medidas financeiras. Uma outra causa provém da natureza humana, pois existe a tendência de colocar em maior evidência o que fazemos bem. Também ocorrem falhas na definição do número de indicadores, pecando estes por excesso ou por defeito nas diferentes perspetivas. Recomenda-se inicialmente, não forçar a simplificação. O projeto pode começar com cerca de quarenta indicadores. Posteriormente, este conjunto pode ser simplificado, na medida em que a empresa amadurece no uso do sistema de indicadores. Para evitar que alguns colaboradores optem por indicadores que lhes deem maior visibilidade, deve haver consciencialização dentro da empresa - Kaplan e Norton (2001a) afirmam que apenas a construção de uma visão partilhada levará os colaboradores a procurarem as medidas comuns necessárias. Recomenda-se que as medidas sejam alteradas periodicamente, procurando a melhoria contínua. Medidas perfeitas nunca serão alcançadas, seja devido a dificuldades matemáticas, seja devido a mudanças no ambiente e na empresa. Por vezes, não são propriamente as medidas que são mal planeadas, mas são mal utilizadas. Nestes casos, o BSC transforma-se numa simples forma de organização dos indicadores.
- Utilizações no nível organizacional errado - Se as unidades de uma organização não forem semelhantes, não podem utilizar o mesmo BSC. As empresas que infringirem esta regra terão problemas devido à dificuldade de adaptar o mesmo sistema de indicadores a realidades diferentes. Outro problema ocorre quando o grupo que controla determinado área da empresa

acredita no modelo e o implementa. Porém, muitas vezes, não se trata de um BSC, mas parte dele, por estar restrito a um segmento da empresa. A utilização incompleta leva a resultados também incompletos, ou seja, inferiores.

- Envolvimento de poucas pessoas - A gestão de topo não consegue dizer a cada um na organização qual a melhor forma de desempenhar a sua função. Este comportamento leva a que não consigam o comprometimento dos colaboradores. A falta de motivação destes, que se recusam a participar ou participam forçadamente, é apenas uma consequência do pouco envolvimento. Após resolvida a questão da motivação, vem a parte da divulgação interna, as pessoas devem ser consciencializadas da importância da nova tecnologia para a empresa. Não se pode esperar que todos tenham a mesma participação no processo, apenas com a adequada comunicação da visão se resolve este problema, aumentando a participação do grupo, devido ao seu poder inspirador.

- Centralização do BSC no topo - Se a organização é tradicionalmente centralizadora, não será diferente com o BSC. É quase uma consequência de problemas anteriores, sendo uma causa que contribui para que poucos na organização se envolvam. Isto ocorre quando o BSC passa a ser visto como uma ferramenta de poder e prestígio. Para resolver este problema, a própria gestão de topo deve perceber que se o processo falhar, ela também terá falhado. Manter o processo no topo será prejudicial para a própria gestão. Deve-se, antes de mais, alterar a cultura organizacional. A gestão deve perceber que de outra forma, o BSC não vai funcionar, pois este deve ser de todos.

- Desenvolvimento muito demorado - É frequente a demora excessiva na procura do melhor desenho do BSC. Algumas empresas tentam encontrar os indicadores perfeitos, o que é impossível. Muitos indicadores são intangíveis, a organização não sabe como medi-los adequadamente e demora na procura de uma forma de o fazer. Atualmente nem se sabe qual o melhor indicador para analisar investimentos, pelo que perder tempo na procura de um indicador perfeito será mais prejudicial do que ter um indicador razoável. A recomendação neste sentido, é que a empresa tente modificar os indicadores ao longo do tempo, à medida que os mesmos são utilizados no dia-a-dia, revelando eventuais deficiências. No que se refere aos ativos intangíveis, a empresa deve estar consciente que está a aprender com outras empresas, pois todas estão ainda no início do desenvolvimento de métodos para esta finalidade.

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

- Consideração do BSC como um projeto de uma única área - O BSC é uma forma de implementar a estratégia da empresa, não é uma forma de organizar as informações. Ele deve envolver a empresa toda, o que por muitas vezes não acontece. A confusão ocorre porque os sistemas de apoio e apresentação devem ser baseados nas tecnologias de informação, com diagramas e ilustrações. A área de sistema de informação desempenha um papel fundamental neste processo, o que pode levar a uma situação na qual se sinta dona do projeto. Similarmente, os “arquitetos” do projeto podem tentar monopolizá-lo. Para que este tipo de problema não ocorra, todos os setores da empresa, em especial a área de sistemas, devem ser consciencializados do que é um BSC, onde cada um tem o seu papel e onde nenhuma área pode ser a dona do projeto. Neste ponto, é fundamental a participação da gestão de topo para delimitar o papel de cada área no projeto
- Contratação de consultores inexperientes - Um consultor inexperiente constitui um problema óbvio que pode ocorrer na implementação de qualquer técnica administrativa. Os consultores devem ter, evidentemente, experiência em planeamento, mas mais importante, devem ter clareza conceptual, para que o novo método se insira naturalmente no processo de planificação.
- Implementação do BSC apenas para fins de remuneração - Os profissionais de Recursos Humanos procuram sempre novos critérios para determinar a remuneração, particularmente com o estabelecimento de metas. Eles veem no BSC uma ferramenta interessante para as estabelecer, o que acaba por distorcer o seu uso. Não se deve usar o BSC exclusivamente para esta finalidade. Isso prejudicará o nome da técnica para a sua verdadeira finalidade, a implementação da estratégia.
- Conflito com outras ferramentas administrativas - Nas empresas existem várias ferramentas administrativas a funcionar simultaneamente. Existem os problemas de ego, pois ninguém gosta de ver algo pelo qual lutou ir para um plano secundário. Outro forte causador de conflitos é a preservação da carreira, as pessoas podem sentir-se ameaçadas se acreditarem que sua área de competência se está a tornar desnecessária para a empresa em função do BSC. As soluções começam com a determinação, por parte da gestão de topo, do espaço de cada ferramenta, evitando conflitos de competência. Deve ficar claro como as diferentes ferramentas vão interagir. No caso do *total quality management* (TQM), Kaplan e Norton (2001a) afirmam que este é operacional, com o objetivo de melhoria contínua, enquanto o

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

BSC é estratégico, apresentando os dois boa complementaridade.

- Falta de alinhamento com os sistemas existentes - A falta de alinhamento ocorre pelo receio da avaliação constante que o BSC traz. Pode acontecer uma disputa entre o novo sistema e os sistemas atuais. Deve haver um bom conhecimento de diferentes teorias para escolher o que é melhor para a empresa, procurando complementaridade e integração. Deve ser feito um esforço para alinhar o BSC aos programas em curso, minimizando choques ideológicos e culturais. Existem algumas barreiras de legislação, a contabilidade, por exemplo, que deve respeitar certas normas que não podem ser esquecidas para facilitar o BSC.
- Amplitude inadequada do projeto - Cada organização deve dimensionar o BSC de acordo com suas necessidades, considerando o tamanho e a complexidade da empresa.
- Medidas definidas de forma diferente dentro da organização - As organizações podem possuir falhas na comunicação interna, causadas pela existência de grupos e disputas de poder. Além disso, pode existir falta de instrumentos adequados (jornais, *intranet*, etc.), sendo estes casos serem mais raros. Para resolver este tipo de problema, deve-se estabelecer uma cultura organizacional que respeite os pares e não esconda a informação. Se houver maior confiança, haverá maior comunicação, e desta forma, o entendimento comum levará a medidas comuns.
- Dificuldades em monitorizar as medidas não-financeiras - Muitas das medidas não financeiras envolvem aspetos intangíveis, difíceis de serem avaliados e quantificados. No entanto, este não é um problema diretamente associado ao BSC. O BSC apenas indica a necessidade de avaliar as diversas perspetivas, independentemente da dificuldade de medi-las.
- Dificuldade em estabelecer simultaneamente objetivos de curto e longo prazo - De acordo com Olve *et al.* (2001), a visão de uma empresa e os seus objetivos estratégicos são vitais para a sua sobrevivência futura, mas apenas se estes forem comunicados a todos os níveis da organização, será difícil efetuar as medidas que são desejadas e necessárias para que a empresa continue a ser competitiva. Isto ocorre quando os executivos não conseguem definir as visões de longo prazo, transformando o BSC numa forma de planeamento anual, como ocorre com o orçamento. Sugere-se o estabelecimento e comunicação de objetivos de curto prazo relacionados com os objetivos de longo prazo. Depois de alcançados os objetivos de curto prazo, devem ser vinculados aos de médio prazo. O objetivo é criar um contínuo que

mostre claramente a todos que a empresa não parou de avançar, mantendo assim a equipa motivada.

- Dificuldade no acesso e compreensão das informações - Na maioria das empresas, os sistemas de informação são insuficientes. Em geral, são sistemas exclusivamente financeiros. Além disso, as empresas costumam ter níveis de privilégio em termos de acesso à informação. Estes motivos escondem muita informação de pessoas que poderiam utilizá-la. É necessário mudar a cultura de restrição de acesso à informação. Na maior parte das empresas não se justifica esse tipo de comportamento. Os sistemas devem ser alterados de modo a tornar as informações disponíveis para todos.

- Relação de causa-efeito mal estabelecidas - Isto ocorre porque existe uma cultura de ciclos consequência da prática empresarial estar vinculada ao orçamento e ao exercício fiscal. Não é o que acontece com os indicadores. Uma das decisões a ser tomada é se se deve tentar encontrar uma relação matemática entre os indicadores. Segundo os especialistas, muitas das relações de causa-efeito são bastante dinâmicas e complexas na sua composição de variáveis, o que torna longa a espera pela formação de uma base de dados que possa confirmá-las. Estas acabam por ser modificadas antes que se forme uma base de dados suficiente para a realização de testes estatísticos. Se a empresa decidir mudar suas relações de causa-efeito somente após ter a comprovação estatística, corre-se o risco de se ter um processo estagnado.

O BSC pode falhar devido a vários motivos, e todos estes podem ser compreendidos a partir da literatura disponível. É fundamental notar que quase todos os problemas encontrados estão relacionados com uma má aplicação do modelo. O primeiro passo para o sucesso da aplicação é respeitar as recomendações da literatura. O BSC pressupõe a aprendizagem contínua para superar alguns problemas responsáveis por fracassos, tais como a correção dos indicadores, definição de medidas por toda a organização e desenvolvimento da capacidade de monitorar medidas não financeiras. Para o sucesso, os envolvidos no processo, em geral todos os colaboradores da empresa, devem possuir a capacidade de aprendizagem contínua, caso contrário, mesmo que o início da implementação do BSC seja um sucesso, no médio e longo prazo haverá problemas. É através desta aprendizagem, a qual pode envolver uso de outras ferramentas administrativas, que o processo se consolidará no longo prazo. Finalmente, as pessoas que compõem a empresa devem estar preparadas para mudanças na cultura organizacional, a fim de adaptar o BSC aos sistemas de gestão existentes. O BSC deve ser

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

visto como, por exemplo, os programas de Qualidade Total, ou seja, uma ferramenta que veio para ficar e não uma moda. Desta forma, a cultura da gestão utilizando indicadores tenderá a enraizar-se na organização.

Seguindo as recomendações mencionadas, é altamente provável que a organização consiga implementar, manter e incorporar na sua cultura organizacional um sistema de indicadores que a ajudará a atingir um alto desempenho. O primeiro processo, traduzir a visão, ajuda os gestores a construir uma preocupação comum relativa à estratégia da empresa e expressá-la em termos que possam guiar a ação a nível local. O segundo, comunicação e ligação, apela à comunicação e estratégia a todos os níveis da organização liga a unidades e objetivos individuais. O terceiro, planeamento do negócio, permite às empresas integrar os seus planos de negócio nos seus planos financeiros. O quarto, *feedback* e aprendizagem, dá às empresas a capacidade de aprendizagem estratégica, que consiste em reunir *feedback*, testando as hipóteses nas quais a estratégia se baseia, fazendo os ajustes necessários.

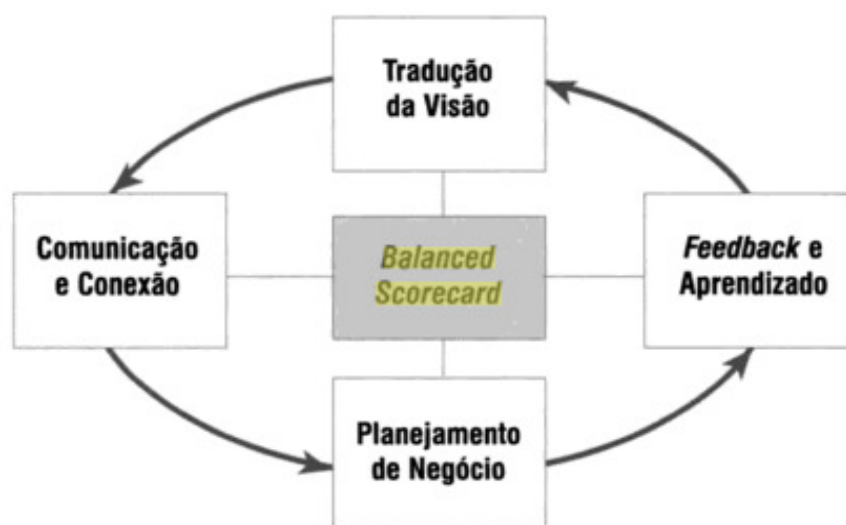


Figura 3 – Fatores críticos do modelo BSC (Kaplan and Norton 2001a)

1.1.9 Como escolher as melhores medidas

A maneira de encontrar as melhores medidas é a pergunta mais frequente na área da avaliação de desempenho. E não é de admirar, uma vez que as medidas mais significativas tendem a ser menos tangíveis do que as medidas tradicionais que se costumam monitorizar, como por exemplo o número de unidades produzidas. Como é que podemos traduzir resultados tão intangíveis, como a satisfação do colaborador, qualidade de serviço ou a imagem da empresa, em medidas robustas? Segue-se uma abordagem sistemática, extraída do *site* balancedscorecard.org que permite diminuir a dificuldade deste desafio.

