

IMPLEMENTAÇÃO DE UM *BALANCED*  
*SCORECARD* NA TUREXPRESSO

Nélson Guerreiro Martins Casquilho

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

Orientador:

Prof. Doutor Paulo Viegas de Carvalho, Professor Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento  
de Finanças

Setembro 2017

## Resumo

No contexto económico atual extremamente agressivo, criar valor através da estratégia é o derradeiro desafio de qualquer gestor. A informação adequada é hoje mais vital que nunca para formular estratégias adequadas. Toda a informação financeira tradicional baseada maioritariamente na contabilidade, embora importante, não é, de todo, suficiente para a tomada de decisão. Avaliar o desempenho das organizações exige hoje outras abordagens capazes de adicionar outras perspetivas extremamente relevantes à criação de valor. Aos gestores financeiros (*CFO – Chief Financial Officer*) cabe uma nova missão neste novo paradigma da gestão financeira. Ao *CFO* da atualidade e do futuro é exigido um papel mais interventivo no planeamento estratégico, mais “parceiro” do negócio não perdendo a sua clareza técnica enquanto especialista em finanças empresariais. Neste contexto inserem-se ferramentas como o *Balanced Scorecard*. Este documento contempla a implementação de um *Balanced Scorecard* na Turexpresso, operadora no setor do turismo e transporte rodoviário de passageiros. Existe muita literatura sobre este tema, e muitas foram as suas tentativas de implementação ainda que estas apresentem grandes desafios e grandes necessidades de compromisso. Ainda assim, o BSC é hoje uma importante ferramenta de gestão através da qual se pode dinamizar e unificar os recursos disponíveis de modo a conduzir um negócio de forma mais eficiente. Inferimos sobre a necessidade de medidas de integração dos trabalhadores no processo de condução da estratégia, assim como sobre a necessidade de incentivos que garantam uma gestão sustentável de longo prazo por parte do CFO.

Palavras-Chave: Gestão Financeira, Balanced Scorecard, Turexpresso, Estratégia

Classificação JEL: M-10, Z-31

## Abstract

In the modern and aggressive economic environment, being able to create value through strategy is the ultimate challenge of a manager. More than never, adequate information is a vital component of strategy formulation. Even though the traditional accounting based information is important, it's not sufficient for proper decision-making. In this new paradigm of the financial management, the Chief Financial Officer (CFO) plays a new role. The modern CFO must be more involved in the strategic planning of the business he oversees, while not forgoing his role as a specialist in corporate finance. Tools such as the Balanced Scorecard find a place in this context. This document discusses the implementation of a *Balanced Scorecard* at Turexpresso, a company that operates in the Tourism Sector and bus transportation. There is a wide range of literature pertaining to this topic, and many were the attempts to implement it, even though there are many challenges associated with it, requiring at the same time a high level of commitment. Still, the BSC is, today, an important management tool that may dinamize and unify their available assets in order to conduct a more efficient business. We infer on the necessity of measures that can integrate the workforce in the strategy making process, and on the necessity of incentives that ensure a long term sustainable management by the CFO.

Keywords: Financial Management, Balance Scorecard, Turexpresso, Strategy

JEL Classification: M-10, Z-31

## Índice

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2. O <i>BALANCED SCORECARD</i></b>	<b>4</b>
2.1. O que é o <i>Balanced Scorecard</i> ?	4
2.2. As Matérias-Primas do BSC	6
2.3. As perspetivas do BSC	8
2.3.1. Perspetiva financeira	10
2.3.2. Perspetiva do cliente	11
2.3.3. Perspetiva dos Processos Internos	13
2.3.4. Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento	14
2.3.5. Relações Causa e Efeito - O Mapa Estratégico	16
2.4. Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> como Sistema de Gestão Estratégica	18
2.5. O BSC nas Pequenas e Médias Empresas	20
2.5.1. Especificidades na Elaboração e Implementação do BSC nas PME	22
2.6. Vantagens e Limitações do BSC	23
2.6.1. Vantagens	23
2.6.2. Limitações	24
2.7. Para Além do <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.7.1. BSC e Outros Modelos de Gestão	28
2.7.2. BSC e o <i>Business Intelligence</i>	31
<b>3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DO TURISMO, DA TUREXPRESSO E PROPOSTA DE BSC</b>	<b>33</b>
3.1. O Turismo, Enquadramento e Tendências	33
3.2. As Agências de Viagens	38
3.3. Enquadramento do Transporte de Passageiros em Autocarro	39
3.4. História da Turexpresso	42
3.5. Caracterização da Turexpresso e Respetivo BSC	43
3.5.1. Análise SWOT	45
3.5.2. Estrutura da Turexpresso	48
3.5.3. Definição dos Objetivos, Mapa Estratégico e BSC	48
3.5.3.1. Missão, Valor e Estratégia	48
3.5.3.2. Mapa Estratégico e o <i>Balanced Scorecard</i> da Turexpresso	49
3.5.3.3. Considerações sobre Comunicação, Desempenho e Incentivos	55

<b>4. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E INVESTIGAÇÃO FUTURA</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>59</b>

## Índice de Figuras

FIGURA 1 - FASES DA EVOLUÇÃO DO CONCEITO DO BALANCED SCORECARD, FONTE: FILHO (2005, ADAPTADO) .....	5
FIGURA 2 - AS MATÉRIAS-PRIMAS DO BSC; FONTE: FERREIRA (2013) .....	6
FIGURA 3 - TRADUÇÃO DA VISÃO E ESTRATÉGIA: QUATRO PERSPETIVAS; FONTE: KAPLAN E NORTON (1996, ADAPTADO), CONFORME RUSSO (2015) .....	9
FIGURA 4 – EXEMPLO MAPA ESTRATÉGICO, FONTE: RUSSO (2015) .....	17
FIGURA 5 - O BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA; FONTE: RUSSO (2015) .....	18
FIGURA 6 - CHEGADAS INTERNACIONAIS DE TURISTAS POR REGIÃO (2014); FONTE: OMT, 2017	34
FIGURA 7 - POPULAÇÃO RESIDENTE EM PORTUGAL QUE EFETUOU VIAGENS TURÍSTICAS (2014 E 2015); FONTE: INE (2015).....	35
FIGURA 8 - REPARTIÇÃO DAS VIAGENS, SEGUNDO OS PRINCIPAIS MOTIVOS, 2015; FONTE: INE (2015) .....	36
FIGURA 9 - ESTRUTURA ETÁRIA DA POPULAÇÃO RESIDENTE E DOS INDIVÍDUOS QUE VIAJARAM, POR MOTIVOS DE VIAGEM, 2015; FONTE: INE (2015) .....	36
FIGURA 10 - REPARTIÇÃO DAS VIAGENS POR ORGANIZAÇÃO DA VIAGEM, SEGUNDO OS PRINCIPAIS MOTIVOS, 2015; FONTE: INE (2015).....	38
FIGURA 11 - TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE PASSAGEIROS EM PORTUGAL, 2013; FONTE: ETC 2014.....	41
FIGURA 12 – ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA DA TUREXPRESSO .....	48
FIGURA 13 – MAPA ESTRATÉGICO DA TUREXPRESSO.....	52
FIGURA 14 - <i>BALANCED SCORECARD</i> DA TUREXPRESSO .....	54

## Índice de Tabelas

TABELA 1 PERSPETIVA FINANCEIRA; FONTE: RUSSO (2015)	11
TABELA 2 - PERSPETIVA DOS CLIENTES; FONTE: RUSSO (2015)	13
TABELA 3 - PERSPETIVA DOS PROCESSOS INTERNOS; FONTE: RUSSO (2015)	14
TABELA 4 - PERSPETIVA FINANCEIRA; FONTE: RUSSO (2015)	16
TABELA 5 - VEÍCULOS PESADOS DE PASSAGEIROS POR ESCALÕES DE IDADE; FONTE: (IMTT, 2016)	41
TABELA 6 - AS CINCO FORÇAS DO MODELOS DE PORTER NO SETOR DOS AUTOCARROS	44
TABELA 7 – ANÁLISE SWOT DA TUREXPRESSO	47
TABELA 8 – SISTEMA DE INCENTIVOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA TUREXPRESSO	55

## Lista de Acrónimos

<b>BI</b>	<i>Business Intelligence</i>
<b>BSC</b>	<i>Balanced Scorecard</i>
<b>CEO</b>	<i>Chief Executive Officer</i>
<b>CFO</b>	<i>Chief Financial Officer</i>
<b>DGTT</b>	Direção Geral dos Transportes Terrestres
<b>FCS</b>	Fatores Críticos de Sucesso
<b>HK</b>	<i>Hoshin Kanri</i>
<b>IMT</b>	Instituto da Mobilidade e dos Transportes
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estatística
<b>OMT</b>	Organização Mundial do Turismo
<b>PDCA</b>	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
<b>PME</b>	Pequenas e Médias Empresas
<b>SBU</b>	<i>Small Business Unit</i>
<b>TDB</b>	<i>Tableau de Board</i>

## 1. Introdução

As empresas e organizações dos dias hoje enfrentam desafios cada vez mais complexos. Ao mesmo tempo, exige-se que as pessoas responsáveis pela tomada de decisões e implementação de estratégias tenham um leque de competências variado e que sejam capazes de afetar a sua atividade rápida e eficientemente. Deste modo espera-se que o trabalho que este tipo de pessoas desenvolve se traduza em valor acrescentado para as empresas.

Normalmente, este tipo de exercício seria desenvolvido por um *Chief Executive Officer* (CEO). São estes quem, no dia-a-dia, tomam as decisões que definem a forma de atuação da organização que gerem. Contudo uma outra figura surge como fundamental neste tipo de exercício – o Diretor Financeiro, também denominado como *Chief Financial Officer* (CFO).

Este, devido aos seus conhecimentos financeiros especializados, surge como parte fundamental no alinhamento da estratégia com os objetivos da empresa. Daqui resulta que um CFO se apresenta como um pilar fundamental para este tipo de exercício.

Posto isto, não é de admirar que um CEO mantenha um contacto próximo com o seu Diretor Financeiro, já que é este quem lhe fornecerá a maior parte dos dados que são relevantes e determinantes das decisões a tomar. Daqui resulta que, cada vez mais, se espera um maior nível de intervenção por parte de um CFO no futuro da empresa.

Um inquérito desenvolvido pela KPMG (2015) visou reunir informações sobre o modo como CEO's de grandes empresas interpretam a atuação atual e futura dos seus Diretores Financeiros. As conclusões deste estudo fornecem um retrato distinto daquilo que é um CFO moderno.

Espera-se cada vez mais que um CFO seja capaz de reunir mais que um conjunto de dados extensivos que identificam exclusivamente a situação financeira de uma empresa. Este deverá ser capaz de transformar esse conhecimento numa ferramenta de gestão do seu negócio, isto é, devem ser diretamente capazes de afetar a sua *performance*.

No inquérito acima mencionado, são identificadas algumas competências chave que se esperam de um Diretor Financeiro moderno, como a capacidade de liderar, de identificar estratégias viáveis e de as executar (ser capaz de as implementar nos vários níveis do seu negócio). Estas demarcam claramente uma divergência com o papel tradicional de um CFO, limitado e focado no enquadramento financeiro da empresa, ignorando assim a sua posição no ambiente socioeconómico do mercado em que se insere e deixando a formulação da estratégia na sua totalidade para os membros administrativos superiores. Segundo este mesmo inquérito

existem, no entanto, dúvidas sobre a prontidão da maioria dos CFO's para fazer face a estas novas exigências.

Esperando-se uma evolução do nível de atuação de um CFO, poderemos também ponderar sobre as ferramentas a que este recorre. As últimas décadas têm sido claramente marcadas por uma evolução no tratamento e detalhe de informação. Esta permite uma caracterização exaustiva do panorama de uma empresa e das suas diversas facetas. O CFO, devido aos seus conhecimentos, encontra-se, por norma, responsável pela sua análise e controlo. Existindo expectativas de que o CFO detenha um nível de atuação maior na empresa, é de esperar que as ferramentas que este utiliza forneçam *guidelines* para o exercício da sua atividade.

Não obstante, é cada vez mais comum haver um nível demasiado elevado de informação, sendo que em muitos casos esta se poderá tornar contraproducente. Este excesso de informação pode levar a que as pessoas que tomam decisões se foquem em aspetos ultimamente irrelevantes e inconsequentes para a sua atividade (Hope, 2006). Esperando-se um nível de atuação mais premente e especializado por parte do CFO, podemos assumir que as ferramentas ao seu dispor devem ser ajustadas a estas novas necessidades. Esta articulação entre sistemas de informação e a capacidade de análise e de implementação estratégica deverá fazer com que um CFO, idealmente, conduza uma gestão eficiente e versátil.

É neste contexto que se inserem ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC). Esta foi introduzida na década de 90 por Robert Kaplan e David Norton, e visa fornecer um conjunto de indicadores chave relevantes, alinhados com a estratégia da empresa ou negócio. Ao contrário dos demais sistemas de informação, o BSC apresenta um conjunto de indicadores reduzido, limitando a informação àquela que é absolutamente fundamental para o acompanhamento da estratégia a implementar. Como tal, podemos considerar que o BSC pode constituir uma ferramenta fundamental para a condução da *performance* de uma empresa que o implemente. Existirá assim uma co-dependência entre o BSC e o CFO, já que caberá ao último, por norma, a definição e manutenção do anterior, e o BSC por sua vez conduzirá a ação do CFO.

Neste documento abordaremos a implementação de um modelo do *Balanced Scorecard* na empresa Turexpresso, uma agência de viagens e transportador rodoviário de passageiros, pertencente ao grupo TIEL.

Esta empresa apresenta necessidades de reestruturação, tendo-se verificado que a sua *performance* pode ser melhorada. Especificamente, a Turexpresso apresenta condicionantes sérias no modo como conduz a sua operação, sendo que esta é caracterizada por uma certa

## Implementação de um *Balanced Scorecard* na Turexpresso

desorganização administrativa, fortificada por sistemas de informação irrelevantes e redundantes. Deste modo, pretende-se agilizar o modo como os trabalhadores desempenham as suas funções, incentivando um maior foco na qualidade do seu serviço prestado e nas relações com clientes.

Por outro lado, sendo a Turexpresso uma organização com ampla experiência no setor, e tendo acesso a vários recursos, encontra-se numa boa posição para se distinguir n mercado em que atua. Torna-se então necessário encontrar uma ferramenta que auxilie no processo de desenvolvimento, moldando-a numa empresa apta a enfrentar as necessidades do setor e, ao mesmo tempo, capaz de ir ao encontro dos seus objetivos.

Como acontece em muitas empresas atuais, a Turexpresso dispõe já de um sistema de informação que, através de um nível detalhado de dados, visa guiar os gestores nas suas tarefas. Contudo constatou-se que este, pelo seu nível de complexidade, não contribuía na maior parte das situações com uma visão que auxiliasse os responsáveis na sua tomada de decisão.

O *Balanced Scorecard*, enquanto ferramenta condutora de estratégia, surge como uma forte opção, já que permite estabelecer uma ligação entre os vários recursos disponíveis e os objetivos que se pretendem alcançar, envolvendo todos os participantes num processo de melhoria contínua da empresa.