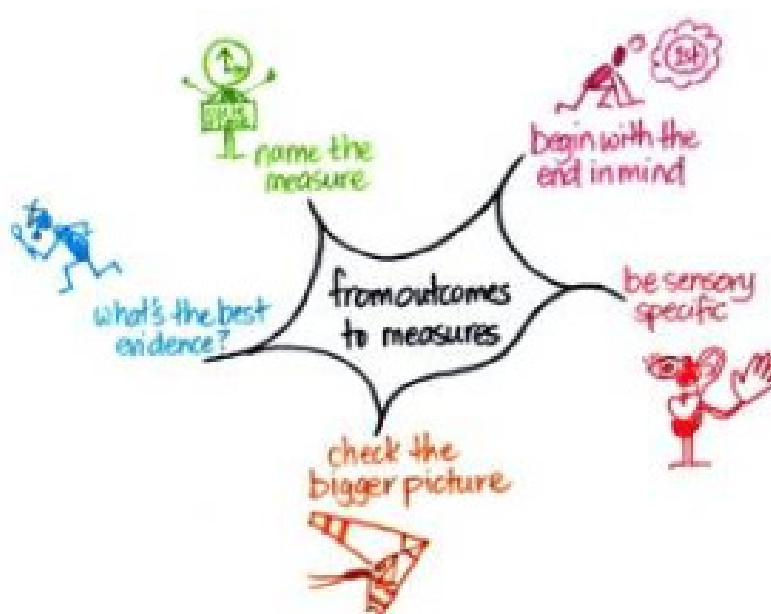


Figura 4 - Como escolher as melhores medidas (balancedscorecard.org)

1º Passo - Começar com o fim em consideração

Medidas de desempenho são comparações objetivas que fornecem evidência de um resultado importante de desempenho. É de grande relevo decidir quais resultados se devem monitorizar no imediato. Como primeiro passo na decisão de como medir um resultado, aconselha-se a anotar qual é o resultado e que diferença estamos a tentar criar e queremos acompanhar usando uma medida. Devemo-nos concentrar num resultado de cada vez.

2º Passo - Ser sensorialmente específico

Quando temos o fim em mente, estamos prontos para compreender o que especificamente no nosso resultado vamos medir. É nesta fase que temos de ter cuidado com a escolha de

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

palavras para descrever o resultado o mais concretamente possível. Aconselha-se o uso de linguagem sensorial, a linguagem que descreve o que nós e os outros veríamos, ouviríamos, faríamos ou cheiraríamos se o resultado estivesse a acontecer no momento. Deve-se evitar o uso de palavras inertes que se costumam observar na declaração dos objetivos, tais como: eficiência, eficácia, confiável, sustentável ou qualidade.

3º Passo - Ver a *Big Picture*

Aconselha-se a olhar para a *big picture* para ver o que pode acontecer se medirmos o resultado. Que nível de controlo temos para o atingir? Quais podem ser as consequências, boas ou más, não intencionais, de medir o resultado? Que comportamentos vão provocar estas medidas? Que outras áreas de desempenho podem ser sabotadas ou limitadas? Esta é a primeira hipótese de mudar de opinião sobre o que vale a pena medir.

4º Passo - Qual a melhor evidência?

Devemos tornar-nos o mais específicos possível e decidir que medidas potenciais nos permitem saber se o resultado está a ser atingido. Para qualquer uma das declarações de objetivos do segundo passo, o que nos pode indicar em que extensão estão a ocorrer? Qual destas medidas potenciais seria o equilíbrio ótimo entre objetividade e viabilidade?

5º Passo - Dar um nome à medida

Dar um nome às medidas de desempenho assinala o ponto em que sabemos exatamente o que iremos medir. Devemos ser sucintos e informativos, uma vez que necessitamos de identificar fácil e continuamente cada medida desde a sua criação até ao momento em que está a ser usada na tomada de decisão.

1.1.10 Exemplos de indicadores

Podemos encontrar uma relação entre as diferentes perspetivas e os objetivos do negócio como se segue no quadro abaixo:

Perspetiva Financeira	1	Prover um retorno de investimento adequado para os negócios.
	2	Gerir os riscos de negócios.

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

Perspetiva do Cliente	3	Melhorar orientação para clientes e serviços.
	4	Oferecer produtos e serviços competitivos.
	5	Estabelecer a continuidade e disponibilidade de serviços.
	6	Criar agilidade de resposta a requerimentos de negócios que mudam continuamente.
	7	Otimizar dos custos para entrega de serviços.
	8	Obter informações confiáveis e úteis para o processo de decisões estratégicas.
Perspetiva dos Processos	9	Melhorar e manter a funcionalidade dos processos de negócios.
	10	Reduzir custos de processos.
	11	Garantir conformidade com leis externas, regulamentos e contratos.
	12	Garantir conformidade com políticas internas.
	13	Gerir mudanças de negócios.
	14	Melhorar e manter a operação e produtividade do pessoal.
Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	15	Gerir a inovação de produtos e negócios.
	16	Contratar e manter pessoas habilitadas e motivadas.

Quadro 1 – Relação entre as perspetivas e os objetivos do negócio

Tendo em conta estas relações e após análise de uma série de trabalhos, conseguimos determinar uma listagem de indicadores comumente usados no BSC.

Perspetiva Financeira

Os indicadores de desempenho financeiro devem indicar-nos se a estratégia implementada na empresa teve ou não o sucesso e o retorno esperado. Esses indicadores estão normalmente relacionados com a rentabilidade (resultados líquidos, volume de negócios, crescimento das vendas, ROI, EVA[®], custos por unidade produzida, resultados por linha de produto, por canal, por segmento de mercado, etc.).

Perspetiva dos Clientes

Esta perspetiva avalia a capacidade de gestão de clientes nos segmentos de mercado em que a organização atua, bem como as medidas de êxito nos mesmos. A forma de manter e aumentar a participação no mercado é conseguir manter os clientes existentes e tentar captar clientes novos. O comportamento deles é demasiado complexo para que se possa compreender exatamente como funciona o processo de decisão de compra, mas é fundamental que as empresas tenham como referência a satisfação do cliente. A premissa fundamental em relação aos clientes, baseia-se no correto conhecimento, compreensão e interpretação daquilo a que os clientes dão realmente importância. Para tal, é necessário manter um canal de comunicação direto com os eles, de forma a aferir as suas necessidades, sensibilidades, gostos, valorização da marca, qualidade apreendida no produto ou serviço, nível de satisfação, etc. Podemos utilizar dois tipos de indicadores para aferir a satisfação dos clientes e a qualidade do produto ou serviço vendido:

Os indicadores de resultados evidenciam a forma como o mercado reage às políticas da empresa (indicadores de vendas, de quota de mercado, de fidelização de clientes). Os indicadores de processo permitem-nos avaliar variáveis relacionadas com o produto ou serviço, nomeadamente no que diz respeito à forma como o seu processamento (produção, entrega, etc.) está a ocorrer. Utilizam a variável tempo como medida. Os indicadores de resultados estão muito dependentes do cumprimento prévio dos indicadores de processo.

Os indicadores associados à perspetiva dos clientes mais encontrados são os seguintes: quota de mercado da empresa, quota de mercado por segmento alvo, grau de satisfação de clientes, percentagem de retenção de clientes, tempo de satisfação de encomendas, número de reclamações, etc.

Perspetiva dos Processos Internos

Consideram-se os processos internos como as diferentes atividades empreendidas pela organização, que permitem a identificação do mercado e dos clientes, a produção de bens e serviços, a distribuição e os serviços pós-venda. As organizações devem ser capazes de identificar os processos mais relevantes, aqueles em que a organização deve alcançar a excelência, de forma a satisfazer os seus clientes e a crescer de forma sustentável, de destacar, a inovação, produção, comercialização e serviços pós-venda. O princípio fundamental é o de

produzir produtos ou prestar serviços de melhor qualidade com o menor custo.

Os indicadores mais utilizados nesta perspetiva são, a capacidade de produção (em horas), número de novos produtos produzidos, número de novos serviços prestados, número de novas patentes, tempo de desenvolvimento de novos produtos, volume de produção, número de não conformidades (produtos defeituosos), percentagem de não conformidades face ao total da produção, tempo de produção, tempo médio de atendimento, tempo de entrega, tempo gasto para substituir produtos defeituosos, vendas de novos produtos face ao total de vendas, prazos de pagamento, etc.

Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

O processo de aprendizagem e as possibilidades de crescimento são aspetos chave para garantir a posição competitiva da organização, atual e futura. As organizações têm necessidade de melhorar e aperfeiçoar o seu desempenho permanentemente, com vista a manter ao longo do tempo as vantagens competitivas que detêm. As mudanças no ambiente em que operam são constantes e muitas vezes imprevisíveis, pelo que as organizações devem ser capazes de se integrar e adaptar ao meio, melhorando constantemente os seus conhecimentos, adquirindo novas capacidades, e antecipando essas mudanças. A maior fonte de aprendizagem e crescimento organizacional são as pessoas, pelo que as organizações devem ser capazes de captar os recursos que necessitam, formar os seus recursos em conformidade com os objetivos estratégicos e operacionais que pretendem alcançar, motivá-los, retê-los, e aumentar a sua produtividade.

Os indicadores mais utilizados são, por exemplo, o número de horas de formação por recurso, grau de satisfação dos colaboradores, número de certificações obtidas, taxa de absentismo, taxa de rotatividade, taxa de retenção de pessoal, valor acrescentado bruto por recurso, número de novas competências captadas, percentagem de funcionários com prémio de desempenho, etc.

1.1.11 Consideração de perspetivas adicionais

O BSC foi inicialmente proposto considerando as quatro perspetivas referidas, no entanto, mesmo os seus criadores entendem que se trata um *template* adaptável e não de uma solução inalterável. Nalguns casos, dependendo do tipo de negócio, podem ser necessárias mais perspetivas, uma vez que nem todos os *stakeholders* de uma organização têm uma

representação direta no BSC.

Kaplan e Norton (1996a) consideraram, no entanto, que nem todos os grupos de interesse de uma organização devem estar representados no BSC, mas apenas aqueles que tenham uma relação direta com a criação de uma vantagem competitiva para a organização.

Epstein e Manzoni (1998) identificaram algumas potenciais perspetivas adicionais para o BSC:

- Impacto da organização na sociedade (efeitos no emprego, na comunidade local e no ambiente, bem como impactos em termos de saúde e segurança);
- Consumidores vs Clientes (aplicável a organizações que vendem os seus produtos através de distribuidores, e que têm por isso, dois níveis de clientes, o seu cliente direto e o consumidor final;
- Ambiente económico, social e político em que a organização se insere (os fatores de ambiente externo poderão ter um impacto muito significativo no desempenho da organização);
- Principais projetos em curso (acompanhamento do progresso dos projetos chave da organização, enquanto indicadores de meios essenciais para o desempenho futuro).

Estes autores, embora considerando que não existe qualquer impedimento à criação de perspetivas adicionais, enfatizam que a clareza e concisão constituem características fundamentais do BSC, pelo é aconselhável manter reduzido o número de perspetivas que o compõem.

Nos últimos anos, têm vindo a ser discutida a integração da dimensão da sustentabilidade no BSC. Ferreira (2009) sintetizou esta temática, referindo que uma das soluções passa por embutir a sustentabilidade nas perspetivas existentes através da definição de objetivos e respetivas medidas de desempenho. No entanto, caso a importância estratégica para a organização assim o dite poderá dar origem a uma nova perspetiva ou substituir uma das existentes.

Kaplan e Wisner (2009) estudaram os efeitos da inclusão de uma quinta perspetiva no BSC, quando existe um objetivo estratégico não tradicional. Estes concluíram que, sob

determinadas condições, a inclusão da quinta perspetiva, ao contrário do que seria de esperar, pode resultar numa redução do ênfase no objetivo estratégico adicional. Os resultados sugerem ainda os gestores podem melhorar o entendimento e atenção dos colaboradores em relação a um objetivo estratégico específico através de uma comunicação estruturada e cuidada.

1.2 A indústria de call center

Neste capítulo será feita uma breve contextualização da indústria e serão apresentados alguns estudos relativos à mesma.

1.2.1 Contextualização

Os call centers ou *contact centers*, como são frequentemente designados, surgiram como um setor muito importante para as empresas e consumidores, o setor da gestão de relacionamento com o cliente. O grande desafio para o mundo empresarial a partir dos anos 80, influenciado pela Crise do Petróleo, era como ter acesso aos clientes de forma rápida, eficaz e barata e que não implicasse a visita presencial do vendedor à casa do consumidor. Embora a escassez e o elevado custo dos combustíveis fósseis tenham sido uma limitação para muitos setores empresariais da época, esta crise contribuiu para o aparecimento e desenvolvimento das empresas de call center.

Desde então, o setor tem vindo a evoluir, passando de uma fase inicial de serviços ligados às funções de marketing e vendas, para uma fase de prestação de serviços de suporte técnico, atendimento ao cliente e atividades de administração especializada. Se antes o serviço de call center era visto como uma central de negócio por telefone com uma lista telefónica ou base de dados onde operava pessoal desqualificado, hoje estas empresas entendem que a oferta de um alto nível de excelência no serviço prestado por agentes qualificados é a solução para atrair e fidelizar os clientes.

A qualidade do serviço prestado pelas empresas de call center pode garantir um maior ou menor nível de satisfação do cliente, mas para além disso e ainda mais importante, o serviço prestado também pode ser determinante para sobrevivência do próprio negócio. Na atual fase de relacionamento das centrais de atendimento com o cliente, a máxima passou a denominar-se "fidelização". A fidelização dos clientes tornou-se obrigatória para que as empresas prosperem diante de tanta concorrência, e é garantida pelos agentes que interagem com os

clientes através de diversos canais, designadamente a comunicação eletrónica por e-mail, chat, fóruns, redes sociais entre outros. Verifica-se que os canais alternativos ao telefone têm ganho cada vez mais importância e são cada vez mais procurados pelo cliente.

Atualmente alguns indicadores dos call centers apontam no sentido de crescimento através do desenvolvimento tecnológico, no entanto, existem outros indicadores mais pessimistas no que se refere aos recursos humanos do setor. Várias empresas apresentam dificuldades na retenção dos seus colaboradores, o que tem gerado uma rotatividade que pode ser superior a 100% ao ano nalguns casos. Outros estudos indicam que a elevada rotatividade do setor está relacionada com salários e benefícios incompatíveis, monitorização de resultados injustas, baixo investimento em formação e falta de estratégia na retenção. Ao mesmo tempo que, alguns relatórios revelam a propensão dos profissionais de call center à manifestação da síndrome do esgotamento profissional, ou síndrome de *burnout*. O esgotamento profissional dos agentes de *contact center* está relacionado com condições de trabalho que são psicologicamente desgastantes. O stress associado ao fato de se lidar com um público em muitos casos agressivo e a obrigação em demonstrar emoções positivas com clientes difíceis são os principais fatores apontados para o aparecimento desta condição.

Portanto, levando-se em consideração os factos mencionados, os principais elementos que compõem um call center são a sua equipa de profissionais (agentes e gestores) e por outro a tecnologia (equipamentos, softwares e outros) e o ambiente e estrutura física da empresa.

Uma das inovações no setor tem passado pela introdução de *software* desenvolvido à medida, que automatiza tarefas até agora realizadas manualmente ou através de recursos técnicos menos evoluídos. As plataformas tecnológicas são a base da atividade de contacto com o cliente e é através delas que as empresas têm conseguido concretizar níveis de otimização cada vez mais exigentes. Isso reflete-se num forte investimento do sector nesta área.

1.2.2 Estudos sobre call center

Após a consulta de alguns estudos científicos relacionados com call center e *customer experience management*, segue uma análise dos mais relevantes para o presente trabalho, nomeadamente sobre tecnologia, formação, qualidade, satisfação do cliente e colaborador, práticas de gestão, entre outros.

Aksin *et al.* (2007) fornecem um levantamento da literatura recente sobre gestão de operações

de call center. Juntamente com as áreas de pesquisa tradicionais, dão especial atenção aos novos desafios de gestão causados pelas tecnologias emergentes, a questões comportamentais associadas aos agentes de call center e clientes, e à relação entre operações de call center, vendas e marketing. Identificam uma variedade de temas para futuras investigações e ao mesmo tempo mostram várias oportunidades de pesquisa muito específicas.

Sieban *et al.* (2009) estudam as relações entre tecnologia, seleção e formação de agentes novos ou com experiência. Concluem que quanto maior for o nível de tecnologia maior será o investimento em formação.

A entrega de formação ou de outras informações a um agente de call center ou de outro ambiente de *contact center* é um fator importante para o desempenho da organização. McIlwaine e McConnell (2001) criam um modelo onde as interações do agente são registadas por uma componente de monitorização da qualidade do call center para produzir um registo de desempenho do agente. O registo do desempenho do agente é marcado em relação a critérios de desempenho pré-determinados para produzir uma pontuação final. Os materiais de formação são atribuídos a agentes com base na pontuação obtida e podem ser transferidos para o agente através da rede de comunicações. Os autores discutem o registo do desempenho do agente face a critérios pré-determinados e a atribuição de materiais de formação específicos dependentes do resultado obtido por eles.

Dun *et al.* (2011) afirmam que embora a qualidade do *contact center* seja fundamental para os serviços, não existe uma conceptualização e operacionalização completas relativas à perceção da qualidade por parte do cliente. Para desenvolver o seu estudo, usam um processo que se move das sessões de grupo para uma análise exploratória de vários fatores. A qualidade percebida pelo cliente é decomposta em sete dimensões: confiabilidade, empatia, conhecimento do cliente, foco no cliente, custo de espera, facilidade de uso da unidade de resposta de voz e acessibilidade. Comparada com a conceptualização existente de qualidade de serviço, a qualidade percebida pelo cliente de *contact center* deve considerar dimensões adicionais.

Os mesmos Dun *et al.* (2012) partindo do princípio que os call centers têm um papel cada vez mais importante na prestação de serviços e que juntamente com os seus empregados, são críticos na perceção de qualidade dos clientes, desenvolvem uma estrutura de dimensões de qualidade de trabalho em call center, adotando a perspetiva do empregado, nomeadamente a

partilha de informação, aprendizagem com os empregados, aprendizagem com os clientes, facilidade no uso das ferramentas, integridade, ambiguidade de papéis, conflito de papéis, formação pelos superiores, oportunidades e desafios, gosto pelo trabalho, *empowerment* e atmosfera, considerando as cinco primeiras as mais importantes no contexto de call center.

Sá e Sá (2014) analisam até que ponto as características da função, são determinantes essenciais dos níveis de satisfação do agente de call center. Os resultados revelam que os agentes sentem o seu trabalho como sendo altamente estruturado e intensamente monitorizado, podendo prejudicar o desempenho no que se refere ao contato com o cliente, sobretudo em relação à desejada personalização, flexibilidade e resposta num só contato. De modo a aumentar a satisfação dos agentes de contato, apresentam uma proposta que reforça a componente da autonomia e valoriza a satisfação intrínseca associada à função. Salientam a importância de alterar o modo como as empresas encaram a função dos agentes de call center, nem sempre percebida e concebida como estratégica, propondo um maior investimento organizacional no redesenho da função.

Bozionelos (2008) investiga a rotatividade dos agentes, estruturas hierárquicas e oportunidades de carreira em call centers. Os resultados indicam que os call centers normalmente se esforçam para a minimização de custos através de hierarquias planas, mas muitas vezes descobrem que os níveis funcionais de serviço ao cliente não podem ser entregues sem aumentar a supervisão e o esforço de retenção dos agentes.

Holland (2013) estuda a importância dos *contact centers* para empresas nos EUA. Afirma que aqueles são benéficos uma vez que conseguem resolver os problemas dos consumidores através do uso de tecnologias avançadas. Menciona ainda que a utilização de simulações multimédia para recrutamento melhora os resultados deste, servindo para contratar empregados mais capazes.

Abdullateef e Salleh (2013) avaliam empiricamente o papel das aplicações de *customer relationship management* (CRM) na perceção de qualidade de serviço dentro da indústria de *contact center*. Afirmam que das quatro dimensões de CRM, a gestão do conhecimento e CRM baseada na tecnologia são os fatores mais importantes de previsão de impactos do CRM no desempenho de qualidade do call center. Aconselham também que call centers que estejam a considerar a implementação de tecnologias de CRM sofisticadas, comecem por determinar as características dos seus clientes e a capacidade dos recursos humanos. Concluem

empiricamente que as implementações de CRM têm uma influência significativa sobre a qualidade do desempenho dos call centers. Wali e Wright (2016) estudam também a relação entre estas ferramentas e a qualidade de serviço.

Brown *et al.* (2005) analisam as chamadas de um call center do setor bancário ao longo de um ano. Tendo em consideração a teoria das filas de espera, decompõem o processo do serviço em três componentes: chegadas, paciência do cliente e duração do serviço. Mostram como as características deduzidas a partir das análises estatísticas permitem formar os blocos de construção para modelos matemáticos teoricamente interessantes e praticamente úteis para operações de call center. Estudos estatísticos e matemáticos são cada vez mais importantes para realizar análises dentro das empresas.

Definir e melhorar a experiência do cliente é uma prioridade crescente para pesquisa de mercado uma vez que a experiência tem vindo a substituir a qualidade como o campo de batalha do marketing. A qualidade do serviço é uma consequência do movimento TQM da década de 1980 e é afetada pela alteração do foco do valor obtido pelo cliente para o foco no fornecedor. Klaus e Maklan (2013) afirmam que a experiência do cliente é gerada através de um longo processo de interação empresa-cliente através de múltiplos canais, realizado através de indicadores funcionais e emocionais. A pesquisa indica que a maioria das empresas usam a satisfação do cliente, para avaliar as experiências dos seus clientes. Os autores questionam esta prática com base na diferença conceptual entre estas medidas e a experiência do cliente e apresentam uma nova medida adequada para a conceptualização moderna da experiência do cliente, a escala da experiência de qualidade do cliente. Tentam comparar o poder preditivo desta escala com a de satisfação do cliente e estabelecem que a escala explica e prevê melhor quer, lealdade e recomendações, que a satisfação do cliente.

O marketing omni-canal que se refere à gestão sinérgica dos canais e pontos de contacto disponíveis de modo a aumentar a experiência do cliente e melhorar o desempenho é usado cada vez mais pelas empresas. Tornou-se fundamental na estratégia de marketing mas colocá-lo em prática continua a ser um grande desafio. Melero *et al.* (2016) tentam compreender como as empresas podem gerir todos os pontos de contacto de todos os canais de uma forma integrada, de modo a fornecer uma melhor experiência ao cliente e ganhar vantagem competitiva. Para tal identificam uma série de fatores chave que as empresas devem considerar antes das mudanças que terão de ser feitas para reformular a experiência do cliente e obter um desempenho superior. Incluem a adoção de uma abordagem centrada no cliente,

unificação de todos os pontos de contacto em todos os canais, entrega de experiências de cliente personalizadas, integração dos canais disponíveis, satisfação dos clientes através dos canais, redefinição do papel da loja física e iniciação do marketing móvel.

Foroudi *et al.* (2016) tentam desvendar as associações entre dados demográficos do cliente, experiência do cliente, capacidade de inovação, reputação e lealdade. Consideram três proposições. Em primeiro lugar, em ambientes de retalho, não o fator cliente individual, mas configurações demográficas complexas que influenciam a previsão de fidelização dos clientes e reputação. Os resultados suportam tal proposição e fornecem várias combinações de idade, escolaridade, ocupação e género que preveem altas pontuações de lealdade do cliente e reputação. Em segundo lugar, sugerem que tanto a capacidade de inovação técnica como a capacidade de inovação não técnica modifica o efeito de demografias complexas sobre a lealdade e reputação. O papel da capacidade de inovação é de particular interesse, já que os resultados ilustram em nove soluções, previsões altas de pontuações em lealdade do cliente e reputação. O terceiro resultado interessante deste estudo é que tanto a experiência afetiva do cliente como a sua experiência intelectual, em retalho, modifica o efeito de demografias complexas na lealdade e reputação. Os resultados confirmam a importância da experiência afetiva e intelectual do cliente em ambiente de compras.

No novo paradigma do marketing, baseado no marketing relacional, as empresas procuram reter e aumentar as relações com os seus clientes. O CRM inclui vários mecanismos que tentam gerir sustentável e lucrativamente as relações com os seus melhores clientes. Todos os anos existem vários programas e recursos dedicados à estratégia de marketing e planeamento. A avaliação destes esforços, especialmente da estratégia de CRM, é importante. Kahreh *et al.* (2012) tentam analisar o CRM usando o BSC como uma ferramenta estratégica. Recorrem a dados recolhidos num dos maiores banco do Irão que foram analisados através do BSC e *softwares* estatísticos. Encontram correlação positiva entre três aspetos da estratégia CRM, pessoas, processos e tecnologia e as quatro perspetivas do BSC. Concluem que as perspetivas do BSC são bons indicadores para avaliação da estratégia CRM e que se esta for bem implementada refletir-se-á num aumento e melhor desempenho das quatro perspetivas do BSC.

Marr e Parry (2004) fornecem uma visão geral sobre o modo com a Fujitsu abordou a questão da gestão de desempenho. Demonstram-no recorrendo ao estudo do desempenho dos call centers da empresa. Os call centers são frequentemente usados como exemplos de como não

medir e gerir o desempenho, uma inclinação operacional para as medidas de eficiência normalmente faz com que nos desviemos do foco no cliente e provoque consequências disfuncionais. É demonstrado como a Fujitsu se afastou desta armadilha e redesenhou o seu sistema de gestão de desempenho de modo a ter o foco nas necessidades dos seus clientes e nas unidades intangíveis de criação de valor.

Robinson e Morley (2006) investigam a gestão do call center segundo a perspetiva dos gestores recorrendo a entrevistas. Procuram compreender particularmente quais são as responsabilidades chave da gestão e quais os KPIs usados na gestão dos call centers. Descobrem que existe alguma confusão em relação ao objetivo estratégico destes. Os call centers são principalmente usados pelas organizações de forma a reduzirem custos, sendo a entrega do serviço ao cliente passada para segundo plano, no entanto alguns gestores afirmam que a entrega do serviço é a sua maior responsabilidade. Os autores concluem que as métricas usadas fazem com que os gestores se concentrem nas chamadas e não no resultado da chamada a partir da perspetiva do cliente ou da organização. Os gestores usam algumas medidas quantitativas com ligação ao serviço ao cliente mas outros objetivos são considerados mais importantes. Apesar das limitações das medidas quantitativas, estas são as mais usadas existindo quase uma exclusão de medidas de outro tipos. Afirmam que o uso destas permite uma melhor gestão do call center.

Banks e Roodt (2011) estudam os indicadores que conduzem as práticas de gestão nos call centers sul-africanos no contexto do dilema qualidade e custo. Verificam que este dilema prevalece na indústria e que as práticas de gestão são guiadas pelos indicadores de desempenho. Aconselham as empresas a avaliar o alinhamento das suas visões, intenções estratégicas e indicadores que usam para medir o desempenho dos seus gestores.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

Segue-se a explicação da metodologia usada baseada nos conceitos teóricos abaixo explicitados.

2.1 Paradigma teórico da investigação

Para a realização deste trabalho será usada uma abordagem interpretativista. A investigação interpretativa caracteriza-se ontologicamente por uma visão subjetiva da sociedade, ou seja, o estudo tenta compreender a natureza social associada ao fenómeno estudado. O investigador, tem um envolvimento ativo na investigação e as suas conclusões dependem da interpretação que ele faz (Vieira, 2009). A escolha desta abordagem face às outras hipóteses ocorreu devido ao facto de que será realizado um estudo empírico em que existe interação entre o investigador e a organização estudada (realização de entrevistas, recolha de documentação, observação), existindo uma interpretação dos dados por parte do investigador que decorre da sua experiência pessoal (conceptualização de um BSC). O objetivo final do trabalho não é a generalização dos resultados encontrados, mas sim a compreensão dos fenómenos dentro da organização em causa que irão resultar num BSC construído especificamente para a empresa.

2.2 Investigação quantitativa vs Investigação qualitativa

Segundo Ferreira e Sarmiento (2009), a investigação quantitativa engloba o desenvolvimento de uma estrutura conceptual e hipóteses que deverão ser demonstradas. Para Vieira *et al.*, (2009:133), “A investigação qualitativa adota uma orientação holística, permitindo compreender, interpretar e explicar em profundidade as práticas de contabilidade, atendendo a um contexto organizacional e social mais alargado, no qual estas práticas se desenvolvem”. Este tipo de investigação é baseado em métodos para alcançar evidências que são flexíveis e sensíveis ao contexto social e que envolvem a compreensão de detalhes, complexidade e análise do contexto. A escolha entre o método quantitativo ou qualitativo depende do objetivo da investigação (Vieira *et al.*, 2009). Como referido anteriormente, o objetivo do presente trabalho é elaborar uma proposta de criação de um BSC e para tal vai ser usado o método do estudo de caso. Esta investigação pode ser considerada qualitativa, uma vez que, irá proporcionar uma compreensão mais profunda das práticas organizacionais e sociais da empresa.