No processo de implementação deste modelo constatou-se que existiam necessidades de implementação de medidas que permitissem um maior envolvimento nos trabalhadores no processo de delineação da estratégia. Ao mesmo tempo, considerou-se importante encorajar a que o CFO, enquanto condutor e implementador da estratégia, se conseguisse focar na implementação de medidas sustentáveis de longo prazo, nomeadamente através do programa de incentivos. Deste modo, espera-se que este consiga evitar medidas que apresentem resultados no curto prazo mas que se possam vir a revelar nocivas no futuro.

Os capítulos seguintes incluem uma revisão generalizada da literatura principal, de modo a produzir uma visão abrangente da abordagem teórica do modelo BSC. Procedemos então a uma pequena caracterização do setor do turismo e das empresas de transporte rodoviário de passageiros, de forma a enquadrar as operações da TUREXPRESSO. Por fim, fazemos uma breve exposição sobre a mesma, finalizando o documento com a análise do *Scorecard* a implementar nesta empresa.

## 2. O *Balanced Scorecard*

### 2.1. O que é o *Balanced Scorecard*?

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi apresentado por Robert Kaplan e David Norton (1992), resultando de um projeto de investigação solicitado por doze grandes empresas. Dos resultados obtidos, adveio uma *framework* que pretendia dar uma visão global e integrada do desempenho de uma empresa.

De acordo com os autores (Norton e Kaplan, 1996), indicadores financeiros por si só eram suficientes para conduzir as empresas ao sucesso, já que contemplam apenas eventos passados.

Na era industrial do século XIX e maior parte do século XX, as empresas asseguravam a sua competitividade através dos investimentos e gestão dos seus ativos tangíveis, cujo desempenho era possível medir a partir da informação obtida nas demonstrações financeiras. Contudo, no final do século XX, os fatores intangíveis tornaram-se na maior fonte de vantagem competitiva das empresas, importância essa que os dados contabilísticos não revelavam, mas que os mercados reconheciam (Russo, 2006).

Constatadas as limitações dos relatórios financeiros pelos empresários, tornou-se fundamental a capacidade de medir e definir as atividades criadoras de valor das organizações modernas. Assim, em resposta à crescente ineficácia dos tradicionais indicadores financeiros, o BSC surgiu como uma relevante ferramenta de avaliação do desempenho das empresas, distinguindo-se pela inclusão não só de medidas financeiras, mas também de medidas de carácter não financeiro.

Entre as ferramentas de gestão disponíveis atualmente encontram-se múltiplos sistemas de compilação e análise de informação. Estes procuram apresentar uma visão o mais alargada e detalhada possível através do uso de variáveis, tabelas e gráficos, que contemplem as várias componentes de uma qualquer empresa/unidade de negócio. Contudo, este tipo de abordagem resulta, por norma, num excesso de informação, sendo que uma parte significativa desta acaba por ser descartada pela sua impraticabilidade. Exemplos poderiam ser os *Dashboards* ou o *Tableau de Board* (TDB).

O TDB foi desenvolvido como um instrumento de informação rápida, permitindo a comparação dos resultados com as previsões, permitindo o apuramento de desvios, a elaboração de diagnósticos e a tomada de decisões, essencialmente de curto prazo (Russo, 2006). Contudo, a sua estrutura encontra-se dependente dos parâmetros que os gestores estabelecem como relevantes para o seu exercício. Devido a isto, mantém o foco em indicadores financeiros.

## Implementação de um *Balanced Scorecard* na Turexpresso

O BSC apresenta uma evolução positiva sobre o TDB e outros quadros de comando e de avaliação do desempenho, incluindo de forma sistemática os fatores intangíveis, não financeiros e qualitativos que ilustram a posição competitiva da empresa. As variáveis e os indicadores utilizados são mais globais, mais ligados a aspetos estrategicamente importantes, focando-se menos nos pormenores. O BSC estabelece um equilíbrio na ponderação entre medidas financeiras e não financeiras.

Acima de tudo, o BSC pretende facilitar o desenvolvimento e implementação de estratégias, através da análise das várias vertentes que caracterizam a empresa. Contempla, para o efeito, ações a diferentes níveis, interligando-as num processo único de crescimento. Não obstante, o BSC foi inicialmente criticado por diversos autores por considerarem que este era fortemente influenciado pelo TDB.

Como resultado da sua aplicação na prática empresarial, uma mera ferramenta de medição e avaliação de desempenho tornou-se num importante instrumento de gestão estratégica, capaz de transpor os objetivos estratégicos para todos os níveis operacionais da empresa (Russo, 2006).

Sumariamente, o processo de crescimento do BSC desenrolou-se do seguinte modo:



**Figura 1 - Fases da Evolução do Conceito do Balanced Scorecard, Fonte: Filho (2005, Adaptado)**

Autores como Matos e Ramos (2009) consideram ainda que o BSC também se revela como uma ferramenta essencial para instituições sem fins lucrativos ou até instituições governamentais (como hospitais), já que se foca na melhoria de processos com o objetivo

último de produzir um serviço que vá ao encontro das necessidades existentes no mercado. Para tal contribui a inclusão de fatores de âmbito qualitativo (como a satisfação do cliente, eficiência interna, inovação).

## 2.2. As Matérias-Primas do BSC

São quatro as matérias-primas do BSC: a missão, os valores, a visão e a estratégia. O BSC procura traduzir estas em objetivos e indicadores de *performance*, desdobrando-as pelas quatro perspetivas (Ferreira, 2013), de acordo com a figura que se segue:



Figura 2 - As matérias-primas do BSC; Fonte: Ferreira (2013)

Banza (2013) define a missão como a tarefa ou o propósito da organização, a sua razão de existir. Deve ser concisa e orientada para metas, ter um forte conteúdo emocional, traduzir as ações da organização, definir o objetivo tangível da organização e declarar um propósito a atingir.

Freire (1998) defende que existe uma maneira prática de elaborar uma missão conciliada com os interesses da organização, que passa por formar um texto que responda às seguintes perguntas: “qual é a razão de ser da empresa?”; “qual é o negócio da empresa?”; “quais as futuras competências requeridas pela empresa?”; “quais são os principais produtos ou serviços da empresa?”; e “quais são os princípios básicos e os valores da empresa?”.

Os valores integram o segundo pilar do BSC e devem estar interligados com a missão de modo a facultar um seguimento lógico. Os valores são princípios intemporais que orientam uma organização, sendo estes demonstrados nos comportamentos dos colaboradores e que

integram o reflexo público do que a organização espera destes (Ferreira, 2013). Deste modo, caracterizam a cultura da organização e guiam o modo como a empresa opera.

Alguns dos exemplos são, segundo Pinto (2007), a responsabilidade, integridade, transparência, comunicação, excelência, respeito, dedicação, desenvolvimento profissional, equilíbrio trabalho/vida familiar.

Na vida das organizações, pode verificar-se uma ocultação de valores, ou ainda, uma contradição entre os valores declarados e a prática organizacional, o que se repercute em impactos negativos muito fortes, quer para os *stakeholders*<sup>1</sup>, quer para a opinião pública em geral. A atuação da gestão de topo é fundamental para a difusão e prática dos valores da organização (Gaspar, 2009).

A visão é uma declaração que traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para onde a organização pretende ir e como pode vir a ser no futuro, ou seja, pode ser definida como um futuro ideal desejado, sendo constituída após a declaração da missão e a proclamação dos valores, constituindo, desta forma, outro conceito fundamental da gestão da performance e o terceiro pilar da estrutura do BSC.

Russo (2006) exemplifica uma possível visão de uma empresa do setor dos transportes rodoviários de passageiros e mercadorias: “Queremos ser a transportadora de âmbito regional com a melhor relação preço/qualidade, proporcionando elevados padrões de segurança aos nossos clientes e às suas mercadorias, e o cumprimento de excelentes horários de transporte e prazos de entrega”.

É a partir das grandes metas definidas na visão que a gestão de topo pode iniciar o processo de formulação estratégica. A partir da visão, são definidas as prioridades e os programas estratégicos que irão conduzir a organização para um futuro de sucesso a médio e longo prazo. Russo (2006) sugere que as metas a definir deverão ser ambiciosas, embora realistas e exequíveis, de modo a que a organização consiga alcançar os seus objetivos estratégicos. Para que o conteúdo da visão possa ser transposto para termos operacionais, tem de ser desdobrado em perspetivas, objetivos, ações e indicadores – isto é, nas várias componentes do BSC.

Uma das formas de identificar os objetivos estratégicos mais relevantes consiste em selecionar aqueles que reforçam as competências da empresa/organização e melhoram o seu

---

(1) Os *stakeholders* são agentes que atuam e influenciam um sistema. Da interação destes resultam as decisões relativas à afetação dos recursos do contexto em que se inserem. Desse modo, definem as iniciativas que vão definir o rumo da sua organização.

desempenho, de acordo com os fatores críticos de sucesso (FCS) identificados. A sua determinação deve ocorrer ainda na primeira fase da análise estratégica. Especificamente, derivam da análise da combinação das características dos clientes (expressos pelos fatores-chave de compra) com a natureza da concorrência (representada pelos fatores de competição).

Os FCS representam as variáveis que proporcionam mais valor aos clientes e que melhor diferenciam a empresa dos concorrentes na criação desse mesmo valor. Se a empresa conseguir que haja correspondência entre as suas competências centrais e os FCS, detém, desse modo, vantagens competitivas que interessa fazer perdurar.

As próprias características das empresas também influenciam os fatores diferenciadores. A sua identificação deve ser objeto de discussão alargada aos empregados e, se possível, a clientes, fornecedores ou outros que possam dar um contributo, uma vez que a direção de topo nem sempre tem uma noção exata de todos os fatores críticos no seu negócio.

Os indicadores a selecionar deverão ser os mais determinantes para avaliar o grau de cumprimento da direção estratégica definida pela organização, expressa nos objetivos estratégicos. Os indicadores permitem avaliar a forma como os gestores tiram partido dos FCS para cumprir esses mesmos objetivos.

### **2.3. As perspetivas do BSC**

Como já foi referido anteriormente, o BSC é uma ferramenta que traduz a visão e estratégia da empresa devidamente articulados em diferentes perspetivas (Vicente, 2013). Originalmente, consideraram-se quatro, sendo elas:

- Financeira;
- Cliente;
- Processos Internos;
- Aprendizagem e Desenvolvimento.

Kaplan e Norton consideram que as perspetivas propostas são suficientes. Neste documento considerar-se-ão apenas as quatro mencionadas. Diversos autores sugerem a inclusão de perspetivas adicionais, como sejam a Responsabilidade Social e o Desempenho Ambiental (Russo, 2006). Brown (2007) chega mesmo a afirmar que os modelos BSC de sucesso com que se deparou não se conformaram com as perspetivas normalmente implementadas, adotando antes outras que iam de especial encontro às especificidades da empresa e que considerassem estrategicamente relevantes.

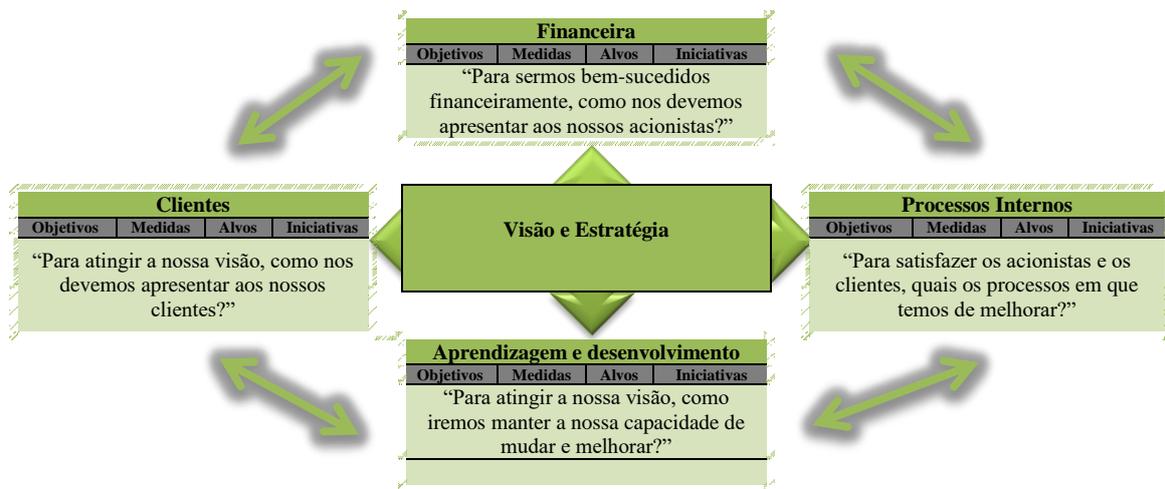
## Implementação de um *Balanced Scorecard* na Turexpresso

Consideremos, a título de exemplo, a Responsabilidade Ambiental. Empresas que desenvolvam atividades que apresentem uma grande tendência para afetar o ambiente, e que estejam altamente dependentes da legislação relevante em vigor estarão significativamente condicionadas por este fator. Como tal, poder-se-ia ponderar sobre a implementação desta perspetiva adicional, já que essa se poderá tornar num fator determinante da condução da estratégia por parte da gestão de topo.

Brown (2007) realça ainda que nos casos em que se admita uma maior flexibilidade da definição destas perspetivas, quer o seu número quer as categorias identificadas poderão estar sujeitas a alterações posteriores, de acordo com mudanças a nível de dimensão e maturidade da empresa.

Kaplan e Norton não descartam esta hipótese. No entanto, chamam atenção para a possibilidade de perspetivas adicionais poderem já estar subjacentes às quatro identificadas.

Dentro de cada perspetiva são definidos objetivos, que devem funcionar de forma integrada, estabelecendo uma relação de causa e efeito entre elas.



**Figura 3 - Tradução da visão e estratégia: quatro perspetivas; Fonte: Kaplan e Norton (1996, adaptado), conforme Russo (2015)**

A figura acima destacada ilustra o modo como cada perspetiva tem aplicações a nível da condução da estratégia. A cada uma destas estará subjacente um conjunto de indicadores. De acordo com Norton e Kaplan (1996), estes visam mais do que fornecer informação tangível sobre as várias vertentes, atuando como base para o debate sobre como alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Tais indicadores, para além de serem estrategicamente comparativos ao longo do tempo, devem estar prontamente disponíveis, ser rigorosos e verificáveis.

### 2.3.1. Perspetiva financeira

O objetivo vital das empresas, a longo prazo, é conseguir excelentes retornos dos capitais investidos. A utilização do BSC não é incompatível com este objetivo. Ao invés, a perspetiva financeira mantém-se no BSC, uma vez que os indicadores financeiros são extremamente importantes para avaliar as consequências económicas, facilmente mensuráveis, das ações desenvolvidas pela empresa. Estes indicadores permitem avaliar se a estratégia definida e a respetiva implementação e execução estão ou não a contribuir para melhorias efetivas do seu desempenho financeiro (Sousa, 2002). Tais resultados poderão ser medidos através do lucro líquido, do retorno do investimento, da criação de valor económico ou da geração de fluxos de caixa (Filho, 2005).