2.3 Estudo de Caso

Segundo Yin (2003), o estudo de caso pode ser definido como uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo dentro do seu ambiente real. Quando a fronteira entre o fenómeno e o seu contexto não é evidente, é adequado para estudar fenómenos sociais complexos. O estudo de caso elaborado é enquadrado na tipologia de estudo de caso experimental. Este tipo de estudo de caso resulta da aplicação de técnicas, procedimentos e práticas desenvolvidas conceptualmente por um investigador, com o objetivo de serem aplicadas em empresas e que permitam o estudo dos problemas da sua implementação e potenciais benefícios (Scapens, 2004; Vieira *et al.*, 2009). Uma vez que é um estudo que pretende desenvolver uma nova técnica para uma empresa específica a adoção daquele tipo de estudo parece a mais indicada. Os mesmos Scapens (2004) e Vieira *et al.*, (2009) indicam os seguintes passos na elaboração de um estudo de caso:

- Preparação - compreende a formulação da questão ou questões de investigação, a revisão da literatura sobre o tópico de investigação, o *design* da investigação e a teoria de suporte ao caso.
- Recolha de evidência - através de documentos, entrevistas, questionários, observação direta, registos de arquivos, artefactos e observação participante.
- Avaliação da evidência - a fiabilidade de procedimentos obtêm-se caso um outro investigador chegue aos mesmos resultados percorrendo o mesmo caminho. Através da transferibilidade que corresponde à capacidade de generalização. A validade contextual, obtêm-se a partir da triangulação de dados, metodológica, de investigadores e teórica.
- Identificação e explicação de padrões - toda a informação recolhida deve ser sistematizada e deve tentar-se obter padrões comuns para organizar a informação.
- Escrita do caso - é o último passo e deve-se atribuir um terço do tempo da realização do estudo a esta etapa.

Neste trabalho serão seguidos os passos acima indicados.

2.4 Instrumentos de obtenção de dados

Após a formulação da questão de investigação, foi realizada a revisão da literatura adequada, que permitiu a realização da contextualização das temáticas exploradas. No que se refere ao instrumento BSC, Kaplan e Norton foram os autores mais visados embora tenham sido consultados artigos científicos de outros que contribuíram para a evolução daquele. Numa fase inicial foi colocada a hipótese de realizar entrevistas a alguns elementos da organização para compreender o negócio da empresa, perceber quais os instrumentos utilizados e ainda como circulava a informação. Tudo isto foi conseguido através de conversas informais mantidas com os colegas, observação direta e análise de documentos disponibilizados por responsáveis de várias áreas, como por exemplo relatórios e contas, mapas de controlo de gestão, apresentações internas, entre outros.

2.5 Técnica de análise

A técnica de análise usada neste trabalho, a análise de conteúdo, define-se como "uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por objetivo interpretá-las" (Grawitz, 1986:588). Os pontos acima apresentados são cruciais para a correta análise da informação obtida. A análise de conteúdo deve, sempre que possível, cumprir os seguintes requisitos:

- **Objetiva:** deve seguir regras claras e precisas para que, no caso de existência de mais que um investigador, os resultados da análise sejam iguais para ambos os indivíduos. Para tal recorre-se a uma definição prévia de categorias consoante os objetivos da investigação acordados pelos investigadores.
- **Sistemática:** O conteúdo deve ser ordenado e dividido por categorias previamente definidas conforme os objetivos do investigador.
- **Quantitativa:** na medida em que na generalidade é considerada, como o próprio nome indica, a frequência de vezes que determinado facto ocorre. Contudo é necessário ressaltar que no presente estudo esta característica não se verifica, utilizando a análise qualitativa tendo em conta que o propósito da dissertação não requer a análise quantitativa para obtenção de resultados.

Existem ainda outras definições como a de Grawitz (1993), que deixa de lado o ênfase no

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

conteúdo e na descrição quantitativa. Bardin (1977) defende ainda que a análise de conteúdo não pode passar apenas por descrição dos resultados obtidos.

2.6 Procedimento de análise

A análise dos dados recolhidos sobre a empresa permitiu obter informação relativa aos temas abaixo indicados.

Suporte Consultado	Interesse para a Tese
Entrevista ao CEO extraída da revista da TP	Origem e evolução da empresa
Apresentação Cimeira TP	Reconhecimento de mercado; Fatores chave; Aproximação à inovação; Responsabilidade social
Manual de Formação de Integração na TP	Organização da empresa; Descrição da empresa; História; Metodologias; Valores, missão e pilares estratégicos; Atitudes e comportamentos; Ferramentas de Atendimento
Apresentação da TP	Canais de contacto; Setores de atuação; Serviços prestados; Soluções inovadoras; Certificações/ Prémios; Infraestruturas; Clientes
Apresentação da TP2	Fatores chave; Ofertas TP; Lazer; Descrição do departamento de recrutamento; Descrição do departamento de mission control; Responsabilidade social; Partilha de informação; Políticas de segurança; Missão, valores e filosofia
Site da TP	Informação Geral; Oportunidades de emprego
Relatório e Contas	Informação financeira
Mapas de Controlo de Gestão	Informação Financeira; Indicadores utilizados; Metodologias de análise

Quadro 2 – Análise documental

Toda a informação recolhida foi complementada por conversas informais com os meus colegas assim como através da observação dos processos que fui mantendo ao longo dos tempos, sendo difícil compilar esta informação num quadro resumo.

CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO TELEPERFORMANCE PORTUGAL

Baseado na teoria atrás inicia-se o estudo de caso da empresa TP começando por fazer um breve enquadramento do setor de call center nacional.

3.1 Enquadramento: Resenha do setor de call center em Portugal

Desde o seu aparecimento, o setor de call center continua em crescimento em Portugal e hoje emprega cerca de 50 mil pessoas, correspondentes a 1,1% do mercado de trabalho. Atualmente existe uma maior procura deste tipo de serviços junto das empresas especializadas, em regime de *outsourcing*. Esta tendência verifica-se ao nível da procura nacional e internacional impulsionada pelo contexto económico do país. Para proporcionar um serviço de qualidade aos clientes as empresas de call center veem a qualidade, os resultados e níveis de serviço, a eficiência, produtividade e controlo de custos e ainda a inovação e melhoria contínua como eixos fundamentais.

A estratégia omni-canal tem vindo a ser adotada pelos call centers que pretendem através de canais alternativos reduzir os custos operacionais uma vez que permitem efetuar e resolver mais contatos em simultâneo face ao tradicional telefone, oferecendo ainda tempos de atendimento mais rápidos.

As empresas do ramo prestam serviços em vários setores da economia, sendo de destacar o dos seguros, banca e telecomunicações, estando a maioria delas localizada no distrito de Lisboa (56%). Relativamente às principais funções desempenhadas nos call centers, temos o serviço ao cliente em primeiro lugar, seguindo-se o telemarketing/ vendas *outbound* e o suporte técnico ao cliente aparece em terceiro lugar. Verifica-se que a maior parte da atividade é *inbound*, o cliente contacta o call center e não o contrário.

3.2 A Empresa

Este ponto serve para introduzir a empresa em estudo que, como referido, atua no setor acima mencionado. Começa por uma breve descrição da forma como esta apareceu e desenvolve para temas mais operacionais e estratégicos.

3.2.1 Origem e evolução da empresa

Na década de noventa não existiam serviços de call center em regime de *outsourcing* em Portugal, vendo que esta tendência era crescente ao nível europeu, os donos do software

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

Altitude, anteriormente designado por Easyphone, aproveitaram a oportunidade para estrategicamente mostrar a sua tecnologia ao mercado nacional. Tendo encontrado potenciais clientes para os seus serviços de contato com o cliente, fundaram a Plurimarketing em julho de 1994, sendo pioneiros no serviço de *outsourcing* de call center no país. Dois anos mais tarde a empresa ganhou vida própria e separou-se da Easyphone. Em 2000, a Plurimarketing era líder na sua área.

Tendo o reconhecimento da empresa aumentado e as suas operações crescido, era claro que era a altura certa para uma aquisição internacional. O capital da Plurimarketing foi maioritariamente adquirido pelo grupo Teleperformance, passando alguns anos mais tarde a designar-se por Teleperformance Portugal, sob a direção do Eng.º João Cardoso. Em 2003 a empresa tinha cerca de duzentos colaboradores e ocupava uma parte das instalações atuais da Estefânia. Com muita dedicação e espírito de equipa, conseguiu conquistar novos clientes em Portugal e lançar um forte movimento de crescimento. Em 2005 tomou-se a decisão de passar a servir clientes internacionais a partir de Portugal, e dois anos mais tarde, com a abertura do centro de Setúbal, passou a servir a Vodafone e depois o Barclays.

Lentamente e com alguns altos e baixos, a empresa começou a ganhar os seus primeiros projetos de língua estrangeira. Atualmente conta com cerca de seis mil empregados distribuídos por sete *contact centers*, Estefânia, Infante Santo, Expo Oceanário, Expo Atlântico, City Center, Setúbal e Covilhã. A TP presta serviços no mercado doméstico, e em vinte e oito línguas diferentes no mercado *multilingual*, sendo a holandesa, a alemã e a francesa as mais faladas.

Estes serviços abrangem mais de setenta clientes presentes em cinquenta e dois países distintos realizando-se mais de vinte milhões de interações por ano divididas em quatro linhas de negócio, apoio ao cliente (64%), suporte técnico (15%), aquisição de clientes (14%) e cobrança de dívidas (7%). Para tal, são utilizados vários canais designadamente, *social media*, *face to face*, *chat*, telefone e e-mail, sendo os três últimos os mais comuns. A TP presta serviços em vários sectores de negócio, nomeadamente, telecomunicações, viagens e turismo, *utilities*, jogos, retalho, tecnologia, finanças, produtos eletrónicos, farmácia e seguros, sendo os mais fortes o das telecomunicações, representando 30% do volume de negócios, o financeiro (16%), o de tecnologia (13%) e finalmente o de viagens e turismo (11%). A TP atingiu um volume de negócios total em 2015 foi de aproximadamente 103.000.000 €.

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

3.2.2 Estrutura

A figura abaixo mostra como a TP está organizada:

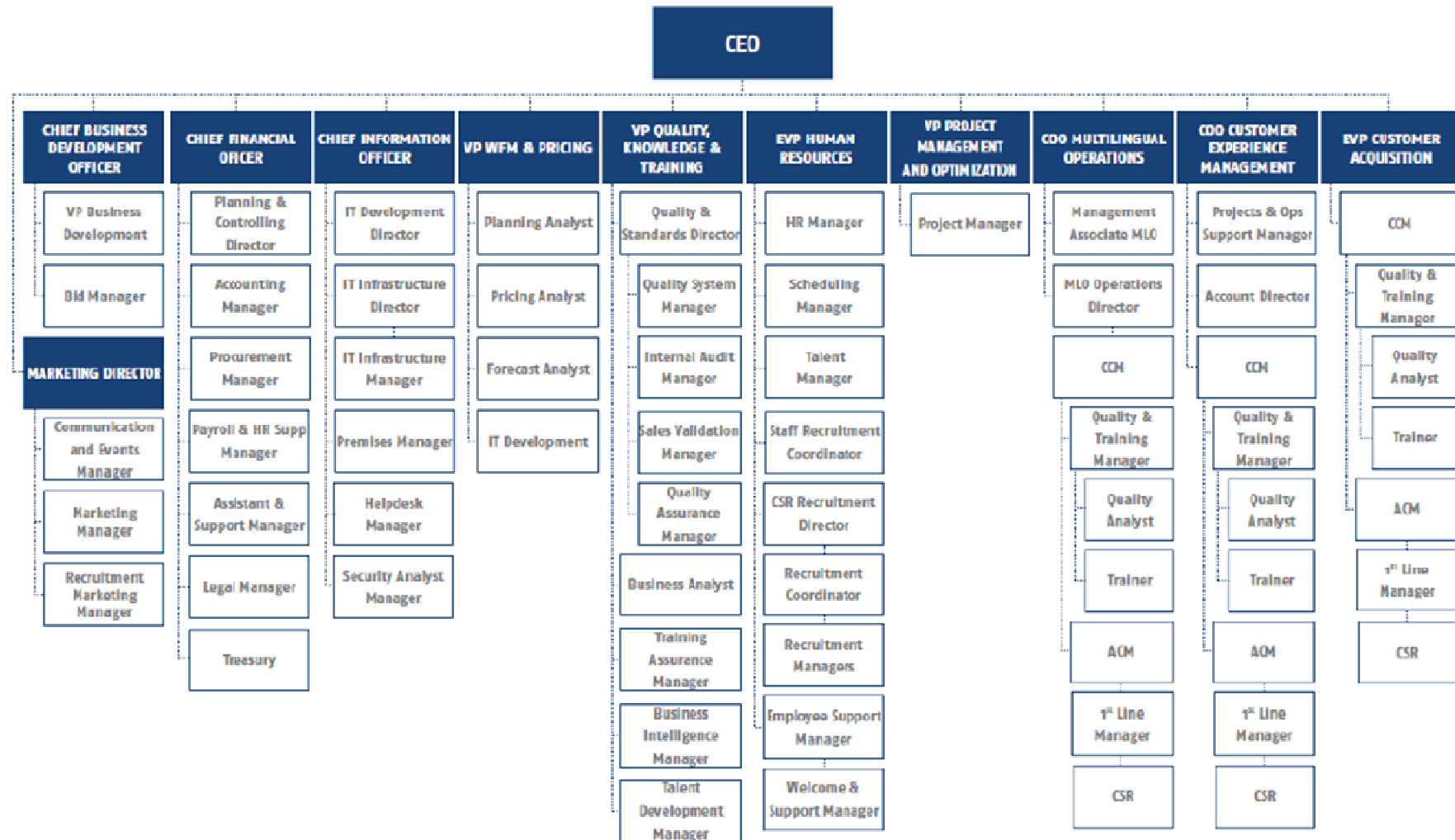


Figura 5 - Organograma da empresa (Apresentação da empresa)

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

De seguida mostra-se um organograma resumido onde se destacam as áreas de maior relevo dentro da empresa:

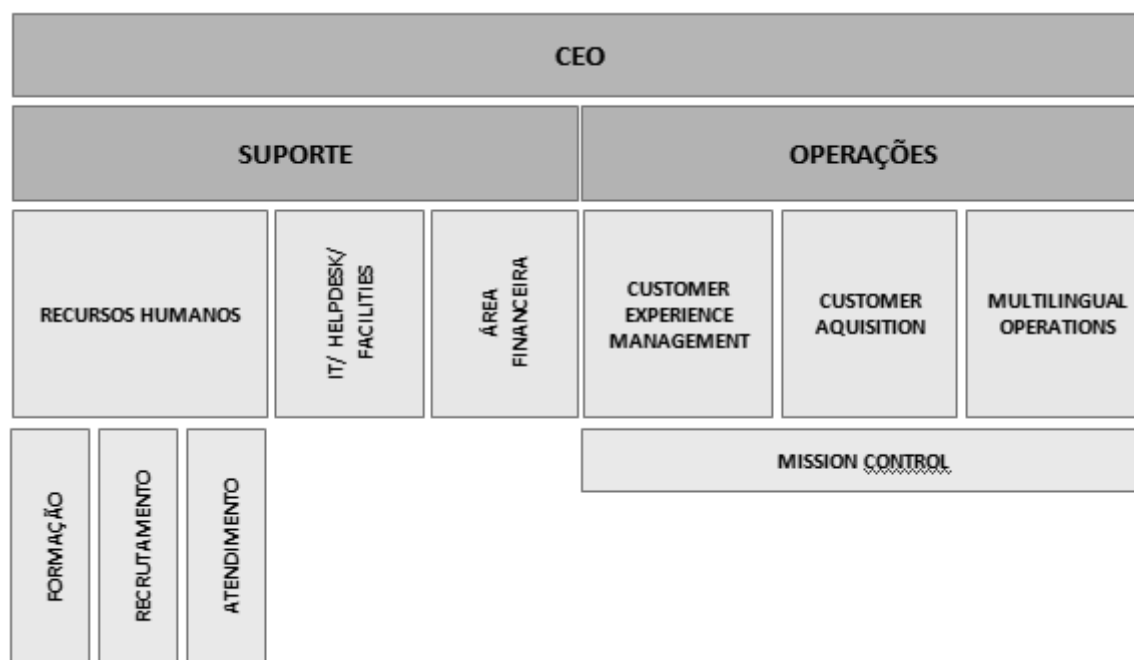


Figura 6 - Organograma de empresa resumido

Devemos destacar as três grandes áreas operacionais: *Multilingual Operations*, *Customer Experience Management* e *Customer Aquisition*. As duas primeiras confundem-se um pouco, visto que ambas se focam no conceito de *contact management*, estando a terceira está mais virada para a área das vendas e angariação de clientes ao nível nacional. Cada uma das três áreas de operação possui um diretor que coordena a unidade inteira, existindo ao nível hierárquico inferior, outros diretores que o auxiliam nessa função e que são responsáveis por vários projetos.

Cada projeto tem um responsável mais operacional, o *call center manager* (CCM), que é também auxiliado por um *assistant call center manager* (ACM). Dentro de cada projeto pode ainda existir ainda a função de analista de qualidade, formador, analista de negócio e supervisor. Ao nível mais baixo estão os *customer service representatives* (CSR), os agentes que contactam diretamente com o cliente final.

Estas três áreas são diariamente apoiadas pelo departamento do *Mission Control* que se dedica à produção de relatórios e análise dos pontos críticos de sucesso de cada projeto, assegurando a todo o momento, que se está a entregar a melhor experiência ao cliente da forma mais eficiente e eficaz possível. E ainda à análise e criação das previsões com base em modelos

matemáticos, elaboração de planos anuais dos recursos necessários e monitorização em real-time de todos os indicadores, de modo a garantir a gestão e dimensionamento da operação diária.

Dentro da área de suporte existe ainda o departamento de Marketing, responsável pela organização de eventos e pela promoção da empresa e o departamento de *New Business*, responsável por tentar adquirir novos clientes para a empresa.

A mão-de-obra da empresa é caracterizada por uma cultura conduzida pelos processos e focada nos resultados, sendo a gestão dos clientes conduzida sobre uma base de criação de valor acrescentado. A equipa garante responsabilidade, consistência e um uso eficiente das suas melhores práticas em nome dos clientes. Como *outsourcer*, o *contact management* é o *core business* da empresa.

A estratégia contínua tenta posicionar a TP como um *contact center* de excelência a nível europeu, baseando-se no conceito de *customer experience management* que tem uma importância cada vez maior no setor de *contact center*. Este pode ser definido como o conjunto de processos que uma empresa usa para monitorizar, supervisionar e organizar cada interação entre o cliente e a organização durante todo o ciclo de vida daquele. Tem os objetivos claros de fazer com que os clientes se sintam especiais e de transformar estes clientes satisfeitos em promotores da marca.

3.2.3 Outros dados relevantes sobre a empresa

Formação

Uma cultura de serviço e orientação para o cliente é crucial. Como tal, a empresa fornece regularmente, formação dos valores, gestão dos recursos humanos, *standards* de serviços através da implementação das suas boas práticas globais. Existem dois tipos de formação, a inicial e a contínua. Estas incluem *skills* de comunicação genéricos, *skills* comerciais genéricos, *skills* técnicos e *skills* específicos a cada projeto. A formação contínua pode-se dividir em três tipos:

- Formação de melhoria - procura melhorar a comunicação e conhecimento do produto. Segue as oportunidades de melhoria identificadas pela supervisão e qualidade.

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

- Formação de *update* - sempre que se verificam mudanças nos produtos, na tecnologia ou nos processos.
- Formação de desenvolvimento - formação para as pessoas que participam do “*Talent Identification Program*”. Neste programa, as pessoas aprendem técnicas e *skills* mais sofisticados em várias áreas (lidar com reclamações, conseguir obter um sim, entre outros) e são preparadas para se tornarem *team leaders* ou supervisores. Encoraja a lealdade e retenção dos seus empregados, fornecendo a oportunidade de desenvolver a carreira e assumir novas responsabilidades.

Qualidade

A empresa implementou vários processos de gestão, ferramentas de suporte e procedimentos de qualidade de modo a garantir uma experiência do cliente de topo mas também para implementar a gestão de qualidade total por toda a organização. Sendo de destacar os seguintes programas:

- Tops - *Teleperformance Operational Processes Standards*

Este processo diário detalha a gestão dos processos de modo a uniformizar e gerir a qualidade dos programas em todo o mundo, assegura uma consistência global a todos os programas da TP, evidenciando os mesmos processos em todos os *sites*. Uma vez que a gestão dos processos aumenta a produtividade e a qualidade, desta forma, a TP procura garantir um serviço de qualidade a todos os seus parceiros e clientes.

- T4I - *Team for Involvement, Improvement, Innovation and Increased K-SAT*

É um programa desenvolvido pela TP que resulta da conjugação de boas e inovadoras práticas internas e cujos objetivos são otimizar a comunicação interna e ainda potenciar o envolvimento e a satisfação contínuas dos seus clientes e parceiros. Espera-se que a otimização da comunicação interna permita, valorizar a opinião dos agentes no projeto/campanha e na TP, incentivar a partilha de informação, celebrar resultados e identificar oportunidades de melhoria e ainda reforçar o *feedback* positivo regular.

Existem três modelos de reuniões com periodicidades diferentes, e os resultados extraídos delas constituem uma colaboração relevante para o desenvolvimento de um relatório mensal que

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

permite à TP acrescentar valor nos serviços que presta uma vez que aquele se foca na apreciação dos clientes finais sobre a marca, produto ou serviço dos seus parceiros e clientes. Esta informação pode ser relevante para que estes melhorem processos, procedimentos operacionais, produto ou serviço.

- *Ci2 - Continuous Improvement and Innovation*

É um programa interno na TP que se compromete a entregar a cada parceiro entre uma a três propostas de inovação por trimestre, para melhoria do seu negócio. Neste programa, o colaborador é a peça fundamental e o seu *input* pode contribuir diretamente para uma melhoria dos processos e consequentemente para uma melhoria da experiência do consumidor final. A TP trabalha com os seus clientes para lhes proporcionar um serviço de valor acrescentado graças à sinergia de quatro áreas, aproximações inovadoras, quer ao nível estratégico quer ao nível operacional, soluções de tecnologia flexíveis e de ponta, uma gestão de recursos humanos orientada para o cliente e um sistema de qualidade dinâmico que representa todas as facetas das relações com aqueles. Uma das estratégias prioritárias da empresa é a relação com os consumidores ou utilizadores.

Projetos desenvolvidos para os colaboradores

- *Jump*

É o programa criado para preparar as pessoas para a função desafiante de gestão de primeira linha ou ainda para desenvolverem carreira noutra departamento da empresa. Permite manter a ambição de crescimento das pessoas e ao mesmo tempo garantir uma base sólida de crescimento sustentável para a companhia, oferecendo oportunidades de promoção, desenvolvimento e crescimento profissional aos colaboradores.

- *E-Institute*

É um programa global da TP que engloba planos de formação contínua adequados às necessidades de cada função, permitindo que a mesma seja desempenhada com o máximo de eficácia. Consiste numa plataforma inovadora para o desenvolvimento dos *skills* dos empregados através de conteúdos úteis que ajudam o utilizador a alcançar o próximo nível de qualidade e desempenho.

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

- *Academy*

É um espaço especialmente projetado para formação dentro da empresa, equipado com ferramentas modernas e individuais para ajudar no processo de aprendizagem de novas línguas.

- *Leap*

É um programa de captação de talentos nas universidades com a intenção de desenvolver os futuros líderes da empresa. O programa é direcionado para candidatos com fortes capacidades analíticas e potencial de gestão de equipas e projetos em ambientes multiculturais.

Responsabilidade social e lazer

- Iniciativas de responsabilidade social

A empresa tenta aproximar-se da comunidade através de várias iniciativas de responsabilidade social. Podemos destacar algumas, tais como, plantação de árvores, voluntariado no banco alimentar, entrega de material informático a escolas, recolha de sangue, donativos a instituições de caridade, entre outras.

- *Tp club*

Inteiramente focados nos colaboradores, organiza as mais variadas atividades de forma a motivar e envolver todos aqueles que fazem parte da equipa, com base nos princípios de partilha, diversão, bem-estar e família. Permite celebrar a diversidade cultural e o talento presentes na empresa, reforçando assim a sua filosofia e valores da empresa e motivando os seus colaboradores a partilhar bons momentos com os colegas de trabalho.

Soluções inovadoras

O conhecimento técnico da empresa combinado com a sua visão de negócio levou ao desenvolvimento de várias soluções inovadoras para responderem às necessidades operacionais e facilitarem as tarefas. Seguem-se alguns exemplos:

- CCMS - sistema de gestão do *contact center*, é uma ferramenta inovadora usada por todos os níveis hierárquicos para organizar, analisar e gerir as operações;

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

- *Click to Call* - tem sido uma ferramenta de marketing de sucesso para os parceiros da empresa. Os utilizadores finais conseguem aceder diretamente a um dos agentes da empresa através do seu fornecedor VVoIP preferido, apenas clicando num *link* existente no website do cliente. Isto tem aumentado bastante as conversas via *call* diretamente a partir do *site* e tem mudado o modelo de negócio de alguns parceiros;
- *Video Call* - permite o cliente tenha um sentimento de proximidade, contacto pessoal e confiança na marca;
- *E-Performance* - consiste na monitorização de *analytics* e *social media* ao receber diálogos e interações do *feedback* dos clientes em canais sociais. Identifica e analisa o diálogo social relativo às marcas no meio *online*;
- *Customer Experience Lab* - consiste num centro de pesquisa dedicado ao estudo das tendências de comportamento do consumidor e níveis de satisfação em diferentes países e indústrias;
- Adicionalmente, para atingir os seus resultados, a TP desenvolveu uma linha diferenciadora *Premium*, um novo conceito em *contact center*, destinado a criar experiências memoráveis.

Partilha de informação

De forma a cultivar e fomentar uma comunicação eficaz e aberta e promover uma cultura de transparência. Indicam-se de seguida os vários meios e canais usados para divulgar as novidades recentes da empresa, comunicados importantes, eventos e atividades, novos procedimentos, entre outros: *Bulletin boards*, cartazes de atividades, afixações *top performers*, redes sociais, e-mail, intranet, *newsletters*, inquéritos, *operational meetings* - reuniões trimestrais entre as equipas de supervisão e o CEO, MTM - Reuniões mensais entre as equipas de gestão e o CEO.

Missão, valores e visão

Qualquer organização que pretenda proceder à implementação do BSC necessita primeiramente de refletir e definir qual a missão, valores e visão da sua unidade de negócios. Só partindo destes conceitos, é que a organização está em condições de estabelecer a estratégia a executar, e prosseguir com as suas tarefas para a construção propriamente dita do

BSC. Kaplan e Norton citados por (Pinto, 2007) consideram estes três conceitos como os verdadeiros pilares de suporte a toda a estrutura subsequente do modelo.

Missão

A declaração da missão está presente hoje na maioria das organizações, e constitui o ponto de partida para a ativação e execução da estratégia, ou seja, é o primeiro pilar na definição de uma estratégia. A sua elaboração tem como propósito explicar a razão de ser da organização, e deve responder às perguntas “O que fazemos? A quem nos destinamos? Porque existimos?”. A missão é assim vista como uma declaração escrita e tem como finalidade traduzir as ideias e as orientações globais da empresa, difundir o espírito de equipa por todos os membros, destacar o domínio nas competências centrais mais relevantes para a satisfação dos fatores críticos de sucesso do negócio e transmitir uma imagem positiva da empresa, quer a nível interno, quer externo (Russo, 2006). É ainda de salientar, o quão vantajoso é uma organização deter uma missão com alguma flexibilidade, na medida em que, isso não só lhe permitirá desenvolver novos projetos, como lhe possibilitará a sua validade no contexto atual de mercado. Para além disso, as organizações devem ser capazes de mudar integral ou parcialmente a missão inicialmente definida, caso a mesma enfrente problemas na definição da sua própria existência. A missão da TP está resumida em duas frases que se transcrevem de seguida:

“Este é um lugar onde acreditamos nas pessoas. Onde o trabalho em equipa prevalece. Este é um lugar onde trabalhamos para as pessoas. É assim que colocamos em prática o nosso comprometimento. Esta é uma empresa que inspira. Aprender, ensinar e crescer. Fazer acontecer. Esta é uma empresa que motiva. Ser feliz para fazer a diferença. Este é o nosso compromisso: o seu negócio é o nosso negócio. Juntos, construiremos a melhor parceria de sucesso. Temos o conhecimento e os recursos para proporcionar uma experiência única aos consumidores, em cada contacto, em todo o mundo.”