Vicente (2013) entende que a perspetiva financeira contempla principalmente a remuneração dos investimentos e a satisfação dos acionistas, interligando-se assim com os interesses dos sócios/acionistas. Tendo estes como principal objetivo conseguir obter retornos superiores ao capital investido, focar-se-ão em fatores de natureza financeira.

Especificamente, esta valorização das empresas advém da análise dos níveis de produtividade (eficiência) e de rentabilidade (eficácia) da empresa. De acordo com o autor, a perspetiva financeira encontra-se no topo das quatro perspetivas devido à importância destas medidas na mensuração do sucesso da empresa.

Desta forma, a avaliação do desempenho financeiro é fundamental para medir a *performance* dos gestores/administradores, pois apoia a prestação de contas aos sócios/acionistas. Conforme Russo (2006), a remuneração dos gestores/administradores em forma de prémios e incentivos estará muitas vezes sujeita a essa avaliação.

O modo como um gestor interpreta a perspetiva financeira tem efeitos práticos significativos a nível de gestão. O gestor que identifique os acionistas como a parte mais relevante para a delimitação da sua estratégia na perspetiva financeira tenderá a dar especial relevo aos objetivos que irão ao encontro dos desejos destes. Tal poderá implicar a adoção de medidas que conduzam a uma deterioração da capacidade de rentabilidade a médio/longo prazo da empresa. Este estará disposto a assumir uma postura de maior risco, desde que seja expectável um retorno de curto prazo que vá ao encontro imediato dos objetivos traçados. Deste modo, um gestor responsável dará maior relevância a medidas de médio longo prazo que se foquem num desempenho eficiente e estável (Hope, 2006).

A escolha dos indicadores e metas financeiras relevantes vai ainda depender da fase do ciclo de vida da atividade ou produto/serviço em que a organização se encontra, já que tal condiciona a estratégia a implementar.

## Implementação de um *Balanced Scorecard* na Turexpresso

A título de exemplo, uma empresa em fase de crescimento terá como principais objetivos o crescimento das vendas e a manutenção de níveis adequados de despesas (Sousa, 2002). Por sua vez, numa de fase de maturidade, a empresa concentrará os seus esforços na lucratividade, no aumento da receita operacional e da margem bruta, no aumento do rácio do rendimento sobre o capital investido, no retorno sobre o investimento e, por fim, no aumento do valor económico agregado. Numa fase de declínio, é essencial a maximização dos fluxos de caixa (*cash-flows*) e a diminuição das necessidades de fundo de maneiio (Russo, 2006).

Apresentam-se na tabela seguinte alguns dos indicadores que são normalmente considerados para esta perspetiva:

PESPECTIVA FINANCEIRA: “COMO É QUE PODEMOS CUIDAR DOS INTERESSES DOS ACIONISTAS?”	
FATORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
<b>Crescimento:</b> Novos produtos/serviços, alcançando novos clientes e mercados ou aumentando os atuais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quota de mercado</li><li>• Volume de negócios</li><li>• Taxa de crescimento do volume de negócios</li></ul>
<b>Rentabilidade:</b> Capacidade de gestão de ativos e resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>• RCI – Rentabilidade do capital investido</li><li>• RCP – Rentabilidade dos Capitais próprios</li><li>• RV – Rentabilidade de Vendas</li><li>• RPA – Resultados por Ação</li><li>• Resultados líquidos/Meios libertos</li></ul>
<b>Criação de valor:</b> Capacidade de criação do valor para o acionista	<ul style="list-style-type: none"><li>• EVA – <i>Economic Value Added</i></li><li>• CVA – <i>Cash-Value Added</i></li><li>• CFROI – <i>Cash-Flow Return on Investment</i></li><li>• Valor Acrescentado</li></ul>

Tabela 1 Perspetiva financeira; Fonte: Russo (2015)

### 2.3.2. Perspetiva do cliente

No passado, as empresas concentravam todos os esforços e atenções nas suas capacidades internas de produção. Contudo, na ótica de Sousa (2002), a satisfação das necessidades dos clientes impulsiona a sua atração e retenção, sendo esta a única via para uma rentabilidade da empresa sustentável a longo prazo. Daqui resulta que os gestores devem dar grande importância à sua envolvente externa, procurando colocar à disposição dos clientes produtos e serviços que estes valorizem (Banza, 2013).

Na perspetiva do cliente pretende-se essencialmente a satisfação e fidelização através da criação e propostas de valor diferenciadoras. De modo a conseguir identificar os indicadores relevantes para esta categoria, é essencial ter uma boa perceção das principais necessidades dos clientes, assim como dos fatores que estes mais valorizam nas suas interações comerciais. Dessa

## Implementação de um *Balanced Scorecard* na Turexpresso

forma, é importante que a empresa ouça os clientes, alinhando as suas medidas de acordo com estes (Russo, 2006). Esta é também uma forma da empresa conseguir influenciar o modo como é vista pelos clientes que serve.

Maia (2011) sugere ainda que esta perspetiva se traduz numa simplificação da gestão dos seus clientes, já que contempla a análise das experiências que a organização proporciona aos seus clientes, assim como dos processos associados. Em última análise, estes fatores ilustram o modo como a empresa se propõe a criar valor.

Ao mesmo tempo, Russo (2006) realça que os próprios clientes constituem uma fonte de valor para a organização, na medida em que, com o seu nível de exigência, ajudam a preparar os funcionários, estimulam a competência interna, ajudam na divulgação da imagem da organização e dos respetivos produtos e serviços, na comparação destes com a concorrência e na identificação das oportunidades e tendências de mercado.

Muitas empresas assumem-se já como orientadas para o cliente. No entanto, Sousa (2002) considera que a perspetiva do cliente do BSC obriga a que os próprios clientes identifiquem um conjunto de objetivos e indicadores para os fatores que realmente têm importância para eles. Este exercício de estudo de mercado facilita a segmentação do mercado e a definição do seu mercado alvo, identificando assim as características chave que devem definir a sua atividade. Nas palavras de Norton e Kaplan (1996), “as empresas que tentam ser tudo para todos acabam por ser nada para ninguém”. O BSC, como ferramenta de implementação de estratégia, deve evidenciar os objetivos e indicadores de cada segmento alvo.

São exemplos de indicadores relevantes para esta perspetiva os que constam na tabela seguinte e consoante a fase em que se encontra:

PESPETIVA DOS CLIENTES: “COMO É QUE QUEREMOS SER VISTOS PELOS NOSSOS CLIENTES?”	
FATORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
Rentabilidade: Garantir uma carteira de clientes que contribua para o valor da empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• EVA – <i>Economic Value Added</i></li><li>• RVC – Rentabilidade Vendas/Clientes</li></ul>
Satisfação: Alcançar elevados níveis de satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Índice de satisfação de clientes</li><li>• Tempos de entrega/serviço</li><li>• Cumprimento dos prazos de entrega</li></ul>
Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes atuais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quota de mercado</li><li>• Volume de negócios com novos clientes</li></ul>

Fidelização: Capacidade para manter os clientes atuais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescimento do volume de negócios dos clientes atuais</li><li>• Número de repeat buyers /número de clientes por ano</li></ul>
---	---

Tabela 2 - Perspetiva dos clientes; Fonte: Russo (2015)

### 2.3.3. Perspetiva dos Processos Internos

A perspetiva dos processos internos tem como objetivo compreender e reconhecer os métodos produtivos em vigor na organização (o modo como esta cria valor) assim como identificar e avaliar a utilização dos recursos, das capacidades e talentos de que a empresa dispõe (Banza, 2013). Tornando estes processos mais eficientes, a empresa estará assim mais apta a garantir um serviço de qualidade que vá ao encontro das necessidades quer dos clientes, quer dos seus acionistas.

Kaplan e Norton (1996) identificam três processos internos principais, nomeadamente:

- os **processos de inovação**, que passam pela análise das necessidades dos clientes e das condições de mercado, bem como pela criação de novos produtos e serviços;
- os **processos operacionais**, que começam na encomenda do cliente e terminam com a entrega do produto/serviço, onde é importante assegurar que as entregas aos clientes ocorram dentro dos prazos estipulados, de forma eficiente e consistente;
- o **serviço pós-venda**, que está relacionado com os serviços de apoio ao cliente, nomeadamente garantias, tratamento de devoluções e de reclamações que contribuem para a satisfação total das necessidades dos clientes.

O BSC demarca-se, segundo Russo (2006), de outros modelos por englobar a criação de medidas que analisam a eficácia dos diferentes ciclos de inovação e de pós-vendas, refletindo deste modo os vários momentos da criação de valor da empresa.

Este autor identifica ainda um elemento comum nas várias fases dos processos internos – o tempo. Este pode constituir uma enorme vantagem competitiva em áreas como a produção, o desenvolvimento e lançamento dos produtos e a sua distribuição e venda, especialmente quando uma empresa descobre uma forma de gastar menos tempo que a concorrência na execução das mesmas atividades.

Para alcançar os objetivos relativos à duração do processo operacional, qualidade, produtividade e custos, os gestores devem estabelecer indicadores que sejam influenciados pelas ações dos trabalhadores. Uma vez que a maioria destas ações se desenvolve a nível de

## Implementação de um *Balanced Scorecard* na Turexpresso

unidades, departamentos e grupos de trabalho, aqueles indicadores, que traduzem o objetivo global da organização, devem ser desdobrados por esses níveis de atuação, refletindo os respectivos objetivos. Deste modo é estabelecida a ligação entre a opinião da gestão de topo sobre os processos e competências chave e as ações desenvolvidas pelas pessoas cuja atuação afeta os objetivos globais da empresa. Esta ligação assegura que os colaboradores da linha de frente tenham objetivos claros para as suas ações e decisões, assim como para o aperfeiçoamento das atividades que contribuam para a missão global da organização (Sousa, 2002).

Como se pode ver na tabela abaixo, alguns indicadores de desempenho que se podem considerar para medir os processos internos são os prazos de execução, o custo unitário dos bens e serviços e a produtividade, entre outros.

PESPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS: “COMO É QUE NOS PODEMOS DISTINGUIR DA CONCORRÊNCIA OU SER MELHOR DO QUE ELA?”	
FATORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
<b>Organização:</b> Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos (de forma horizontal) e não acumular funções	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Lead Time</i> / Tempo de ciclo</li><li>• Prazos de execução</li></ul>
<b>Racionalização:</b> Eliminar as atividades que não são geradores de valor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Custo unitário dos produtos</li></ul>
<b>Qualidade:</b> Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço	<ul style="list-style-type: none"><li>• Taxa de rejeições</li><li>• Conformidades</li></ul>
<b>Eficiência e Eficácia:</b> Otimizar a utilização dos recursos, da qual dependem os resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produtividade</li><li>• Taxa de utilização da capacidade</li></ul>

Tabela 3 - Perspetiva dos processos internos; Fonte: Russo (2015)

### 2.3.4. Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento

Segundo Banza (2013) incluem-se, nesta perspetiva deve reconhecer-se a infraestrutura tecnológica, de capital e humana para que a organização se consiga desenvolver a médio/longo prazo. Por outras palavras, centra-se nas competências que são essenciais para a concretização dos objetivos estratégicos.

A perspetiva em questão é a origem de todas as outras e nos quadros estratégicos do BSC será sempre representado na base das restantes, visto que os objetivos que esta serve são

## Implementação de um *Balanced Scorecard* na Turexpresso

a descrição dos ativos intangíveis de uma organização, assim como qual o seu papel na estratégia definida. Deste modo, os objetivos desta são os indutores para obter excelentes resultados nas primeiras três perspetivas do BSC (Maia, 2011). Podemos assim inferir que esta vertente procura a melhoria quer das estruturas da empresa quer dos seus processos, com o objetivo último de assegurar o sucesso financeiro da empresa.

A perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional dá prioridade à criação de um clima favorável à inovação, à satisfação dos empregados, à mudança, ao crescimento e implementação de melhorias (Russo, 2006).

É imprescindível conduzir o investimento em novos equipamentos e I&D. No entanto, este tipo de investimento por si só não é suficiente. O BSC enfatiza a importância de se investir para o futuro e não apenas nas áreas tradicionais de investimento. Sousa (2002) relembra que as organizações não devem esquecer a importância que o investimento nas suas infraestruturas (pessoas, sistemas e procedimentos) representa, no caso de ambicionarem um forte crescimento financeiro a longo prazo.

É essencial, na perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, que toda a envolvente interna da empresa participe em conjunto no processo contínuo de aprendizagem e crescimento da organização.

O propósito final desta perspetiva consiste na requalificação e preparação de funcionários, na melhoria das tecnologias de informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais (Vicente, 2013). Traduz-se, assim, na otimização das operações, na definição de estratégias e na capacidade de uma empresa e respetivos colaboradores se adaptarem às mudanças constantes do mercado em que atuam. Tal implica uma vantagem directa face à concorrência existente, pela melhoria das medidas de resposta.

Apresentam-se abaixo alguns indicadores que poderiam ser incluídos nesta perspetiva:

<b>PESPETIVA DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO: “COMO É QUE PODEMOS CONTINUAR A APERFEIÇOAR-NOS E A CRIAR VALOR?”</b>	
<b>FATORES CRÍTICOS</b>	<b>INDICADORES DE DESEMPENHO</b>
<b>Inovação:</b> Capacidade dos empregados em apresentar ideias novas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de novas ideias aproveitadas</li><li>• Número de novos produtos e serviços</li></ul>
<b>Satisfação:</b> Garantir elevados índices de motivação e empenhamento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Índice de satisfação do pessoal</li><li>• Montante de prémios e incentivos</li></ul>
<b>Qualificação:</b> Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciam os seus desempenhos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de colaboradores qualificados</li><li>• Número de horas de formação</li></ul>

<b>Tecnologia:</b> Aproveitar o potencial tecnológico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de postos de trabalho informatizados</li><li>• Investimento em tecnologias de informação, por empregado</li></ul>
--	--

Tabela 4 - Perspetiva financeira; Fonte: Russo (2015)

Após a delineação da perspetiva de desenvolvimento e aprendizagem organizacional, as empresas poderão interligar as diferentes perspetivas referidas num mapa estratégico que reflita as medidas essenciais ao alcance dos objetivos estratégicos da empresa (Russo, 2006).

### 2.3.5. Relações Causa e Efeito - O Mapa Estratégico

Um BSC ilustra a estratégia de uma organização através de objetivos e indicadores adequados, separados pelas perspetivas incorporadas. Contudo existem relações de causa e efeito entre estas, tendo estas implicações na identificação dos objetivos adequados para cada vertente. Ferreira (2013) considera este fator essencial para a construção de um BSC enquanto aliado da estratégia.

O mapa estratégico surge neste contexto, evidenciando as relações que caracterizam a empresa nas suas várias dimensões, ajudando a perceber as redes de influência das quais depende a organização.

Na perspetiva de Russo (2006), esta ferramenta permite criar pontos de referência para toda a organização/empresa e para os seus empregados. Estes mapas são construídos de “cima para baixo” da seguinte forma: os gestores começam por definir a declaração de missão, porque é que a empresa existe, os seus valores fundamentais. A partir dessa informação, desenvolvem a visão estratégica (o que é que a empresa quer ser). Esta visão define claramente os objetivos e as metas globais da empresa, que serão o enquadramento de topo do desempenho.

A principal finalidade do mapa estratégico é a de descrever, de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo; ou seja, estabelece a união entre as atividades de formulação e de implementação da estratégia, demonstrando como esta deve ser cumprida (Sousa, 2012).

O mapa estratégico é também um forte instrumento de comunicação, dado que concentra a mensagem no fundamental, tornando-a mais nítida, logo mais fácil de ser divulgada.

No que diz respeito às relações de causa e efeito nas organizações empresariais a incluir no mapa estratégico, Brewer e Speh (2000) e Kaplan e Norton (1992) afirmam que, se o sucesso nas três perspetivas não financeiras não desencadear o sucesso do ponto de vista financeiro, significa que a estratégia é defeituosa ou mal implementada. Nesse caso, os gestores necessitam

## Implementação de um *Balanced Scorecard* na Turexpresso

de rever as origens das vantagens competitivas da empresa, se estas vão ao encontro dos objetivos, e se os indicadores não-financeiros que conduzem ao sucesso financeiro foram definidos incorretamente.

Apesar de nem sempre ser fácil apurar as relações de causa e efeito existentes, a gestão de topo das empresas tem, normalmente, uma intuição ou percepção sobre os objetivos/fatores que influenciam a melhoria dos resultados. Esse pode ser um ponto de partida para selecionar as correlações a analisar, referentes a objetivos importantes para a organização. Essas correlações podem ser obtidas pela medição e comparação de dados acumulados (mensais/anuais) (Russo, 2006).

No exemplo ilustrado abaixo, podemos observar que na perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, a empresa propõe-se aperfeiçoar o treino dos colaboradores da empresa, de modo a capacitar e qualificar as suas equipas de trabalho, aumentando a produtividade e melhorando o ambiente vivido dentro da empresa. Pretende-se ainda atualizar os equipamentos disponíveis. Espera-se que estas medidas conduzam a uma melhoria efetiva da qualidade de serviço, isto é, que se traduzam numa melhoria dos processos internos. Idealmente, esta melhoria generalizada do serviço corresponderá a uma maior satisfação do cliente, incentivando assim a sua fidelização. No final, todos estes passos procuram alcançar o objetivo principal definido inicialmente a nível financeiro.



**Figura 4 – Exemplo mapa estratégico, Fonte: Russo (2015)**

Num mapa propriamente definido serão ainda incluídas tarefas e medidas adicionais ao longo das diversas perspetivas, todas elas tendo em vista o objetivo estratégico.

#### 2.4. Implementação do *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégica

O BSC, ao colocar a estratégia e a visão no centro das atenções dos gestores, torna-se num importante mecanismo para a implementação de estratégias. Este constitui um sistema de gestão que será integrado e interligado aos vários níveis de uma empresa (Norton e Kaplan, 1996).

Gaspar (2009) realça que a ligação entre a prática e a estratégia presente no BSC permite obter uma avaliação contínua das ações e do seu contributo para a realização dos objetivos estratégicos definidos.

De modo a garantir que exista este tipo de articulação entre ação e objetivos, Norton e Kaplan (1996) propõem quatro processos. Estes governam o modo como o BSC vai conduzir a estratégia da organização. Nomeadamente:

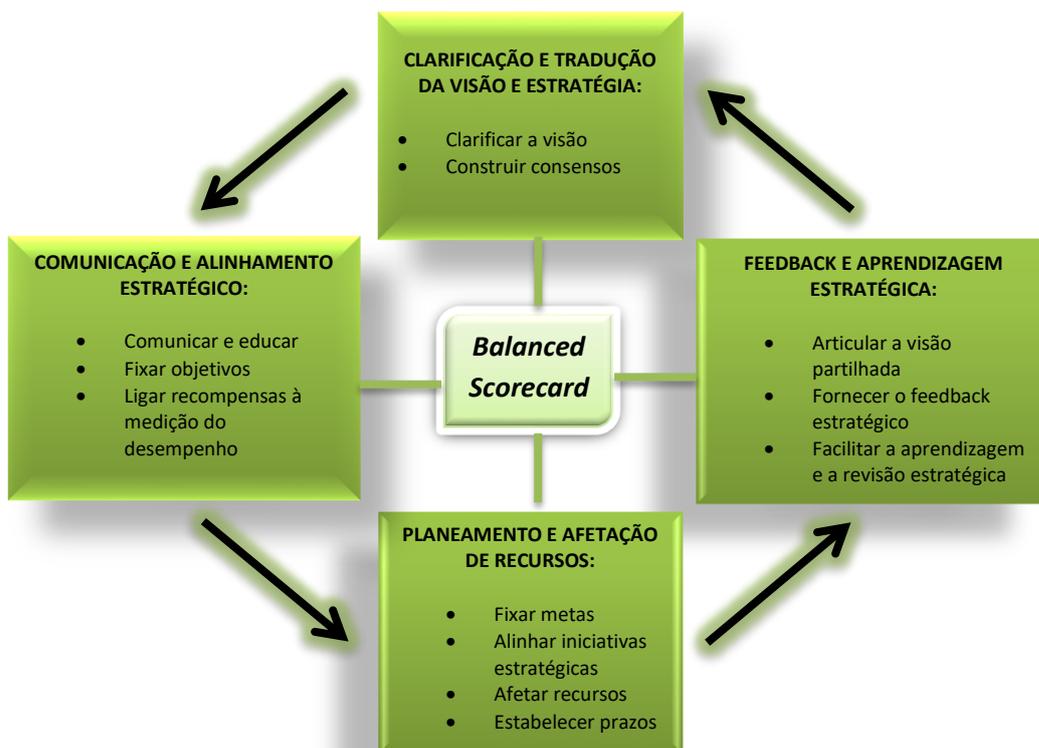


Figura 5 - O *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica; Fonte: Russo (2015)

A implementação do BSC como um sistema de gestão estratégica deve apoiar-se nos quatro processos acima representados. Estes contribuem para ligar os objetivos estratégicos com as medidas de desempenho, combinando objetivos de longo prazo com ações de curto prazo, numa lógica de funcionamento que proporciona a compatibilização da formulação da estratégia com a sua implementação (Russo, 2006).

Ainda de acordo com o referido autor, o processo de clarificação e tradução da visão e estratégia ajuda na construção de consensos em torno de uma visão e estratégias de longo prazo, desde a gestão de topo até ao nível operacional, já que identifica medidas operacionais, objetivos e indicadores devidamente articulados entre si, facilitando a sua compreensão e execução.

Já na vertente de comunicação e alinhamento estratégico procura-se comunicar a estratégia definida a toda a organização, articulando-a com objetivos departamentais e individuais, de forma a garantir um alinhamento dos objetivos, quer globais quer individuais, com a estratégia. Para tal, é importante que os indicadores escolhidos sejam aprovados quer por aqueles que ficam sujeitos à avaliação do desempenho quer pelos que vão utilizar o BSC. Este consenso facilitará a implementação do modelo.

A comunicação é indispensável para este propósito, e Gaspar (2009) julga que o BSC facilita este exercício. Esta assegura também que os esforços desenvolvidos pelas diferentes secções vão ao encontro dos resultados desejados. Este tipo de articulação deverá estender-se a parceiros externos que complementem a organização (Kaplan & Norton, 2006).

Este processo possibilita ainda a descentralização e a melhoria do sistema de incentivos, passando este a depender também de medidas não-financeiras, mais esclarecedoras do desempenho da empresa (Gaspar, 2009). Este tipo de alinhamento manifesta-se através de sinergias existentes nas perspetivas mencionadas anteriormente. A título de exemplo, Kaplan e Norton (2006) sugerem que, a nível dos processos internos, a partilha dos vários sistemas, instalações e pessoal pode conduzir à criação de economias de escala.

É igualmente importante adequar o recurso aos recursos físicos e financeiros à estratégia da unidade de negócio/empresa. O BSC visa ainda facilitar a avaliação e a afetação dos recursos físicos e financeiros disponíveis às iniciativas relevantes para a implementação da estratégia. Para tal contribuem a clarificação dos objetivos estratégicos e a identificação dos devidos fatores críticos, já que ajudam a identificar processos prioritários.

A aprendizagem organizacional, contempla a revisão e transformação de estratégias fundamentada no comportamento da *performance*. O BSC, através do mapa estratégico, ajuda a ponderar continuamente a estratégia, testando-a e validando-a. Daqui resulta um processo contínuo de reflexão e aprendizagem sobre a estratégia a seguir pela organização (Russo, 2006). Ao ponderar sobre as relações de causa e efeito entre os resultados pretendidos e os vetores de desempenho desses resultados, ajuda a reformular as metas e as estratégias estabelecidas (Gaspar, 2009).

Kaplan e Norton (2001) consideram fazer sentido implementar, em certos casos, o BSC em patamares inferiores da empresa, dado que será fácil estabelecer uma estratégia que sintetize a direção a tomar para essa SBU (*Small Business Unit*). Para além de constituir um exercício de preparação para implementar um BSC a uma maior escala, por vezes em grandes empresas pode ser mais difícil identificar uma estratégia que englobe todos os níveis da empresa. Este BSC Central deverá contemplar aspetos comuns a diferentes SBUs (*common business practices*).

De modo a garantir uma implementação bem-sucedida do BSC é necessário o forte envolvimento de toda a organização, não se limitando este à gestão de topo.

É ainda importante chamar à atenção para a relevância de uma comunicação efetiva por parte da gestão de topo. Um BSC devidamente implementado vai contemplar, em paralelo, a dinamização dos trabalhadores, levando-os a inovar e a adaptar o seu trabalho de forma a alcançar os resultados desejados. Os responsáveis de topo não deverão procurar controlar exaustivamente a atuação dos trabalhadores, forçando deste modo que as atitudes vão ao encontro dos objetivos estratégicos definidos.

Acima de tudo, o BSC é uma ferramenta que um líder eficaz utilizará para gerar uma mudança positiva através do contributo que os seus recursos humanos possam oferecer. Neste sentido, um gestor capaz de guiar e incentivar terá uma vantagem neste tipo de exercício em comparação com aqueles que preferam um controle mais exacerbado (Kaplan e Norton, 2001).

Tendo isto em conta, é vital que os trabalhadores percebam a importância da implementação do BSC. Idealmente, este não poderá ser visto como mais uma tentativa de mudança de curto prazo condenada a falhar. Filho (2005) avisa que este sentimento poderá pôr em causa a utilidade do BSC enquanto ferramenta do crescimento a longo prazo da empresa. Neste caso, os funcionários não veriam os objetivos e valores refletidos neste modelo como significativos. Não se poderia então esperar que estes estivessem à altura do nível de crescimento e de contribuição que se espera deles.

### **2.5. O BSC nas Pequenas e Médias Empresas**

As estratégias são tipicamente definidas para uma unidade organizacional (SBU). A grande maioria das organizações adota tantos BSC's quanto necessário, mediante o número de unidades de negócio que dispõe. No entanto, algumas empresas concentram-se apenas numa indústria estreitamente definida. Nesta situação, a unidade de negócio estratégica coincide com a estratégia corporativa da empresa. De facto, algumas das primeiras aplicações do Balanced

Scorecard destinaram-se a empresas que atuavam em nichos específicos da indústria de semicondutores, como *Advanced Micro Devices* e *Analog Devices*. Estas empresas desenvolviam *scorecards* que acabavam também por ser utilizados como *scorecards* corporativos (Norton e Kaplan., 1996).

Além do que acima foi referido, estes autores defendem ainda que se existirem diversas unidades de negócio internas que concorram para a produção de um bem ou serviço final, então deverá ser adotado um BSC distinto para cada uma delas e o BSC corporativo para a organização como um todo.

O *Balanced Scorecard* foi concebido para grandes negócios em que a complexidade e formalismos são consumidores de inúmeras quantidades de recursos, algo que é descabido para Pequenas e Médias Empresas (PME). Desta forma, Gaspar (2009) considera que o BSC deverá ser ajustado para este tipo de empresas de menor dimensão.

Os gestores devem procurar implementar um único *Balanced Scorecard* da gestão de topo, procurando medir e gerir apenas os elementos financeiros e não financeiros que sejam fundamentais para a empresa, de acordo com os objetivos estratégicos definidos.

Atendendo às especificidades das PME (de estrutura hierárquica mais simples que as grandes empresas), há que considerar que o gestor tem uma maior proximidade e contato com as áreas operacionais da organização, pelo que o sistema de indicadores de desempenho do BSC deve ser uma ferramenta de gestão estruturada e centralizada no nível hierárquico mais elevado. Assim, na maioria das PME, só se justificará a existência de um BSC da gestão de topo, sem mais desagregações por outros níveis hierárquicos.

Esta desagregação do só será justificável caso a empresa englobe SBU's (*Small Business Units*) com objetivos estratégicos demasiado distintos. A título de exemplo, a Sonae inclui áreas de negócio que atuam em segmentos de mercado completamente diferentes. Não faz qualquer sentido que as suas operadoras na área da distribuição apresentassem um BSC conjuto com a sua agência de viagens.

A implementação do *Balanced Scorecard* nas PME é mais apropriada se estas já usufruírem de uma dimensão notável, detentoras de uma certa estrutura organizacional formalizada. Quanto mais complexa se torna a estrutura organizacional devido ao crescimento da empresa, mais difícil é para o gestor segurar o controlo direto sobre tudo o que acontece na sua organização. É neste período de mudança que se nota uma maior necessidade de implementar uma ferramenta de gestão estratégica e operacional como o *Balanced Scorecard*.

As características das PME obrigam a que o processo de implementação do BSC seja mais rápido e mais simples por se tratar de estruturas organizacionais menos complexas, concentrando-se na execução da estratégia definida pela empresa (Russo, 2006).

### 2.5.1. Especificidades na Elaboração e Implementação do BSC nas PME

Segundo Andersen *et al.* (2001), o BSC ajuda principalmente no esforço inicial de produção de documentação física sobre a Declaração da Missão, os Objetivos Estratégicos e as Medidas e Iniciativas Estratégicas que formam a base da posterior implementação da metodologia do BSC.

A primeira fase da análise estratégica permitir a caracterização da posição da empresa no seu setor de atividade, das suas capacidades e das suas hipóteses de desenvolvimento, assim como da situação atual do seu setor e a respectiva evolução.

A análise estratégica pode ser executada a partir de diferentes modelos de análise da posição da empresa no seu meio envolvente. São exemplos a **Análise SWOT**<sup>2</sup> (determinação dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do meio envolvente) e o **Modelo das Cinco Forças de Porter** (identificação das forças estruturais do setor que influenciam o desempenho da empresa, sobretudo o poder negocial dos fornecedores e dos clientes, as barreiras à entrada de novos concorrentes, a pressão dos produtos substitutos e a rivalidade entre os atuais competidores) (Porter, 2008).