“Na Teleperformance, em cada interação com o cliente, proporcionamos experiências únicas no atendimento. Esse é o resultado do nosso comprometimento, da nossa paixão e da nossa dedicação à excelência. Fazendo isso, nós criamos oportunidades e valor para os nossos colaboradores, clientes, consumidores, acionistas e sociedade”.

Valores

Os valores são princípios intemporais e estáveis que orientam uma organização, permanecendo geralmente inalterados durante anos. Constituem o segundo pilar do BSC, e têm de estar verdadeiramente interligados com a missão. Segundo Russo (2006), poder-se-á mesmo dizer que os valores representam crenças profundamente enraizadas, que norteiam todas as ações, comportamentos e convicções dos colaboradores da organização, a nível de questões empresariais, éticas, sociais, entre outras. De facto, é importante destacar quais os valores que a organização considera na sua cultura organizacional, de modo a que os mesmos possam ser transmitidos e compreendidos por todos os níveis hierárquicos, bem como pelos agentes económicos externos à organização. Assim sendo, qualquer organização, deve, na definição dos seus valores, procurar responder à seguinte questão: Que princípios e crenças nos orientam?. Como exemplos de valores é possível enumerar, entre outros: seriedade, respeito, igualdade, comunicação, integridade, qualidade, excelência desenvolvimento profissional, equilíbrio trabalho/ vida familiar, fidelidade. As organizações devem evitar declarar valores que não pretendam desenvolver ou que verifiquem falta de condições para os praticar, pois ao querer transparecer uma imagem positiva, se tal não corresponder à realidade pode provocar consequências muito nefastas para a organização (Pinto, 2007).

Os valores da TP estão visíveis em vários locais da empresa numa tentativa de serem absorvidos pelos seus colaboradores, são os seguintes:



Figura 7 - Valores da empresa (Apresentação da empresa)

A ação da empresa é guiada por vários valores sendo de destacar a integridade, o respeito, o profissionalismo, a inovação e o compromisso. Sendo uma empresa onde o trabalho de equipa é fundamental, onde se acredita nas pessoas, lutando para motivar e inspirar constantemente, a TP investe na criação um ambiente de trabalho que inspire, oferecendo instalações modernas

e promovendo iniciativas internas que influenciem positivamente os empregados, respeitando todas as nacionalidades e culturas e acima de tudo que gerem orgulho em pertencer à organização.

Visão

A visão é o terceiro e último pilar do BSC, devendo ser debatida pela gestão de topo, após a elaboração da missão e dos valores. Assim, a visão é considerada a representante dos ideais que os líderes da organização desejam para o seu futuro em termos de utilização de recursos, produtos e serviços, devendo ser capaz de responder às perguntas “Para onde queremos ir? Qual o nosso destino?”. A visão deve ainda possuir um carácter essencialmente motivador para todos os membros da organização, sendo através da sua declaração que se inspira os que nela trabalham e que com ela colaboram. Esta característica presente na visão ajuda no alinhamento de esforços dos colaboradores, permitindo-lhes alcançar padrões de competência e de excelência profissionais mais elevados (Freire, 2004). Uma vez selecionada a visão a organização pode iniciar o processo de formulação de estratégias, seleção de prioridades e objetivos a atingir, tornando-se deste modo, essencial deter uma visão clara, concisa e consistente com a missão e os valores, a fim de não comprometer o futuro desejado pela organização (Pinto, 2007).

Como referido anteriormente, a TP tem objetivos claros de fazer com que os clientes se sintam especiais e de transformar estes clientes satisfeitos em promotores da marca. Para que tal aconteça a empresa tem-se governado segundo um quadro de qualidade presente em todas as áreas, pois apenas com constante investimento em pesquisa e desenvolvimento, formação das pessoas, melhoria dos processos, espírito de equipa e avanço tecnológico é que se consegue garantir a qualidade dos serviços. Esta visão tem permitido que a empresa forneça aos seus clientes, um serviço de valor acrescentado único, graças à sinergia entre quatro áreas de conhecimento, inovação quer ao nível estratégico quer ao nível operacional, soluções de tecnologia flexíveis, gestão de recursos humanos orientada para o cliente e um sistema de qualidade dinâmico que considera todas as perspetivas da relação com o cliente. Esta abordagem partilhada dentro da empresa está em perfeita harmonia dentro dos vários departamentos e todos estão empenhados no mesmo objetivo. Todas as funções e departamentos estão focados na sua estratégia individual para atingir o grande objetivo da empresa que é, como referido, tornar-se um centro europeu de excelência.

CAPÍTULO 4 - PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

Neste capítulo, será feito o desenvolvimento prático do trabalho. Serão analisados os dados recolhidos e efetuada a sua apreciação qualitativa. O capítulo é finalizado com uma proposta para um Mapa Estratégico e uma versão de um BSC.

4.1 Análise e discussão dos dados

Como referido, os dados recolhidos foram principalmente obtidos através de documentação sobre a empresa.

Para Kaplan e Norton (1993, 1996a), um passo importante para a elaboração do BSC é a recolha de informação em relação à missão, visão e estratégia. Relativamente à missão, depois de uma breve análise, conseguimos resumi-la nos pontos-chave que se seguem:

- Trabalho de equipa e motivação
- Ensino e crescimento
- Comprometimento com o cliente
- Entrega de uma experiência única ao consumidor
- Criação de valor para todos os *stakeholders* incluindo a sociedade

Os valores da TP, segundo pilar do BSC são como dito anteriormente, a integridade, o respeito, o profissionalismo, a inovação e o compromisso. Na prática podemos extrair que as iniciativas internas que influenciam positivamente o colaborador são de alguma importância.

Quanto à visão, podemos concluir que para agradar aos clientes e se um centro europeu de excelência, a empresa tem de manter os seus níveis de qualidade, através do investimento em pesquisa e desenvolvimento, formação das pessoas e melhoria dos processos.

Após análise dos pontos acima, e consequência de conversas informais mantidas com colegas da empresa, a definição de uma possível estratégia poderia passar por:

- Continuar a política de crescimento para ganhar cota de mercado.

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

- Fortalecer a posição e liderança no seu mercado e desenvolver novas aplicações de negócio de *contact center*.
- Desenvolver mais oportunidades de crescimento pessoal e profissional para os seus empregados, através de programas de formação, validação de conhecimento profissional e *know how*, bem como o desenvolvimento de carreira dentro da empresa.
- Harmonizar processos em conformidade com os seus valores e integração dos seus processos de operação *standards*.
- Integrar a estratégia omni-canal através da interação com o cliente a partir de canais alternativos.

Após análise dos mapas de controlo de gestão, são de destacar os seguintes dados financeiros e não financeiros: *Gross Margin*, EBIT, Absentismo e Rotatividade. Todos estes dados são comuns aos vários projetos e à análise dos resultados da empresa consolidados. Cada projeto, por sua vez, tem outros KPIs associados, variando de projeto para projeto. (tarefas/ hora, vendas/ hora...). Ao longo do ano é realizado um orçamento base, sendo sujeito a revisão trimestral.

4.2 Desenvolvimento do mapa estratégico e do BSC

Seguem-se os passos necessários à criação de um BSC.

4.2.1 Escolha das perspetivas

Na concretização deste BSC, serão propostas as perspetivas definidas por Kaplan e Norton (1996a) e ainda uma nova perspetiva, a da responsabilidade social. Estas ajudarão ao sucesso da visão da empresa, isto é, ao atingimento das metas definidas. Para que tal aconteça, serão definidos diferentes objetivos estratégicos dentro de cada uma das perspetivas. O nível de alcance destes objetivos refletir-se-á no sucesso de toda a visão da empresa.

As perspetivas serão assim as seguintes:

- Perspetiva financeira
- Perspetiva dos clientes

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

- Perspetiva dos processos internos
- Perspetiva da aprendizagem e crescimento
- Perspetiva da responsabilidade social

4.2.2 Definição dos objetivos estratégicos

O sucesso da empresa a médio/longo prazo está fortemente relacionado com o alcance dos seus objetivos estratégicos. Assim, torna-se de extrema importância a correta definição destes, que deverão ser exequíveis e estar em consonância com os temas estratégico anteriormente referidos. Na seguinte tabela indicam-se quais os objetivos estratégicos onde a empresa se irá focar:

Perspetiva	Código	Objetivo Estratégico
Financeira	F1	Aumentar a rentabilidade
	F2	Aumentar volume de negócios
	F3	Reduzir custos
Clientes	C1	Garantir a satisfação e aumentar a fidelização dos clientes
	C2	Angariar clientes de novos mercados
	C3	Aumentar a cota de mercado
Processos Internos	P1	Desenvolver novas aplicações de negócio call center
	P2	Otimizar os recursos humanos
	P3	Harmonizar e integrar processos standard
	P4	Garantir a conformidade da estratégia omni-canal
Aprendizagem e Crescimento	A1	Aumentar a satisfação interna
	A2	Desenvolver as competências dos colaboradores
	A3	Aumentar as progressões de carreira
	A4	Melhorar os sistemas de informação
Responsabilidade Social	R5	Aumentar a contribuição para com a sociedade e colaboradores

Quadro 3 – Objetivos estratégico

Uma vez definidos os objetivos estratégicos de cada perspetiva de performance importa explicar de forma mais detalhada as razões da escolha destas e daqueles.

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

- Perspetiva Financeira - esta perspetiva foca-se na criação de valor para os investidores, sendo esse valor criado através de uma boa rendibilidade do negócio, onde na realidade da TP, o aumento das receitas por projeto ou área de negócio e a redução de custos são elementos fundamentais para a concretização desse objetivo.
- Perspetiva dos Clientes - os resultados financeiros, estão em grande parte dependentes dos resultados operacionais, que por sua vez dependem, em muito, dos valores das vendas. Para melhorar os valores das vendas, a empresa considera importante a garantia da satisfação dos clientes e consequente fidelização dos mesmos, de forma a manter uma carteira regular. Uma vez que o recurso ao call center por parte de outras empresas tem vindo a crescer, a TP pretende angariar novos clientes de modo a garantir a sua posição líder de mercado.
- Perspetiva dos Processos Internos - o sucesso desta perspetiva é fundamental para o alcançar dos objetivos das duas perspetivas anteriores. Desta forma, a TP vê na garantia da qualidade dos serviços e dos seus níveis *standard*, na inovação de soluções, na otimização dos recursos humanos e no aumento da produtividade elementos chave para atingir esses objetivos.
- Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento - esta perspetiva representa a base de qualquer organização onde é estritamente necessário criar condições para que a empresa consiga concretizar a sua estratégia e crescer de forma sustentada, visando o sucesso a longo prazo. Neste sentido, considera-se a satisfação global dos colaboradores, o aumento das suas competências, a progressão da carreira, a redução da rotatividade e uma boa qualidade dos sistemas de informação da empresa bases fundamentais para a concretização da estratégia desta. De salientar a importância que o capital humano tem nesta perspetiva, uma vez que representa um dos ativos mais importantes da empresa.
- Perspetiva da Responsabilidade Social - a consideração desta perspetiva adicional deveu-se ao facto de ser cada vez mais importante a forma como a sociedade e os próprios colaboradores veem a empresa. O aumento de iniciativas de cariz social bem como do número de eventos internos de confraternização entre os trabalhadores poderá contribuir para a melhoria da imagem da empresa.

4.2.3 Elaboração do mapa estratégico

O mapa estratégico descreve e comunica toda a estratégia da organização. Kaplan e Norton

(2004) afirmam que esta comunicação é conseguida através da declaração dos objetivos das diferentes perspetivas e da identificação das relações de causa-efeito entre esses mesmos objetivos, promovendo assim o foco e alinhamento de todos os recursos organizacionais. Consideram que o mapa estratégico é um output tão importante quanto o BSC por si só. Com base nas perspetivas e objetivos anteriormente estabelecidos, foi definido um mapa estratégico para a TP (Figura 8) que ajuda a clarificar e a traduzir a visão e estratégia. No que diz respeito à construção do Mapa Estratégico, foi seguida a lógica *top to bottom* proposta por Kaplan e Norton (2004), começando por se definir os objetivos da perspetiva financeira, descendo até aos objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento e terminando na perspetiva adicional sugerida. Quanto à sua leitura, esta deve ser feita de baixo para cima, onde a concretização dos objetivos localizados na parte inferior ajudarão ao alcance dos objetivos superiores e por fim à concretização de toda a estratégia.