Após a realização da análise e iniciada a formulação estratégica, passa-se à fase da construção do BSC propriamente dito. Para tal, o gestor poderá guiar-se pelas sete etapas seguintes, pela ordem que se apresenta, de acordo com a metodologia proposta por Olve, Roy, & Wetter (1999):

- I. Visão
- II. Perspetivas
- III. Objetivos Estratégicos
- IV. Fatores Críticos de Sucesso
- V. Fatores/Medidas
- VI. Iniciativas/Planos de Ação
- VII. Acompanhamento/Gestão do Balanced Scorecard

---

<sup>2</sup> *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Este modelo de análise deriva do trabalho conduzido por Albert S. Humphrey.

O BSC deve incluir as ações específicas, necessárias à realização da estratégia e da visão anteriormente definidas. Nesta fase interessa definir os passos a executar e respetivos prazos de implementação, de modo a criar os planos de ação de operações e de medição do BSC para as várias dimensões, tendo em vista os objetivos estratégicos.

A elaboração de um plano de ação detalhado inclui, normalmente, a identificação do responsável por esse plano, os recursos a utilizar e a sua origem, o estabelecimento de um calendário/cronograma e a apresentação de um orçamento. Todavia, nas PME, este processo não deve ser excessivamente formalizado, algo que seria contraproducente atendendo aos fracos recursos e às características das empresas de pequena dimensão.

Depois de construído o BSC, é necessário fomentar a sua utilização, aperfeiçoamento e ajustamento às necessidades da empresa.

A recolha de dados periódicos (semanal, mensal, trimestral) permitirá obter a informação necessária ao controlo das atividades operacionais, de forma a cumprir as orientações estratégicas e, ainda, facilitar a aprendizagem que permita a revisão e o aperfeiçoamento da própria estratégia.

Para maximizar as probabilidades de o BSC ser bem implementado, Russo (2006) considera fundamental assegurar:

- A **liderança** do projeto de BSC por parte da Direção de Topo;
- A **responsabilização** dos encarregados da execução deste sistema;
- Uma **comunicação** regular da informação relativa à sua implementação e funcionamento;
- A existência de uma cultura de **mudança**, procurando incluir todos os indivíduos neste processo;
- Uma **aprendizagem e aperfeiçoamento** constantes, garantindo uma evolução contínua.

## 2.6. Vantagens e Limitações do BSC

### 2.6.1. Vantagens

Para Kaplan e Norton (2001), o BSC promove a aprendizagem estratégica dos gestores levando a uma melhor *performance* a longo prazo.

Muitos outros autores, como seja Gaspar (2009), consideram que o BSC se encontra entre os mais importantes desenvolvimentos na gestão contabilística, constituindo uma ajuda

fundamental no processo de alcançar uma visão e uma nova base estratégica para o desempenho da organização.

O BSC distingue-se das demais ferramentas de medição de *performance* pelo fato de ser um sistema em constante mutação que contempla uma medição contínua e ajustada a diferentes períodos temporais. Por outras palavras, os dados por ele fornecidos mantêm-se mais atualizados do que outros sistemas que sirvam propósitos semelhantes (Brown, 2007).

O BSC proporciona uma melhoria de desempenho e o aumento da responsabilidade e transparência, sendo uma ferramenta versátil para identificar, discutir e seleccionar os indicadores considerados mais relevantes para organizações complexas como é caso das organizações públicas.

Outras das vantagens que o *Balanced Scorecard* proporciona são a melhoria da comunicação e dos recursos disponíveis, a interligação dos objetivos de longo prazo com os de curto prazo, a consideração do fator tempo, a melhoria do planeamento estratégico, o incentivo à participação e inovação e a adequação do modelo para organizações complexas.

Gaspar (2009) considera ainda que o BSC funciona também como um processo educacional do conjunto de *stakeholders*, o que leva a uma melhor mobilização e alocação de recursos com vista a alcançar os resultados desejados.

Segundo Kaplan e Norton, o BSC representa um evidente aperfeiçoamento de conhecimentos de várias origens que são reforçados com os ensinamentos da prática empresarial, tendo esta ferramenta de gestão já demonstrado as suas potencialidades em casos concretos de empresas e organizações de reconhecida reputação mundial.

O BSC focaliza a atenção das organizações nas medidas de desempenho que, face ao fenómeno da globalização concorrencial e económica, asseguram a inovação necessária à sua mudança e ao seu sucesso futuro.

Por fim, importa referir que todas as vantagens enunciadas exigem uma adequada implementação do BSC, que se inicia com uma clara e inequívoca definição da estratégia, a clarificação da missão e o entendimento da visão, passando pela comunicação a todos os membros da organização e assegurando o alinhamento organizacional como fonte de valor económico para organização (Gaspar, 2009; Kaplan e Norton, 2006).

### 2.6.2. Limitações

É inegável que as empresas que implementaram devidamente esta abordagem nas suas operações atingiram resultados bastante positivos. Não obstante, tem-se verificado que um

número muito expressivo de empresas falha neste tipo de exercício. Torna-se assim vital deter uma visão clara quer do âmbito de atuação do BSC, quer das suas limitações.

Embora o BSC seja uma ferramenta útil para qualquer organização nos tempos que correm, pode requerer um elevado investimento na sua implementação quer em tempo quer em recursos financeiros, sendo os resultados incertos e por vezes não quantificáveis, potencialmente desmotivando a sua adoção (Gaspar, 2009).

O BSC pode ter falhas tanto a nível da organização como a nível estrutural. As falhas organizacionais podem acontecer durante o processo de desenvolvimento e utilização do BSC, pois pode não existir um verdadeiro envolvimento dos gestores tanto de topo como dos intermédios. Vicente (2013), pondera que um BSC eficaz deverá refletir a visão estratégica dos principais gestores do grupo.

Uma das limitações mais relevantes do modelo é a possibilidade de diversas incongruências resultarem de uma implementação defeituosa ao longo das várias fases. Sejam exemplos (Bourne & Bourne, 2007):

- A escolha de indicadores desajustados ou irrelevantes;
- Objetivos irrealistas;
- As medidas a implementar não vão ao encontro dos objetivos definidos;
- Demasiada complexidade no sistema;
- Recolha de informação demasiado exigente;
- Pouco tempo e esforço aplicados à formação dos colaboradores;
- Gestão deficiente do projeto;
- Suporte de tecnologias de informação inadequado;
- Não existência de mecanismos de avaliação da *performance*;
- Indicadores outrora relevantes tornarem-se obsoletos;
- Possível conflito entre as medidas e o sistema de recompensas dos trabalhadores;
- Incompatibilidade entre medidas e os sistemas de avaliação em vigor;
- Demasiados indicadores tornando-os inúteis;
- Resistência à implementação;
- Oposição a *power shifts* resultantes da implementação do BSC.

Uma implementação bem-sucedida terá como fator chave, entre outros, a presença de um gestor ou administrador com poder de decisão. Existe muitas vezes uma predisposição por parte dos vários trabalhadores para resistirem a este processo, por verem o BSC como mais uma

tentativa irrelevante de inovar que será rapidamente ignorada (Kaplan, 2010). Só um líder, no sentido lato do termo, será capaz de implementar este sistema de forma a envolver todos os participantes da organização, trazendo assim a revolução estrutural que a caracteriza. Nesse sentido, podemos considerar que uma grande limitação do BSC é a dependência excessiva de gestores e administradores de topo que saibam aplicar o BSC enquanto *way of life* da empresa.

As categorias de mensuração incluídas no BSC advêm das ligações descritas no mapa estratégico. Brown (2007) critica o modelo por estas não resultarem, muitas vezes, de ligações devidamente comprovadas por números e devidamente analisadas, baseando-se antes em assunções e opiniões. Como resultado, podemos nos deparar com uma situação em que apresentamos um desempenho negativo, não obstante os nossos indicadores sugerirem que as nossas operações estão a ser desempenhadas de acordo com os parâmetros.

Richmond, B. (1994) questionou a existência das relações de causalidade identificadas no mapa estratégico, afirmando que estas haviam sido simplificadas em demasia e criticando-as por serem unilaterais. Daqui resultaria que a interpretação da estratégia (e das respetivas consequências), sendo deficiente, implicaria uma redefinição desajustada da mesma.

Considerou ainda o BSC um modelo estático que não contemplava os planos que uma empresa pudesse vir a implementar no futuro. Todos os estudos relacionados com estes contemplam, de uma maneira ou de outra, a necessidade de reformulação e aperfeiçoamento do BSC ao longo da sua execução. Contudo este exercício poderá traduzir-se numa reconversão de uma grande parte da sua estrutura. Podemos assim inferir que o BSC só por si não contempla as mudanças no contexto e na maturidade das empresas. Ao mesmo tempo, este tipo de exercício, pela sua regularidade, representaria um encargo regular. Numa empresa que se insira num mercado excessivamente dinâmico, o BSC poder-se-ia revelar impraticável.

Numa lógica semelhante, é importante realçar que é comum verificar-se um desfasamento temporal entre causa e efeito. As consequências de uma qualquer medida adotada só mais tarde se farão sentir, e muitas vezes as relações simplistas do BSC poderão não enquadrar devidamente esta relação. Até certo ponto, isto poderia pôr em causa o *feedback* recebido, comprometendo assim a reformulação da estratégia.

Por outro lado, apesar de um BSC identificar normalmente uma área problemática (nomeadamente os indicadores que não vão ao encontro dos objetivos definidos), a natureza sintética do BSC impede por vezes que se consiga inferir sobre as causas específicas.

Existe ainda uma certa tendência para, aquando a definição dos parâmetros de cada perspetiva, se dar primazia à inclusão de variáveis facilmente mensuráveis, em detrimento de outras variáveis mais relevantes, mas de maior dificuldade na sua obtenção. Assim por vezes

dá-se preferência a indicadores *lag*, isto é, informação sobre acontecimentos já passados. Existe definitivamente um lugar para este tipo de variáveis quer no BSC, quer na gestão de uma empresa. Todavia não menos importantes são os indicadores *lead*, que fornecem informações relativas a previsões e expectativas. Comparando ambas, as últimas têm a grande vantagem de antecederem um acontecimento, ou seja, dão um maior tempo de resposta. Apresentam ainda assim um custo e dificuldade de mensuração superiores.

Ser capaz de fazer este tipo de análise é uma parte central na definição de um BSC. Posto isto, este tipo de análise custo/benefício é um exercício difícil, especialmente porque a não implementação de um indicador mais exigente poderá traduzir-se em perdas de informação que comprometam o sucesso do BSC, tornando-se numa enorme barreira a ultrapassar.

Poderá também acontecer que se venham a incluir objetivos no BSC que sejam fáceis de atingir de modo a passar uma mensagem de sucesso e bom desempenho por parte da gestão a administradores e acionistas. Nessa situação, não será de admirar que o BSC não traga benefícios.

No pólo oposto, o sucesso deste projeto pode também ser comprometido devido ao modo como se abordam situações em que os indicadores apresentam valores abaixo daqueles que haviam sido definidos como objetivos estratégico.

Ambos os casos serão altamente problemáticos se inseridos numa empresa onde exista uma grande predisposição para aplicação de sanções por má *performance*. Mais do que apurar responsabilidades pelos números que não vão ao encontro dos definidos inicialmente será importante perceber o problema estrutural subjacente, de modo a chegar a uma solução. Numa situação extrema, poderiam ainda verificar-se casos em que houvesse uma deturpação propositada dos dados de modo a evitar possíveis repercussões, comprometendo assim a eficácia do sistema (Brown, 2007).

Uma outra limitação importante pretende-se com o fato de o programa de incentivos normalmente ser implementado para encorajar o alcance dos objetivos definidos pelo BSC. É expectável que os envolvidos neste processo, tendo os seus rendimentos dependentes do seu desempenho, desenvolvam um esforço extra. Obviamente que, com um conjunto de objetivos devidamente delineados e com um sistema de recompensa apropriado isto trará benefícios.

Contudo este desempenho é medido diretamente pelo alcance dos valores identificados como objetivos. A título de exemplo, uma empresa que decida no seu BSC conseguir aumentar o seu número de vendas poderá acabar por implementar inadvertidamente uma cultura de vendas agressiva, podendo, a título de exemplo, pôr em causa as suas relações com cliente e/ou

repetição de compra. Tal problema poderá ser verificado nos diversos níveis da hierarquia, dependendo dos sistemas de recompensas em vigor.

Como tal, aquando da definição deste tipo de objetivos e de recompensas, é importante ter em atenção o tipo de implicações que isto vai ter a nível da cultura da empresa. Na mesma lógica, indicadores que correspondam a uma melhoria da qualidade e eficiência do serviço prestado deverão ter primazia.

## **2.7. Para Além do *Balanced Scorecard***

Muitas foram, nas últimas décadas, as contribuições para este tema, fossem elas feitas através de Casos Práticos (como é o propósito último deste documento), ou fossem elas teóricas. Devido a isto, o BSC evoluiu significativamente, adquirindo novas facetas e formas de aplicação.

Contudo, conforme abordado no ponto anterior, existem limitações claras neste modelo. Torna-se assim essencial encontrar um conjunto de opções e de ferramentas adicionais que nos permitam usufruir de todas as contribuições que advêm do BSC.

Este capítulo compreenderá dois tópicos, ambos relacionados com a procura de uma implementação bem-sucedida do BSC através de recursos muito distintos. Na primeira seção abordaremos os modelos de gestão que melhor complementam o BSC. De seguida ponderaremos sobre a importância das várias ferramentas de informação ao dispor das empresas modernas.

### **2.7.1. BSC e Outros Modelos de Gestão**

Têm ocorrido várias inovações a nível teórico. Cada vez mais se especula e experimenta a sua conjugação com diferentes abordagens. Contemplaremos de seguida este tipo da literatura, cuja tendência é a de se tornar cada vez mais relevante dentro deste tema. Consideraremos, para este efeito, algumas das vertentes literárias que consideramos mais relevantes, ainda que existam várias abordagens de integração deste tipo de sistemas com o BSC.

Um dos mais prementes é o que normalmente se designa por *Dynamic Balanced Scorecard*, isto é, a união do BSC com ferramentas de dinâmicas de sistemas. A área de dinâmicas de sistemas abrange temas muito variadas e de ramos científicos distintos. Destes destaca-se muito provavelmente a Teoria do Caos (associado normalmente ao “efeito borboleta”), como sendo uma das componentes mais influentes desta temática.

Resumidamente, este tipo de ferramentas lida com alterações de grande dimensão (*outputs*) que ocorrem desfasadamente em relação à altura e local de origem das suas causas (*inputs*). Simplificando, tentam estabelecer relações entre estes. Este tipo de ferramenta adquire especial importância quando consideramos as críticas de Richmond (1994). Conforme visto no capítulo anterior este caracterizou o BSC por não contemplar estes desfasamentos e as ligações de causa-efeito que estabelecia. Posto isto, autores como Akkerman e Oorschot (2002) consideram que a temática dos Sistemas Dinâmicos apresenta-se como uma forte candidata a colmatar as lacunas do BSC.

Uma outra alternativa é a Análise por Envolvimento de Dados (*Data Envelopment Analysis*). Charnes *et al* (1989) foram grandes impulsionadores desta abordagem. Este método encontra-se muito ligado à forma como se cria algo (ou seja, quão eficaz se é neste tipo de exercício), e é caracterizado pela definição de objetivos numéricos que sirvam posteriormente como *benchmarks* para comparação e medição dos níveis de eficiência a nível deste tipo de processos.

Através desta análise obtêm-se ainda informações sobre o modo com estes se desenvolvem. Sendo uma análise estritamente numérica, complementa a lacuna que é normalmente criticada nas relações estabelecidas pelo BSC – o fato de estas relações não serem suportadas empiricamente. Mais ainda, a informação personalizada que fornece sobre este tipo de processos serve como um complemento útil ao BSC, pois a definição de objetivos numéricos para diferentes indicadores é parte central daquilo que é o BSC (Eilat *et al*, 2008).

Existe ainda outra abordagem conhecida como Gestão *Lean* (Ohno, 1997). Este foi introduzido pela Toyota quando esta atravessava um momento complicado, sendo esta claramente demarcada por níveis de produção excessivos, sem que houvesse procura que o justificasse. No ocidente, a disseminação deste fenómeno deveu-se muito ao trabalho realizado por Womack *et al*. (1991).

Este sistema de gestão caracterizou-se pela diminuição de desperdício ao longo das várias etapas de produção, procurando delinear uma espécie de código de conduta que conduza, no fim, à rentabilização máxima dos recursos utilizados, sem que tal se traduza numa produção excessiva, o que poderia levar ao aumento de produtos defeituosos, necessidades de armazenamento de *stock* e afins.

Através de um processo de refinação contínua deste sistema, teremos um programa que conduz ao melhor resultado possível em termos de performance e de agrado ao cliente. Caracterizou-se ainda por adequar os seus níveis de produção à procura existente, preferindo adaptá-la ao máximo às necessidades mais variadas que os seus clientes pudessem sentir. Esta

especificidade confere um certo nível de flexibilidade a este sistema, ainda que este tenha sido muito criticado pela sua inflexibilidade (uma situação – uma solução).

Considerando que o *Lean Management* procura um plano de ação para várias contingências e que ao mesmo tempo contempla um aperfeiçoamento constante, não é pois de admirar que se tenham desenvolvido BSC's específicos para este tipo de abordagens. Efetivamente, este acaba por incorporar valores semelhantes (Hines, 2004).

No entanto existem inúmeras críticas a este tipo de abordagem (Williams *et al*, 1992); este tipo de abordagem será adequado para mercados cuja procura seja estável e, conseqüentemente, previsível. Por outro lado, considera-se normalmente que este se revela incapaz de integrar trabalhadores no sistema (o que talvez pudesse ser compensado por um BSC que fosse devidamente ajustado a esta estratégia), assim como chega a ser nocivo para o desempenho e bem-estar da mão-de-obra.

Uma abordagem bastante referenciada é o Seis Sigma. Este foi implementado pela Motorola em 1980, chegando inclusive a ter influência na Gestão *Lean*. Esta compreende uma metodologia analítica que se foca na mensuração e controlo rigoroso da atividade produtiva. Deste modo, procura-se atingir um alto padrão de qualidade. O próprio nome deste sistema é uma referência à ideia de que o seu objetivo último é o de ter “poucos desvios da norma”, ou seja, de ter poucos produtos defeituosos ou inadequados. Desta ideia de “qualidade enquanto *standard*” adviria parte da satisfação dos clientes.

Esta faceta de rigor acaba por servir como um complemento à simplicidade orientadora do BSC. Andersen et al. (2002), Gupta (2004) e muitos outros desenvolveram projetos neste sentido.

Por último temos uma outra abordagem, também ela com origens nipónicas – o *Hoshin Kanri* (Akao, 1991). Numa fase inicial, este procurou dar maior flexibilidade às empresas permitindo que estas tivessem um melhor tempo de resposta a mudanças que ocorressem no mercado (Thomaz, 2005).

Existem diversas versões deste modelo de gestão, contudo todas elas apresentam um conjunto de características comuns. O *Hoshin Kanri* (HK) contempla a adoção de um conjunto de prioridades estratégicas, procurando integrá-las nas práticas da empresa, através da recolha de dados relacionados com este exercício e culminando num processo de readaptação e melhoria contínua das mesmas. Todo este processo seria feito anualmente e encontra-se também associado aos denominados ciclos PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

Este foco na definição de prioridades estratégicas, assim como na sua devida integração na vida das organizações vai muito ao encontro daquilo que é a filosofia central do BSC. De

acordo com Asan e Tanyas (2007), o BSC facilita a construção de um quadro estratégico, mas falha na sua componente de comunicação aos vários níveis da organização. O HK complementaria estas falhas, que através do seu método de aperfeiçoamento rotineiro e envolvente permitiria a inclusão bem-sucedida da estratégia ao nível da organização.

Assim, trabalhos como o de Tennant e Roberts (2001) e o do já mencionado Thomaz (2005) adquirem especial relevância, já que as suas versões do HK são reforçadas através dos sistemas normalmente encontrados no BSC.

Por outro lado, a natureza do HK não é fixa, não havendo um modelo universal de aplicação, este pode muito facilmente ser adaptado às especificidades de cada empresa (Hutchins, 2008).

### 2.7.2. BSC e o *Business Intelligence*

Hoje em dia, os sistemas de informação cumprem um papel essencial na desagregação dos indicadores incluídos no BSC. Se aparecer uma tendência não desejada no indicador selecionado, o sistema de informação em vigor deve permitir aos gestores encontrar, de forma imediata, as causas de tal anomalia. Por exemplo, se o valor do indicador agregado do prazo de entrega for insatisfatório, um bom sistema de informação permitirá desagregá-lo de modo a identificar as entregas tardias, dia a dia, por departamento e por cliente (Sousa, 2002). Contudo, este nível de informação extensa e específica cairá frequentemente fora do âmbito de um BSC.

De notar que, apesar de não se pretender incluir um número muito grande de indicadores no nosso modelo, é igualmente imperativo não deixar que este princípio nos leve a excluir informações vitais que devam constar nele (Brown, 2007).

Assim, soluções de *Business Intelligence* (BI) tornam-se num pilar fundamental para uma gestão efetiva. Estas são compostas pelo conjunto de ferramentas de informação que fornecem dados exaustivos (e idealmente fiáveis) que são essenciais para uma visão objectiva de todas as dimensões de uma empresa.

Um bom sistema de *Business Intelligence* irá então ao encontro das limitações do BSC, procurando atuar em conjunto com este.

Aquando a implementação de um BSC, poderão já encontrar-se em vigor uma qualquer ferramenta deste género. Nesta situação é imperativo reajustá-la à nova realidade, ou num caso mais extremo substituí-la por outra capaz de servir as necessidades.

De entre os vários recursos já disponíveis para auxiliar a implementação do BSC encontram-se *softwares* de vários níveis de qualidade e complexidade, sendo que uma das

características presentes nos melhores é a possibilidade de incluir *links* que conduzam a outros sistemas de informação que apresentam toda a informação disponível que vá ao encontro da explicação analítica do Indicador Chave que se deseja analisar, chamado de *drill down*.

É também interessante considerar o modo como as sinergias existentes entre ambos podem resultar num processo de desenvolvimento mútuo destas facetas. Conforme mencionado anteriormente, o BSC apresenta por vezes dificuldades na apresentação das causas específicas que levam a que um dado parâmetro se encontre abaixo do objetivo. Esta necessidade poderia levar a que se desenvolvessem esforços no sentido de adaptar os sistemas de informação em vigor. Por outras palavras, a utilização do BSC conduziu a uma melhoria direta desta ferramenta de *Business Intelligence*. Ao mesmo tempo, estas melhorias tornam a gestão mais capazes de responder aos estímulos identificados pelo BSC – isto é, o nosso Scorecard tornou-se mais eficaz por uma mudança que ocorreu fora deste.

Um bom exemplo para este tipo de exercício são os indicadores *lead* mencionados anteriormente. A procura de um bom *Business Intelligence* constitui uma excelente oportunidade para desenvolver a mensuração deste tipo de variáveis que, apesar de serem morosas na sua preparação, representam uma contribuição muitas vezes vital para a construção de um bom mapa *Scorecard*.

Apesar de existirem custos associados à implementação deste tipo de sistemas, os benefícios que daqui resultam vão acabar, quase sempre, por compensar os gastos resultantes de uma abordagem de tratamento de informação mais manual, especialmente pela vantagem em termos de tempo de execução (e correspondente tempo de resposta) e pela minimização de erros na sua construção (e conseqüentemente menos erros em termos de reformulação da estratégia).

### 3. Contextualização do Setor do Turismo, da TUREXPRESSO e Proposta de BSC

O conceito de turismo não apresenta ainda uma definição unânime e universal, pois é uma atividade que se encontra em constante evolução. Este tem origem nas viagens realizadas pelos jovens ingleses pela Europa para se instruírem e complementarem a sua educação, principalmente no século XVII, denominadas de *Grand Tour* (Boyer 2000), (Cunha & Abrantes 2013). Deste modo, todos os que iam nessas viagens passaram a ser denominados de “turistas” (*tourists*) e desta forma surgiu o turismo (*Tourism*), a atividade a que deram origem.

O conceito de turismo atual pode ser investigado congregando diferentes abordagens, sendo que uma das mais comuns consiste em apresentar o turismo com base na procura e na oferta (Almeida & Araújo 2012).

Atualmente, o turismo é um sistema dinâmico que assume grande dimensão e importância na economia nacional e mundial, sendo necessário perceber as suas características implícitas. O turismo produz bens e serviços, como transportes, alojamento e restauração, potencia a produção de bens, como artesanato e produtos locais, e, finalmente, cria empregos.

#### 3.1. O Turismo, Enquadramento e Tendências

A nível mundial, segundo os dados disponibilizados pela Organização Mundial do Turismo (OMT, 2017), 1133 milhões de pessoas fizeram turismo em 2014. O Turismo representou assim 9% do PIB mundial, 1.4 biliões de euros por ano em exportações e 6% das exportações mundiais.

A região da Europa e Ásia Ocidental lidera o crescimento absoluto, com mais 15 milhões de turistas internacionais que no ano passado, apesar de todas as regiões registarem uma evolução positiva.

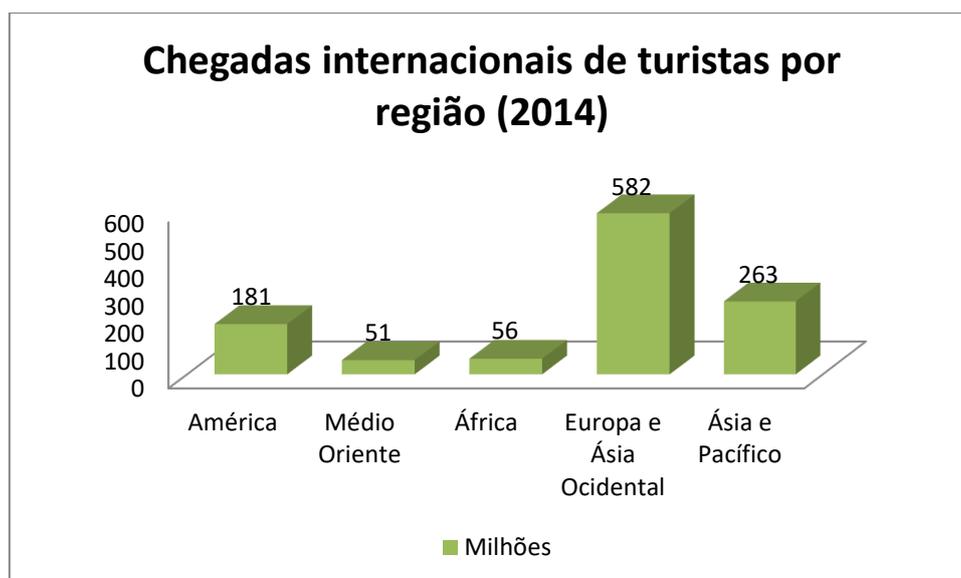
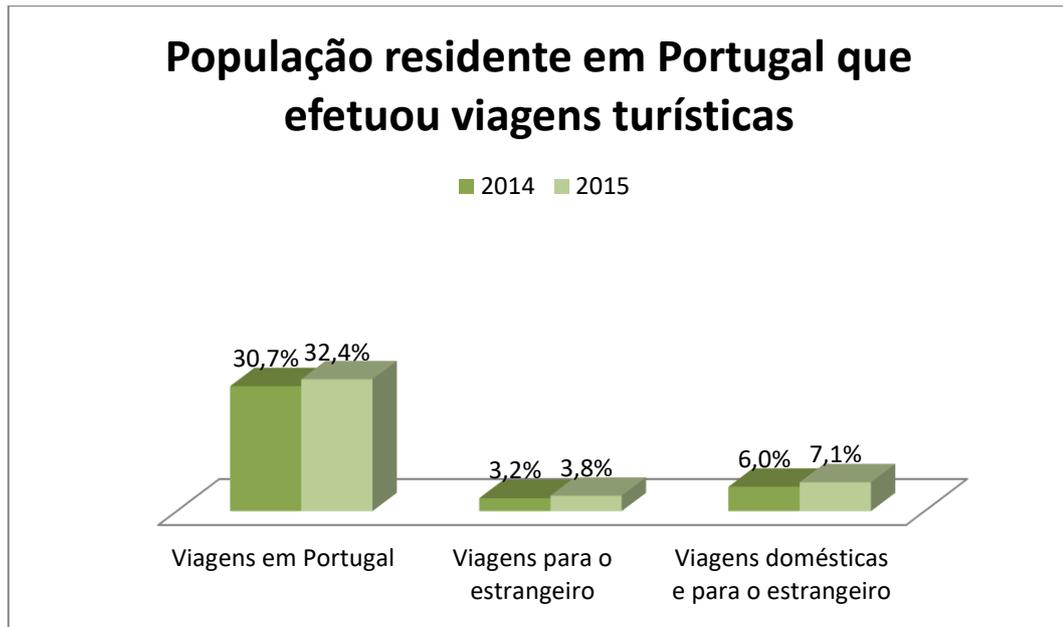


Figura 6 - Chegadas internacionais de turistas por região (2014); Fonte: OMT, 2017

De acordo com os dados ilustrados acima, a região da Europa é responsável por sensivelmente metade das chegadas de Turistas internacionais (60%).

Em Portugal, o turismo tem vindo a aumentar e é atualmente um dos sectores principais da economia portuguesa (Turismo de Portugal, I.P., 2008), sendo este sector considerado “líder nas exportações, na sustentabilidade, na inovação e na criação de emprego”. Com base nos dados do Banco de Portugal, as receitas do turismo, em 2015, aumentaram 9,3% (11.4 mil milhões de euros). Contudo, este crescimento foi inferior ao verificado em 2014 (+12.4%). As despesas em viagens e turismo totalizaram 3,6 mil milhões de euros, o que representou um aumento de 8,9% (+2,5 p.p. que em 2014), aumentando menos que as receitas (Instituto Nacional de Estatística, 2016).