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

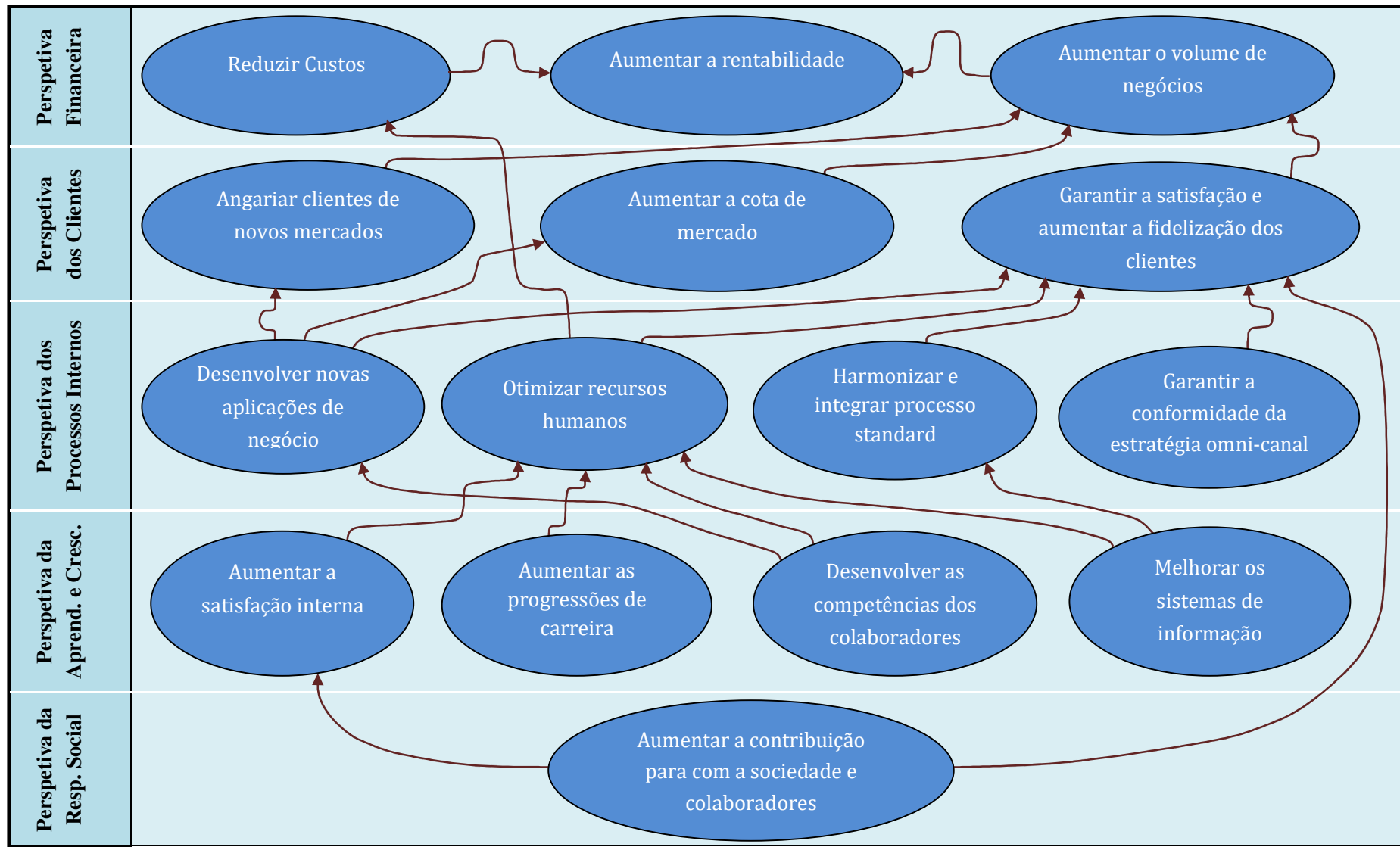


Figura 8 - Mapa Estratégico

4.2.4 Definição dos indicadores

Criado o primeiro *output* deste BSC, o mapa estratégico, focamo-nos agora no segundo, o *scorecard*. Na elaboração do *scorecard*, são definidos os indicadores, ou seja, as medidas que permitem avaliar o grau de alcance dos objetivos estratégicos anteriormente propostos. Como dito anteriormente na revisão de literatura, os indicadores de performance podem ser de dois tipos: indicadores “*lag*”, que medem os resultados de ações passadas ou indicadores “*lead*”, que medem ações que levarão a resultados no futuro. Na construção do quadro com os indicadores de performance (Quadro 4), foi definida ainda uma ponderação para cada perspetiva, para cada objetivo e para cada indicador, ajudando assim a perceber quais as áreas e atividades com maior relevo para a concretização da estratégia da empresa. Foi também sugerida uma periodicidade de revisão, e deveria ser definido um responsável pela monitorização de cada medida e uma meta.

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

Perspetiva	Peso	Código	Objetivo Estratégico	Peso	Indicador	Peso	Fórmula de cálculo	Tipo de indicador	Unidade de medida	Periodicidade de revisão
Financeira	20%	F1	Aumentar a rentabilidade	40%	EBIT%	50%	(Vendas líquidas - Custos operacionais- Custos administrativos)/ Vendas líquidas * 100	Lag	%	Trimestral
					ROCE (2)	50%	EBIT/ Capital investido * 100	Lag	%	Trimestral
		F2	Aumentar o volume de negócios	30%	Volume de negócios	100%	Valor das vendas - Imposto	Lag	€	Trimestral
		F3	Reduzir custos	30%	Custos operacionais	50%	Custos diretos associados à operação	Lag	€	Trimestral
					Custo médio por interação	10%	Custos operacionais/ Número de interações	Lag	€	Trimestral
					Massa salarial	10%	Custo com ordenados	Lag	€	Mensal
					Custo com bónus	10%	Custo com bónus	Lag	€	Mensal
					Custos de recrutamento por headcount	20%	Custos de recrutamento totais/ Entradas novas	Lag	€	Trimestral
Clientes	30%	C1	Garantir satisfação e aumentar fidelização dos clientes	60%	Índice global de satisfação dos clientes	25%	Nível de satisfação global dos clientes	Lead	%	Mensal
					Número de interações avaliadas pelo cliente	20%	Taxa de interações avaliadas pelo cliente	Lead	%	Mensal
					Número de reclamações	10%	Número de reclamações	Lead	Nº	Mensal
					Número de relatórios do Customer Experience Lab (5)	10%	Resultados dos relatórios do Customer Experience Lab	Lead	Nº	Mensal
					Número de soluções Premium implementadas	5%	Número de soluções implementadas/ número de soluções propostas * 100	Lag	%	Semestral
					Antiguidade dos clientes	30%	Número médio de meses do cliente na empresa	Lag	Nº	Anual
		C2	Angariar clientes de novos mercados	20%	Reconhecimento da marca	10%	Ranking das marcas mais conhecidas	Lag	Nº	Anual
					Número de clientes de novos mercados	90%	Número de clientes de novos mercados	Lag	Nº	Anual
		C3	Aumentar a cota de mercado	20%	Cota de mercado	100%	Vol. de vendas da empresa/ vol. de vendas do setor * 100	Lag	%	Anual
Processos internos	25%	P1	Desenvolver novas aplicações de negócio	25%	Novas soluções implementadas	30%	Número de soluções novas	Lead	Nº	Semestral
					Integração de novos canais de contacto (5)	10%	Número de monitorizações do E-Performance	Lead	Nº	Mensal
					Índice de satisfação dos clientes	30%	Resultados dos inquéritos	Lead	%	Semestral
		P2	Otimizar os recursos humanos	40%	Resultado das avaliações de desempenho	30%	Resultado das avaliações de desempenho	Lead	%	Semestral
					Tempo médio para formar um colaborador	30%	Número médio de dias de formação por novo colaborador	Lead	Nº	Semestral
					Número de parcerias com empresas de recrutamento estrangeiras	20%	Número de parcerias com empresas de recrutamento estrangeiras	Lead	Nº	Semestral
					Adaptabilidade (3)	20%	Número de horas de adaptabilidade	Lead	Nº	Trimestral
		P3	Harmonizar e integrar processos standard	20%	Número de quebras de protocolo de segurança	10%	Número de quebras de protocolo de segurança	Lead	Nº	Semestral
					Monitorização da qualidade das interações	20%	Taxa de interações monitorizadas	Lead	%	Mensal
					Horas produtivas	20%	Percentagem de horas produtivas	Lead	%	Mensal
					First Call Resolution	15%	Taxa de interações resolvidas no primeiro contacto	Lead	%	Mensal
					SLA	15%	Taxa de cumprimento dos níveis de serviço	Lead	%	Mensal
					AHT	20%	Tempo médio para resolver uma interação	Lead	Nº	Mensal
		P4	Garantir a conformidade da estratégia omni-canal	15%	Taxa de conformidade de respostas	100%	Taxa de conformidade de repostas através dos diversos canais	Lead	Nº	Semestral

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

Perspetiva	Peso	Código	Objetivo Estratégico	Peso	Indicador	Peso	Fórmula de cálculo	Tipo de indicador	Unidade de medida	Periodicidade de revisão
Aprendizagem e crescimento	20%	A1	Aumentar a satisfação interna	30%	Índice de satisfação dos colaboradores	40%	Resultados do inquérito	Lead	%	Semestral
					Rotatividade	35%	Taxa de rotatividade	Lead	%	Trimestral
					Absentismo	35%	Taxa de absentismo	Lead	%	Trimestral
		A2	Desenvolver as competências dos colaboradores	30%	Colaboradores com ensino superior	20%	Taxa de colaboradores com ensino superior	Lead	%	Anual
					Número de horas de formação recebidas pelo colaborador (4)	50%	Número de horas de formação recebidas por colaborador	Lead	Nº	Trimestral
					Número de contratações deo programa LEAP	30%	Taxa de aprovação	Lead	%	Anual
		A3	Aumentar as progressões	10%	Número de aprovações do programa JUMP	100%	Taxa de aprovação	Lead	%	Anual
		A4	Melhorar sistemas de informação	30%	Tempo de implementação das decisões ao nível da administração e direção de operações	100%	Número de dias	Lead	Nº	Semestral
Responsabilid. social	5%	R5	Aumentar a contribuição para com a sociedade e colaboradores	100%	Número de ações de solidariedade	20%	Número de ações de solidariedade	Lead	Nº	Semestral
					Número de eventos internos para os colaboradores	20%	Número de eventos internos para os colaboradores	Lead	Nº	Semestral
					Certificações	20%	Número de certificações obtidas	Lead	Nº	Anual
					Prémios	20%	Número de prémios ganhos	Lag	Nº	Anual
					Número de acidentes de trabalho	10%	Número de acidentes de trabalho	Lag	Nº	Semestral
					Colaboradores sujeitos a exames médicos	10%	Taxa de colaboradores examinados	Lead	%	Semestral

Quadro 4 – Definição dos indicadores

Algumas notas sobre os indicadores:

- (1) - Todos os indicadores financeiros do quadro acima devem também ser separados em cliente nacional ou internacional e ainda por canal de interação de modo a termos uma visão mais detalhada daqueles.
- (2) - A escolha do indicador ROCE em vez do EVA[®] deveu-se ao facto de ser um indicador usado pelo grupo Teleperformance.
- (3) - A Adaptabilidade funciona como uma bolsa de horas consequente de uma má alocação de recursos humanos. Os colaboradores podem ficar a dever horas à empresa ou ganhar dias de folga, no caso de trabalharem mais tempo que o suposto.
- (4) - O número de horas de formação deve ser dividido pelos três tipos referidos anteriormente.
- (5) - Os indicadores relativos ao *E-Performance* e *Customer Experience Lab* são importantes devido à estratégia omni-canal cada vez mais presente na indústria.

4.2.5 Identificação das iniciativas

Uma vez identificados os indicadores de performance de cada um dos objetivos, cabe agora definir o conjunto de planos de ação que ajudarão a empresa a melhorar os resultados e atingir os objetivos estratégicos definidos. Kaplan e Norton (2008) sugerem que sejam atribuídos *scores* a cada iniciativa, uma vez que nesta etapa normalmente surgem várias ideias e perde-se o foco nos objetivos. Segundo estes autores, ao atribuir *scores* às iniciativas, consegue-se perceber quais as que causam maior impacto na execução dos objetivos estratégicos. Foi formulado o quadro das iniciativas estratégicas da TP (Quadro 5), onde foram estabelecidos scores para cada uma, de forma a selecionar posteriormente as mais importantes para o sucesso da estratégia.

As colunas F1 a R5 representam os objetivos estratégicos definidos anteriormente (ver quadro 3). O quadro permite ver o impacto que cada iniciativa terá nos vários objetivos.

Iniciativas estratégicas	F1	F2	F3	C1	C2	C3	P1	P2	P3	P4	A1	A2	A3	A4	R5	Score
Identificar novas oportunidades de negócio		3			2	3										8
Penetração em novos mercados		3			3	3	2									11
Aumentar as monitorizações de qualidade	1		1	3					3							8
Optimização de custos	3		3													6
Realização de inquéritos de satisfação aos clientes				3			3			1						7
Acompanhamento da estratégia omni-canal	1		1	3			3			2						10
Promover o contacto com empresas de recrutamento estrangeiras	3		3													6
Apostar no E-performance e Customer Experience Lab	1			2			2									5
Promover os programas LEAP e JUMP								3				3				6
Desenvolver planos de formações, para aumentar competências dos colaboradores	1			1				3			2	3			2	12
Realização de inquéritos aos colaboradores, de forma a perceber quais os aspectos mais importantes e que devem ser melhorados			2							1	3			3		9
Divulgação dos objectivos estratégicos aos diversos níveis da empresa	1		1	3			1			3				3		12
Promoção da marca		2		2	3	3										10
Promoção do bem estar dos colaboradores e da sociedade											3				3	6

Legenda: 1-pouco impacto;2-impacto médio; 3-muito impacto

Quadro 5 – Iniciativas estratégicas

Segundo Kaplan e Norton (2008), o processo de seleção e gestão das iniciativas estratégicas deve seguir três passos: selecionar iniciativas, estabelecer um orçamento para cada uma das iniciativas e indicar um responsável pela monitorização e realização destas. No Quadro 6, apresentam-se as iniciativas com maior importância para os objetivos estratégicos da organização e o responsável pela execução das mesmas. Poderia ainda ser definido um orçamento para cada.

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

Iniciativa Estratégica	Responsável
Divulgação dos objectivos estratégicos aos diversos níveis da empresa	CEO e responsáveis pelas operações
Penetração em novos mercados	Departamento de New Business
Promoção da marca	Departamento de Marketing
Acompanhamento da estratégia omni-canal	Mission Control
Desenvolver planos de formações, para aumentar competências dos colaboradores	Departamento de Recursos Humanos

Quadro 6 – Iniciativas estratégicas mais relevante

CAPITULO 5 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Segue-se o capítulo final onde serão feitas as conclusões, expostas as limitações e feitas sugestões de investigação futura.

5.1 Conclusões

Atualmente o meio empresarial caracteriza-se por uma enorme concorrência, onde existem constantes alterações quer ao nível tecnológico, quer ao nível do ambiente operacional em que as organizações atuam. A crise financeira de 2007 fez com que várias empresas entrassem em processos de falência e insolvência devido à falta de preparação para este tipo de situações. Também em Portugal, as políticas de gestão praticadas pelas empresas não são as melhores, sendo políticas um pouco obsoletas, viradas para os resultados imediatos, não dando o devido valor a fatores como a inovação, desenvolvimento, aprendizagem ou sustentabilidade. Embora a TP se destaque das outras empresas neste aspeto, e face ao contexto atual, a criação de um BSC parece ser adequada pois ajudará a prevenir eventuais crises futuras.

Este projeto foi assim sustentado na teoria relacionada com a temática do BSC, tendo como principais referências os trabalhos dos autores desta metodologia, Kaplan e Norton, visando alertar para as insuficiências ao nível da formalização de uma estratégia e de uma visão de longo prazo.

O modelo do BSC foi construído adequado à realidade da TP através dos seguintes passos:

- Definição da visão, missão, valores e estratégia da empresa
- Escolha das perspetivas de performance
- Definição dos objetivos estratégicos
- Elaboração do mapa estratégico
- Definição dos indicadores de performance
- Identificação das iniciativas

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

Considera-se que os objetivos foram na generalidade cumpridos, quer o objetivo geral, elaborar uma proposta de criação de um BSC para a empresa TP, quer os objetivos específicos, nomeadamente a revisão da literatura dos conceitos necessários, a seleção dos indicadores através do conhecimento do negócio e da empresa e a criação de uma perspetiva adicional de análise.