Também o número de pessoas que beneficiem deste tipo de atividade tem aumentado. De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (2016), relativos ao ano de 2015, 43,3% da população residente em Portugal (4,47 milhões de residentes) efetuou pelo menos uma viagem turística, proporção que representa um aumento de 3,5 p.p. face a 2014. Ao longo de 2015, uma grande percentagem da população realizou viagens turísticas exclusivamente em Portugal (32,4%, em comparação com 30,7% em 2014). O gráfico que se segue representa uma séria disparidade atual nas escolhas turísticas dos portugueses.



**Figura 7 - População residente em Portugal que efetuou viagens turísticas (2014 e 2015); Fonte: INE (2015)**

No entanto, o turismo está diretamente relacionado com a globalização e, como tal, pode ser considerado, na ótica de Cunha e Abrantes (2013) um agente de mudança com inúmeros impactos sociais, económicos e ambientais, provocando alterações pelo processo de desenvolvimento turístico do destino.

Habitualmente, os turistas procuram para as suas viagens locais com história e outros bens imateriais (cultura, festivais, danças e cerimónias tradicionais) e que lhes permita experimentar a atmosfera junto dos lugares (Vareiro et al., 2011).

A nível mundial, em 2014, segundo dados da OMT (2017), mais de metade dos turistas inquiridos indicaram viajar por razões puramente recreativas. Visitar amigos ou familiares, fazer uma peregrinação ou um tratamento de saúde aparecem logo a seguir, e só 14% justificou a viagem com motivos profissionais.

Em 2015, os residentes em Portugal realizaram cerca de 19,1 milhões de viagens turísticas, refletindo um aumento de 7,0% face a 2014. O gráfico apresentado abaixo caracteriza os principais motivos de deslocação. De destacar “Visita a familiares ou amigos” como principal motivação, originando cerca de 8,6 milhões de viagens (44,8% do total, -1,2 p.p. que em 2014). Igualmente relevante é a categoria de “Lazer, recreio ou férias”, a qual gerou 8,1 milhões de viagens (42,2% do total de viagens realizadas, +1,6 p.p.).

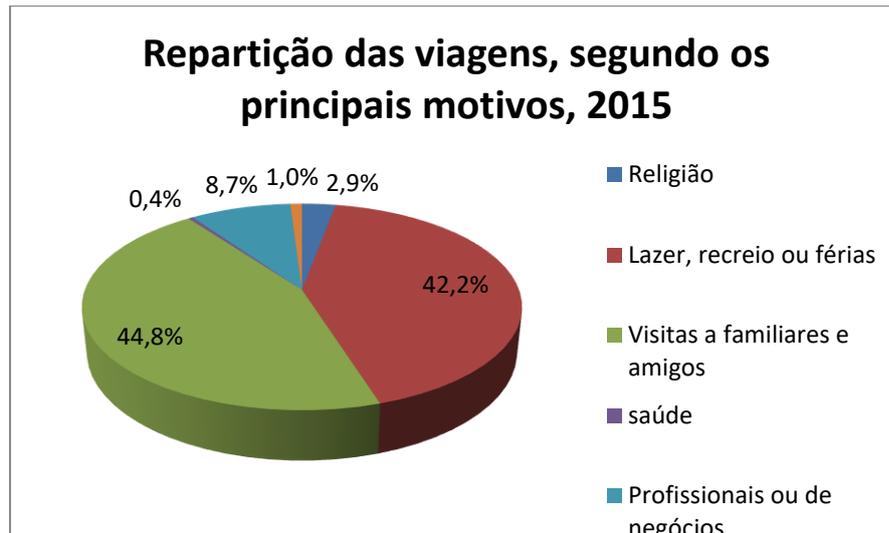


Figura 8 - Repartição das viagens, segundo os principais motivos, 2015; Fonte: INE (2015)

A maioria dos residentes que efetuaram viagens turísticas por motivos de “Lazer, recreio ou férias” (63,0%), tinha menos de 45 anos, conforme pode ser visto de seguida. Entre os vários motivos para deslocações, “Visita a familiares ou amigos” reuniu os turistas com a estrutura etária mais aproximada à da população residente. A larga maioria (47,1%) dos turistas que viajaram por razões “Profissionais ou de negócios” situava-se no escalão dos “25 aos 44 anos”, proporção bem superior à observada na população total (26,9%). Nos motivos “Saúde” e “Religião”, o escalão dos 45 aos 64 anos foi o mais expressivo (29,0% e 27,3%, respectivamente).

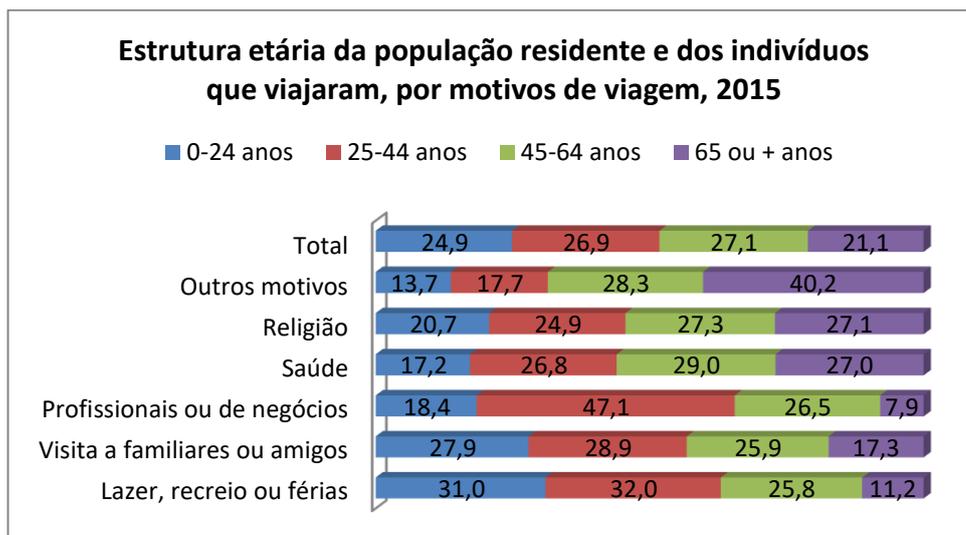


Figura 9 - Estrutura etária da população residente e dos indivíduos que viajaram, por motivos de viagem, 2015; Fonte: INE (2015)

Comparando as principais razões para a realização de viagens por parte dos turistas, tanto a nível mundial como nacional, pode-se afirmar que as viagens por motivos de lazer são as mais frequentes, notando-se também uma grande procura por parte daqueles que viajam por motivos familiares, saúde e religião.

A nível nacional a faixa dos 45 aos 64 anos é a que mais viaja, representando 27,1% do total da amostra. O motivo de viagem que se encontra mais equitativamente distribuído através de todas as faixas etárias é a religião, apesar de a procura ser superior nas faixas etárias dos 45-64 anos e dos 65 ou mais anos, demonstrando que esta pode constituir uma forte tendência para o futuro do turismo.

Segundo os resultados apresentados e as estratégias do Turismo de Portugal (Turismo 2020 e Estratégia Turismo 2027) pode-se dizer que as principais tendências são:

- Envelhecimento populacional;
- Diminuição agregado familiar;
- Preocupações crescentes com a saúde, alimentação e bem-estar;
- Crescimento da classe média em economias emergentes;
- Crescentes preocupações sociais e ambientais por parte dos consumidores;
- Evolução e modificação dos gostos, necessidades e preferências;
- Procura por experiências únicas e verdadeiras. As experiências de viagens anteriores influenciam opções de viagens futuras;
- Consumidores mais informados, exigentes e críticos.

Consequentemente será expectável (Turismo de Portugal, I.P., 2015):

- Crescimento do turismo sénior;
- Aumento dos *short* e *city breaks*, conduzindo ao desenvolvimento de eventos na época baixa;
- Procura de serviços de saúde (médicos e estéticos) em países com custos mais acessíveis, com infraestruturas e condições naturais próprias para o bem-estar, que se posiciona como destinos turísticos;
- Procura por produtos de bem-estar, *fitness*, anti-stress, retiros espirituais, *bootcamps*;
- Tendência para destinos considerados mais benéficos para a saúde;
- Interesse pelo turismo cultural e programas específicos segmentados para diferentes públicos;

- Procura de férias mais ativas e turismo de aventura.

### 3.2. As Agências de Viagens

As agências de viagem têm sido os principais intermediários do sector turístico desde que Thomas Cook realizou, em 1841, aquela que se viria a considerar como a primeira viagem coletiva organizada e impulsionadora da criação das agências de viagens. Desde então, têm tido um forte contributo no rápido desenvolvimento turístico, atuando como “ponte” entre a procura do consumidor e a oferta dos produtos de turismo (Abranja *et al.*, 2012).

É possível dizer, segundo Tavares *et al.* (2008), que as agências de turismo apareceram devido à necessidade por parte dos viajantes, tanto em relação à organização das suas viagens, como à providência de informações, documentos e reservas de transporte, hospedagem e divertimento (Martins, 2012).

Segundo dados do INE (2016), em Portugal, no ano de 2015, o recurso à marcação antecipada de serviços associados à viagem (transporte, alojamento ou alimentação) diretamente junto do respetivo prestador, e sem recurso a uma agência de viagens ou operador turístico, ocorreu em 24,0% do total de viagens (22,3% em 2014). Em 6,3% das deslocações recorreu-se a agências de viagens ou operadores turísticos para a sua organização, tendo esta opção sido significativamente menos utilizada no caso de deslocações em Portugal (3,0%) face a deslocações para o estrangeiro (36,2%). O recurso a operadores turísticos reforçou-se nas viagens por motivos “Profissionais ou de negócios” (22,0%), bem como nas deslocações por “Lazer, recreio ou férias” (9,0%), de acordo com a seguinte informação ilustrada:

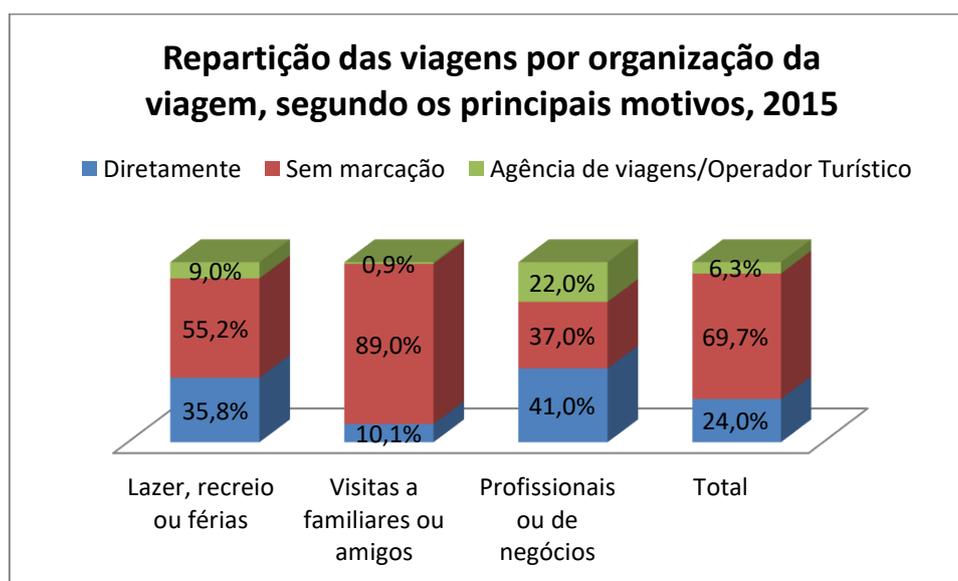


Figura 10 - Repartição das viagens por organização da viagem, segundo os principais motivos, 2015;

Fonte: INE (2015)

Com os avanços tecnológicos a nível da internet, muitos consumidores passaram a adquirir produtos e serviços diretamente aos fornecedores, fazendo com que uma parcela das agências passasse para um plano secundário. Esse processo, conhecido como desintermediação, estimulou um novo conceito de compras e obrigou as agências a redefinirem-se, de forma a permanecerem no mercado. Esse novo turista digital, acostumado com os avanços tecnológicos, começa a desbravar por novos caminhos de mercado que *a priori* era percorrido pelas agências. Com este acesso facilitado aos produtos turísticos, os fornecedores atuam diretamente no mercado sem a necessidade de intermediação e, conseqüentemente, sem a necessidade de comissionamento (Monteiro & Monteiro, 2014).

O aparecimento de algumas empresas, como a Expedia.com que revolucionou o modelo de agências de viagens *online*, o Booking.com que alterou o modelo de reservas de hotéis e o TripAdvisor.com que criou um modelo de relacionamento direto social entre o cliente e o fornecedor, são três exemplos de empresas que nasceram apenas no mercado digital, implementando-se rapidamente no mercado. Daqui resulta que, segundo Ribeiro (2015), atualmente seis em cada dez utilizadores realizam reservas *online*.

### **3.3. Enquadramento do Transporte de Passageiros em Autocarro**

A primeira experiência em Portugal ocorre em 1902, quando Júlio César de Vasconcelos funda a Companhia Portuguesa de Transportes em Automóveis e adquire à firma Almeida Santos, Lino e Companhia dois autocarros marca *Dion-Bouton* de oito cavalos.

O autocarro trouxe diversos benefícios, como o facto de facilitar o acesso ao ensino, a cuidados médicos, à participação em mercados, festas e feiras, a serviços autárquicos, permitindo reencontrar familiares, conhecer novas pessoas e até mesmo a constituição de família. Uma outra vantagem do transporte por autocarro era este permitir estabelecer uma boa ligação com a estação ou apeadeiro ferroviário mais próximo, possibilitando viagens mais longínquas, desenvolvendo-se assim a noção de intermobilidade.

Contudo, as facilidades de crédito concedidas pela Banca à sociedade em geral nas décadas recentes promoveram um aumento exponencial da compra e utilização do automóvel particular, verificando-se uma diminuição considerável nas taxas de utilização de transportes como autocarro e comboio.

O controlo dos gases poluentes e com efeito de estufa passou também a estar na agenda de empresários, governantes e cidadãos em geral, forçando novos investimentos que limitassem estas emissões. Houve também uma adaptação do modo como os transportadores procuravam

conduzir o seu negócio, com um maior foco na qualidade do serviço prestado. Os clientes, por sua vez, mostraram-se cada vez mais exigentes relativamente a fatores outrora secundarizados, como sejam o conforto ou o acesso a informação.

Os serviços regulares especializados e ocasionais adquiriram uma dimensão de maior relevância no setor dos transportes. Tornou-se assim necessária uma maior atenção a todos os eventos onde se previssem necessidades ocasionais significativas de transporte, implicando uma especial capacidade negocial e agilidade na gestão da frota e dos recursos humanos.

Similarmente, o campo do transporte internacional, passou a exigir estratégias atualizadas devido ao crescimento exponencial das companhias aéreas *low cost*, a que se associa a abertura em vários países de ligações ferroviárias de alta velocidade e a construção de novas redes para viaturas, convidativas ao uso de transporte individual. Estas ameaças constituíram também novas oportunidades para o transporte coletivo rodoviário. Em termos globais assistiu-se, no entanto, a um decréscimo do número de passageiros na vertente internacional, na primeira década do século XXI.