Objetivos	Grau de Concretização
Proposta de BSC para a TP	88%
Revisão da literatura	85%
Seleção dos indicadores	90%
Perspetiva Adicional	90%

Quadro 7 – Grau de concretização dos objetivos

O BSC é um instrumento que se adapta claramente à realidade da TP, quer devido à sua natureza (empresa de fins lucrativos) quer devido à complexidade e dimensão da sua estrutura, que indica a necessidade de acompanhamento de outro tipo de indicadores para além dos financeiros.

A literatura indica que a satisfação dos colaboradores bem como a sua formação são fatores chave para a inovação e consequentemente para a prestação de um serviço de qualidade, tendo sido naturalmente incluídos no BSC.

Em relação à criação de uma nova perspetiva, a literatura indica que não existe nenhuma razão que aponte para que não se possa alterar a estrutura comum do BSC. A escolha da perspetiva responsabilidade social no lugar de outras hipóteses possíveis, nomeadamente a escolha de alguns projetos em curso, deveu-se ao facto de que este aspeto, nos dias atuais, ser cada vez mais observado pelo consumidor final, logo a transmissão de uma boa imagem neste campo poderá criar uma vantagem competitiva para a empresa.

O contributo deste estudo, está na elaboração de um Mapa Estratégico, que é essencial para a transmissão rápida e eficaz da estratégia aos colaboradores, e de um BSC que, partindo de informações recolhidas junto da organização no seu contexto real permite clarificar, comunicar e avaliar a estratégia. O modelo permite ainda alinhar as atividades da organização com a estratégia e visão definidas através das relações causa-efeito estabelecidas.

De destacar a importância da comunicação para o alinhamento referido que garantirá a

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

convergência dos esforços de toda a organização. Neste caso não será difícil superar esta dificuldade uma vez que a empresa possui vários canais de partilha de informação.

Foram também descritas as etapas de conceção de um BSC e compilados alguns dos erros mais frequentes na implementação do instrumento. Estes dois pontos serão importantes se de facto a proposta for para avançar, uma vez que permitem o seguimento de um método já usado com sucesso por várias empresas e ao mesmo tempo alertam para possíveis causas de fracasso do processo que não se deverão repetir.

Resumindo, a introdução do BSC na empresa poderá ajudar a ganhar uma vantagem competitiva em relação à concorrência ao ajudar a eliminar fatores destruidores de valor.

5.2 Limitações

Relativamente à possível implementação do modelo na empresa, a maior limitação prende-se com a necessidade de recursos humanos e de custos adicionais que a empresa poderá não estar disposta a alocar e a suportar. Quanto às limitações na realização do trabalho, a ausência de entrevistas estruturadas aos responsáveis máximos pelas operações e a ausência de uma estratégia formalizada dentro da empresa são fatores que poderão ter condicionado o seu desenvolvimento.

5.3 Sugestões de investigação futura

Após a criação desta proposta, a implementação efetiva do BSC na empresa poderá ser o próximo passo a tomar.

A criação de propostas de BSC para cada uma das três grandes áreas de negócio da empresa também se justifica, não só pela dimensão que apresentam mas também devido às diferentes especificidades que apresentam. Usando a mesma linha de raciocínio, e tendo em conta a crescente importância da estratégia omni-canal no setor, também seria de valor a criação de BSC para cada canal de interação com o cliente.

A escolha dos indicadores relevantes e realmente influentes poderá ser complementada por estudos estatísticos que poderão dar maior solidez e melhor justificar a sua escolha.

Podendo ainda ser definido um sistema de avaliação de desempenho e atribuição de incentivos ligado ao BSC.

BIBLIOGRAFIA

Abdullateef, A., & Salleh, S. 2013. Does customer relationship management influence call center quality performance? An empirical industry analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*. 24(9/10): 1035-1045.

Aksin, Z., Armony, M., & Mehrotra, V. 2007. The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research. *Productions and Operational Management*, 6(6): 665-688.

Anthony, R., & Govindarajan, V. 2001. *Management control systems*. Boston: McGraw-Hill.

Ax C., & Bjørnenak T. 2005. Bundling and diffusion of management accounting innovations - The case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16 (1): 1-20.

Bardin, L. 1977. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Banks, D., & Roodt, D. 2011. The efficiency and quality dilemma: What drives South African call centre management performance indicators? *South African Journal of Human Resource Management*, 9(1): 55-71.

Beber, S., Neto, F., & Ribeiro, J. 2006. Análise das causas do fracasso em implantações de BSC. Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis - SC - Brasil. *Revista Produção Online*, 6 (2).

Brown, L., Gans, N., Mandelbaum, A., Sakov, A., Shen, H., Zeltyn, S., & Zhao, L. 2005. Statistical analysis of a telephone call center - A queueing-Science perspective. *Journal of the American Statistical Association*, 100(469): 36-50.

Bourguignon A., Malleret V., & Nørreklit H. 2004. The american balanced scorecard versus the french tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15: 107-134.

Bozionelos, N. Improving employee motivation and retention in call centers: Is adding layers the answer?. 2008. *Academy of Management Perspectives*, 22(3): 114-116.

Brown, L., Gans, N., Mandelbaum, A., Sakov, A., Shen, H., Zeltyn, S., & Zhao, L. 2005. Statistical analysis of a telephone call center - A queueing-Science perspective. *Journal of the American Statistical Association*, 100(469): 36-50.

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

DeBusk, G.K., Brown R.M., & Killough L.N. 2003. Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the balanced scorecard. *British Accounting Review*, 15: 215-231.

Downing, J. 2011. Linking communication competence with call center agents' sales effectiveness. *Journal of Business Communication*, 48(4): 409-425.

Dun, Z., Bloemer, J., & Henseler, J. 2011. Perceived customer contact centre quality: conceptual foundation and scale development. *Service Industries Journal*, 31(8): 1347-1363.

Dun, Z., Bloemer, J., & Henseler, J. 2012. Job quality in the customer contact centre: conceptual foundation and scale development. *Service Industries Journal*, 32(2): 171-196.

Epstein, M., & Manzoni, J.F. 1998. Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to balanced scorecard. *European Management Journal*, 16 (2): 190-203.

Ferreira, L. & Sarmiento M. 2009. Da investigação quantitativa em contabilidade: Investigação por inquérito, in Major, M. & Vieira R. 2009. *Contabilidade e Controlo de Gestão - Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.

Ferreira, A. 2009. Sistemas de medição do desempenho e balanced scorecard, in Major, M., & Veira, R. 2009. *Contabilidade e controlo de gestão - Teoria, metodologia e prática*. Lisboa: Escolar Editora.

Forte, M. 2012. *O Balanced scorecard como instrumento de monitorização do desempenho organizacional: O caso fapricela, s.a.* Relatório de estágio, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Melewar, T., & Foroudi, M. 2016. Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty. *Journal of Business Research*, 69: 4882-4889.

Freire, A. 2004. *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Verbo Editora.

Grawitz, M. 1986. *Méthodologie des Sciences Sociales*. Paris: Dalloz.

Grawitz, M. 1993. *Méthodologie des Sciences Sociales*. Paris: Éditions Dalloz.

Holland, B. 2013. Multimedia **Contact-Center** Simulations Improve Hiring Accuracy. *Employment Relations Today*, 40(3): 35-42.

Hoque, Z., & James. W. 2000. Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12: 1-17.

Hoque, Z. 2003. Total quality management and the balanced scorecard approach: A critical analysis of their potential relationships and directions for research. *Critical Perspectives in Accounting*, 14: 553-566.

Ittner C.D., Larcker D.F., & Meyer M.W. 2003. Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *Accounting Review*, 78(3): 725-758.

Johnson S. 1998. Identification and selection of environmental performance indicators: Application of the balanced scorecard approach. *Corporate Environmental Strategy*, 5 (4): 34-41.

- Jouini, O., Koole, G., & Roubos., A. 2013. Performance indicators for call centers with impatient customers. *IIE Transactions*, 45(3): 341-354.
- Kahreh, Z., Shirmohammadi, A., & Kahreh, M. 2012. An empirical study to analyze customer relationship management strategy using balanced scorecard. *Management Science Letters*, 2(5): 1603-1612.
- Kald, M., & Nilsson, F. 2000 Performance measurement at nordic companies. *European Management Journal*, 18 (1): 113-127.
- Kanji, G. 1998. Measurement of business excellence. *Total Quality Management*, 9 (7): 633-643.
- Kanji, G. 2003. Performance measurement system. *Total Quality Management*, 13 (5): 715-728.
- Kanji, G., & Sá, P. 2001. Kanji's business scorecard. *Total Quality Management*, 12 (7): 898-905.
- Kanji, G., & Sá, P. 2002. Kanji's business scorecard. *Total Quality Management*, 13 (1): 13-27.
- Kaplan, R. 1984. The evolution of management accounting. *The Accounting Review*, 3: 390-416.
- Kaplan, R., & Norton, D. 1992. The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1): 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. 1993. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71 (5): 134-147.
- Kaplan, R. 1994. Devising balanced scorecard matched to business strategy. *Planning Review*, 22 (5): 15.
- Kaplan, R., & Norton, D. 1996a. *The Balanced Scorecard - Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. 1996b. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74 (1): 75-85.
- Kaplan, R., & Norton, D. 1997. *El quadro de mando integral (The balanced scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Kaplan, R. 1998. Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10: 89-118.
- Kaplan, R., & Norton, D. 2001a. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R., & Norton, D. 2001b. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *Accounting Horizons*, 15 (1): 87-104.
- Kaplan, R., & Anderson, S. 2004. Time-driven activity-based costing. *Harvard Business Review*, November: 131-138.
- Kaplan, R., & Norton, D. 2004. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton D. 2006. *Alignment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Anderson S. 2007a. *Time-driven activity-based costing. A simpler and more powerful path to higher profits*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Anderson, S. 2007b. The innovation of time-driven activity-based costing. *Cost Management*, 21 (2): 5-15.
- Kaplan, R., & Norton, D. 2008. *The execution premium. Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, S.E., & Wisner, P.S. 2009. The judgmental effects of management communications and a fifth balanced scorecard category on performance evaluation. *Behavioral Research in Accounting*, 21 (2): 37-56.
- Kasurinen, T. 2002. *Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation*. *Management Accounting Research*, 13: 323-343.
- Kennerley, M., & Neely, A. 2002. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 22 (11): 1222-1245.
- Klaus, P., & Maklan, S. 2013. Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2): 227-246.
- Luna, V. 2008. *Uso do balanced scorecard como ferramenta de gestão de desempenho em empresas de telefonia celular*. Dissertação para obtenção de grau de mestre, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Malina M.A., & Selto F.H. 2001. Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13: 47-90.
- Malmi, T. 2001. Balanced scorecards in finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12: 207-220.
- Marcos, T. 2010. *Conceptualização do bsc: estudo de caso numa empresa de promoção imobiliária*. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção de grau de mestre em contabilidade. ISCTE, Lisboa.

PROPOSTA DE UM BSC PARA A TELEPERFORMANCE PORTUGAL

- Marr, B., & Parry, S. 2004. Performance management in call centers: lessons, pitfalls and achievements in fujitsu services. *Measuring Business Excellence*, 8(4): 55-62
- McIlwaine, J., & McConnell, M. 2001. *Method and system for delivery of individualized training to call center agents*. Google Patents.
- Melero, I., Sese, J., & Verhoef, P. 2016. Recasting the customer experience in today's omni-channel environment. *Universia Business Review*, 50: 18-37.
- Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. 1999. The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?. *European Management Journal*, 17 (5): 481-491.
- Mora, J. 2007. *Implementacion de balanced scorecard en el call center de andinatel s.a.*. Programa de maestria en dirección de empresas, Universidad Andina “Simón Bolívar”, Quito.
- Niven, P. 2005. *Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Norreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard - A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11: 65-88.
- Norreklit, H. 2003. The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28: 591-619.
- Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. 2001 *Condutores da Performance*. Qualitymark Editora.
- Otley, D. 1999. Performance management: A framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, 10: 363-382.
- Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. 2004. Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience. *Long Range Planning*, 37 (4): 351-366.
- Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G., & Soderquist, K. 2005. An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action. *European Management Journal*, 23 (2): 214-227.
- Pettigrew, A. & Whipp, R. 1991. *Managing change for competitive success*. Cambridge: Blackwell.
- Pforsich, H. 2005. Does your scorecard need a workshop?. *Strategic Finance*, 86 (8): 31-35.
- Pineno, C., & Cristine, C. 2003. The balanced scorecard: a vision report card. *Management Accounting Quarterly*, 4 (4): 28-40.
- Pinto, F. 2007. Balanced scorecard - Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos. *Edições Sílabo*.
- Radnor, Z., & Lovell B. 2003. Success factors for implementation of the balanced scorecard in a nhs multi-agency setting. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 16(2): 99-108.

Robinson, G., & Morley, C. 2006. Call center management: Responsibilities and performance. International *Journal of Service Industry Management*, 17(3): 284-300.

Russo, J. 2006. *Balanced scorecard para pme*. Lidel.

Sá, A., Sá, P. 2014. As características da função e seu impacto nos níveis de satisfação do funcionário de contato: Um estudo em uma grande empresa de telecomunicações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(53): 658-676.

Scapens, R.W. 2004. Doing case study research. In C. Humphrey & B. Lee (Eds.), *The real life guide to accounting research: A behind-the-scenes view of using qualitative research methods*: 257:279. Oxford: Elsevier.

Sieben, I., De Grip, A., Longen, J., & Sorensen, O. 2009. Technology, selection and training in call centers. *Industrial & Labor Relations review*, 62(4): 553-572.

Speckbacher G., Bischof J., & Pfeiffer T. 2003. A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in german-speaking countries, *Management Accounting Research*, 14: 361-387.

Vieira, R. 2009. Paradigmas Teóricos da Investigação em Contabilidade. In M. Major & R. Vieira (Eds.), *Contabilidade e controlo de gestão - Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa, Escolar Editora.

Vieira, R., Major M., & Robalo, R. 2009. Investigação Qualitativa em Contabilidade. In em M. Major & R. Vieira (Eds.), *Contabilidade e Controlo de Gestão - Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.

Voelpel, S., Leibold, M., & Eckhoff, R. 2006. The tyranny of the balanced scorecard in the innovation economy. *Journal of the Intellectual Capital*, 7(1): 43-60.

Wali, F., & Wright, T. 2016. Customer relationship management and service quality: Influences in higher education. *Journal of Customer Behaviour*, 15(1): 67-69.

Yin, R.K. 2003. *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

<http://www.apcontactcenters.org/>

<http://balancedscorecard.org/>