Começaram a ser salientados problemas estruturantes do setor, como a expansão desequilibrada do tecido urbano ou a quebra da taxa de utilização do transporte público em benefício dos meios particulares, com os inevitáveis desfechos ao nível dos congestionamentos, da poluição ambiental, do consumo energético ou da sinistralidade.

De forma a ultrapassar estas condicionantes, o setor do transporte rodoviário em autocarro passou a focar-se na promoção, sobretudo nas camadas mais jovens da população, de uma cultura assente na utilização do transporte público. Oliveira (2010) considera que estas mais-valias consolidarão a sua continuidade e desenvolvimento no futuro.

Hoje em dia, cada vez mais, os autocarros são a forma mais importante de transporte urbano e rural de passageiros em todo o mundo. Os autocarros são a forma mais comum de mover as pessoas em distâncias curtas e médias, tanto em vilas como em cidades, assim como na maioria das áreas rurais. Estes também desempenham um papel muito importante na ligação de diferentes modos de transporte urbano.

O transporte rodoviário de passageiros em autocarro permite a movimentação de pessoas, confortavelmente e em longas distâncias, permitindo às pessoas explorar novos lugares através do turismo. Muitas vezes, são os autocarros o transporte escolhido pela população mundial para realizar viagens de longa distância.

Os autocarros têm também um papel importante na coesão social, pois ajudam muitas pessoas, principalmente aquelas com baixos rendimentos, facilitando o acesso à educação, ao

emprego e à saúde. É também muitas vezes a única forma de transporte para aqueles que não conduzem, que têm deficiências ou que vivem em áreas remotas (IRU, 2016).

Segundo o Inquérito ao Transporte de Passageiros, em 2013, existiam 459 empresas de transporte rodoviário de passageiros em veículos pesados, repartidas por Portugal, sendo que a maioria operava no Norte (208), conforme ilustrado na próxima figura. De acordo com o INE os números de empresas têm tendência para continuar a crescer. Em 2013 passaram a existir mais 12 empresas que no ano anterior.

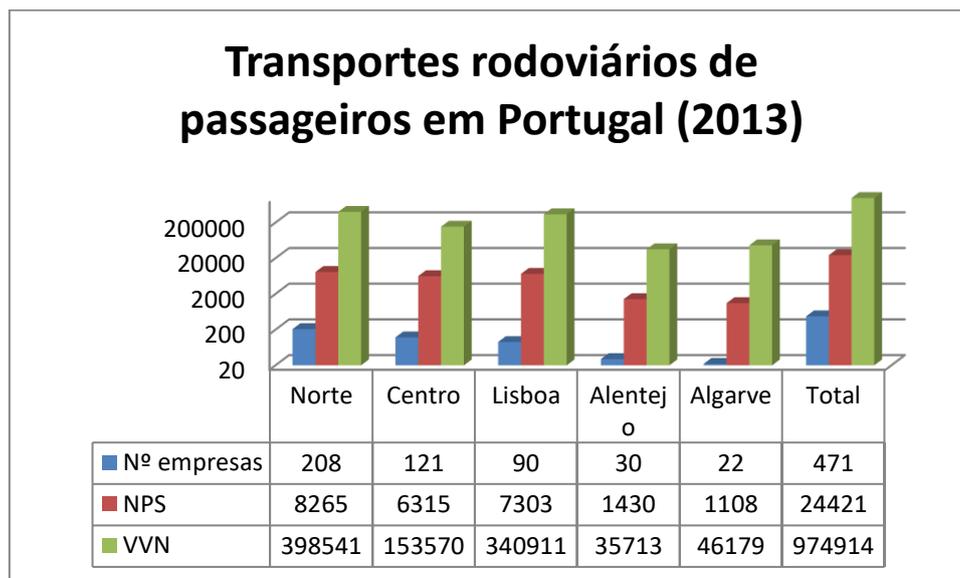


Figura 11 - Transportes rodoviários de passageiros em Portugal, 2013; Fonte: ETC 2014

Escalaões de Idade (anos)	Transporte Nacional					Transporte Internacional	Total
	Regular -Total	Urbano	Interurbano	Regional especial ocasional	Nacional Total		
< 1	0	0	0	7	7	27	34
>=1 e < 2	0	0	0	6	6	15	21
>=2 e < 3	30	0	30	4	34	14	48
>=3 e < 5	701	691	10	103	804	22	826
>= 5 e < 10	995	623	372	364	1359	266	1625
>= 10 e < 15	2731	113	2618	474	3205	402	3607
>= 15 e < 20	3602	36	3566	158	3760	210	3970
>= 20 e < 30	220	0	220	92	312	44	356
>= 30 e < 40	0	0	0	2	2	1	3
>= 40	0	0	0	1	1	2	3
Total	8279	1463	6813	1211	9490	1003	10493

Tabela 5 - Veículos Pesados de Passageiros por escalaões de idade; Fonte: (IMTT, 2016)

Conforme os dados acima discriminados, em Portugal, a nível de transporte nacional, o transporte regular interurbano é o que apresenta maior procura. O escalão etário maioritário, no

que diz respeito ao transporte nacional total, é o  $\geq 15$  e  $< 20$ . Já no transporte internacional, o escalão etário que apresenta maior número é o  $\geq 10$  e  $< 15$ .

### **3.4. História da Turexpresso**

A história da Turexpresso teve início em 1958 em Lisboa, na altura denominada de Turexpresso – Sociedade de Fomento Nacional e Turismo, Lda. Esta designação resultou da legislação em vigor na altura.

A empresa era inicialmente constituída por quatro sócios, com sede em Lisboa e executava a sua atividade enquanto Agência de Viagens e Turismo.

Em 1984, a empresa foi comprada por quatro empresários de Alvaiázere, sendo que um deles tinha pertencido a uma sociedade de transportes rodoviários de passageiros, com o nome de Pinheiro e Garcez. Após o término da sociedade de transportes referida, esse mesmo empresário ficou com dois autocarros.

Na época, as Agências de Viagens e Turismo começaram a poder fazer serviços de transporte. Dessa forma, a Turexpresso, já com sede em Alvaiázere, passou a desenvolver serviços de transportes públicos rodoviários em autocarro internos e internacionais, em conjunto com a sua função original de agência de viagens.

A atividade de transportes rodoviários em autocarro cresceu e foram adquiridos autocarros adicionais.

Em 1991, a Turexpresso começou a ganhar uma maior dimensão. Na altura, muitos foram os interessados em associar-se ao negócio.

Em 1997 já contava com 20 autocarros e as principais atividades destes eram os transportes escolares pelos vários concelhos vizinhos, os serviços públicos em Lisboa, serviços em Espanha, transportes de trabalhadores, assim como os transportes ocasionais e serviços a grupos estrangeiros. Os pacotes turísticos e o turismo religioso, nomeadamente a Fátima, eram também bastante requisitados, fazendo com que os dois tipos de serviços que a empresa oferecia se complementassem mutuamente. Os serviços da agência e do aluguer de transportes mantinham-se equitativamente significativos, não existindo uma parte predominante.

Em 1998 foram abertas várias lojas da Turexpresso, nomeadamente em Ansião, Pombal, Torres Novas, Lisboa e Seixal.

No ano de 2004 a empresa chegou mesmo a faturar 3 milhões de euros.

Em 2007, contudo, começaram a surgir dificuldades. As lojas que tinham sido abertas não se mostravam rentáveis, dada a então crescente forma de compra de serviços

desmaterializada (internet) e o fraco investimento na renovação da frota com os novos requisitos e exigências dos clientes colocaram a Turexpresso num cenário de grandes dificuldades financeiras.

Estes erros de gestão culminaram na necessidade de venda e da reestruturação da empresa.

Assim a Turexpresso foi comprada em 2008 pelo Grupo TIEL e inicia-se uma nova dinâmica de crescimento e capacidade de gestão.

Em 2010, a Pinheiros – Viagens e Turismo, Lda., criada em 1983, situada nos Cabaços, propõe ao grupo TIEL que adquira a sua empresa, pois estas tinham o mesmo propósito social e era a Turexpresso que adquiria a maioria dos clientes. Por razões de crescimento e capacidade de resposta adquiriram a empresa, passando a denominar-se por Glamtour, Lda.

Tanto a Turexpresso, como a Glamtour, serviam o mesmo tipo de clientes, no entanto, tinham posicionamentos estratégicos diferenciados. A Glamtour servia um segmento de mercado *premium* e maioritariamente internacional e a Turexpresso tinha a sua área de atuação mais desenvolvida no transporte ocasional de âmbito nacional.

Devido ao crescimento posterior do segmento de mercado em que a Turexpresso se encontrava e devido à falta de capacidade de resposta, ambas as empresas começaram a servir o mesmo tipo de clientes, dividindo a sua área de atuação de forma idêntica e complementando-se através de subcontratações mútuas.

Desta forma, em Janeiro de 2016, fundiram-se as duas sociedades, passando a existir uma Turexpresso mais reforçada, competente e ativa preparada para maiores desafios e muitas novidades na sua estratégia comercial.

Hoje a empresa é certificada com a ISO:9001, e tem como atividade principal o transporte público rodoviário interno e internacional de passageiros. As suas competências enquanto agência de viagens, foram relegadas para segundo plano, pois este segmento de negócio teve, na altura, pouca procura.

### **3.5. Caracterização da Turexpresso e Respetivo BSC**

Nos últimos anos tem-se verificado uma melhoria generalizada das *performances* económicas dos países, recuperando estes, pouco a pouco, da recente crise. Isto traduz-se numa melhoria significativa da qualidade de vida dos seus cidadãos, sendo que estes passam agora a usufruir um maior leque de produtos e serviços, focando-se mais na busca da qualidade destes. Entre estes, destaca-se uma maior procura de serviços turísticos.

## Implementação de um *Balanced Scorecard* na Turexpresso

Perante estas condições, podemos considerar que a Turexpresso tem aqui uma grande oportunidade de crescimento – uma posição positiva no seu setor de atividade tenderá assim a ter efeitos crescentes no curto, médio e longo prazo.

No capítulo anterior considerámos o estudo do setor, mas existe uma outra ferramenta, também ela já mencionada, que poderá complementar essa análise, nomeadamente o Modelo das Cinco Forças de Porter (2008). Apresentamos de seguida o modo como interpretamos as cinco dimensões para o caso específico da Turexpresso.

	<b>SETOR: Aluguer de Autocarros</b>
<b>Ameaça de entrada de novas empresas concorrentes</b>	* Barreiras à entrada devido às necessidades de capital
	* Necessidades de conhecimentos técnicos especializados
	* Pouca diferenciação do produto
	* Elevada concorrência
	* Elevado nível de qualidade exigido
	* Economias de Escala
	<b>MÉDIA ATRATIVIDADE</b>
<b>Ameaças dos produtos substitutos</b>	* Outros meios de transporte
	* Relação qualidade/preço
	* Baixo nível de diferenciação do produto
	<b>MÉDIA ATRATIVIDADE</b>
<b>Poder negocial dos clientes</b>	* Elevado poder negocial dos clientes
	<b>MÉDIA ATRATIVIDADE</b>
<b>Poder negocial dos fornecedores</b>	* Elevado poder dos fornecedores de equipamentos e trabalhadores
	* Escassez de mão de obra (motorista)
	<b>BAIXA ATRATIVIDADE</b>
<b>Rivalidade entre os actuais competidores</b>	* Elevados custos fixos
	* Equilíbrio entre concorrentes
	<b>ALTA ATRATIVIDADE</b>
<b>CONCLUSÃO:</b>	<b>ATRATIVIDADE MÉDIA</b>

**Tabela 6 - As Cinco Forças do Modelos de Porter no Setor dos Autocarros**

As categorias de análise deste modelo permitem uma boa caracterização das várias vertentes do mercado em que a Turexpresso se insere, sendo que estas vão, por sua vez condicionar o seu campo de ação. Como é possível constatar, este quadro fornece um ambiente relativamente positivo em que a Turexpresso opera, todavia com fatores que merecem especial cuidado.

Existe claramente um conjunto de características que não permitem uma entrada fácil a novas empresas que se queiram inserir neste mercado. Este demarca-se pela exigência de um nível avultado de capitais iniciais, bem como elevados níveis de investimento.

Este aspeto prende-se em muito com as exigências do setor. Por um lado, os clientes deste tipo de serviço tendem a ser pessoas muito bem informadas e exigentes que procuram a

maior relação preço/qualidade possível. De modo a cumprir este ideal, a empresa necessita de ter ao seu dispor os meios que garantam que o serviço fornecido corresponde a estas expectativas. Este tipo de exercício é em muito dificultado pela existência elevada de concorrentes, sendo que estes irão, muito provavelmente, reger-se pelo mesmo princípio. Por outro lado, os equipamentos que a empresa tem ao seu dispor (como sejam os autocarros) representam um grande montante de gastos, devam-se estes a custos de manutenção ou ao próprio investimento inicial.

Também associado a esta exigência de qualidade vem uma necessidade de grande qualificação, quer a nível técnico quer a nível de *know-how*. Por um lado, existem custos variados que decorrem do cumprimento dos regulamentos e das certificações exigidas; por outro, a empregabilidade de motoristas devidamente preparados e reconhecidos para as suas funções resulta numa melhoria direta do serviço prestado. Não obstante, não existe um grande número de motoristas qualificados para este ramo de atividade, sendo que tal confere um maior poder negocial aos mesmos, traduzindo-se em custos acrescidos para a empresa.

No final de todos os esforços desenvolvidos para alcançar este objetivo de qualidade, deparamo-nos com uma situação em que aqueles que operam neste mercado apresentam, no geral, níveis de operação semelhantes. Isto confere um maior nível de confiança no que toca à subsistência de empresa já devidamente inserida no mercado. Mas ao mesmo tempo, serve também como testemunho da dificuldade destas se evidenciarem. Uma das grandes dificuldades é a retenção de clientes, já que estes não se tendem a fidelizar a empresas que prestem este tipo de serviço, procurado muitas vezes a opção que apresenta uma melhor qualidade/preço para cada instância.

É ainda importante referir da análise das 5 forças de Porter que a existência de produtos substitutos, tal como o comboio ou avião, faz com que a Turexpresso e outras empresas concorrentes, tenham mais esse aspeto em mente na elaboração da sua estratégia.

De seguida, vamos tentar perceber como a Turexpresso, atendendo às suas características intrínsecas, se posiciona neste ambiente. Para tal recorreremos à muito referenciada Análise SWOT.

### **3.5.1. Análise SWOT**

Este tipo de exercício é feito por inúmeras empresas a nível global, das mais variadas dimensões e ramos de atividade. Isto porque esta é uma clara mais-valia, facilitando o seu planeamento estratégico. A análise SWOT cumpre este objetivo através da identificação das

forças e fraquezas (as características que definem a empresa – Atributos Internos), assim como das oportunidades e ameaças com que uma organização se depara (a sua posição no mercado em que atua – Atributos Externos).

A tabela resultante permite resumir estas condições numa lista sucinta, que auxilia toda a equipa executiva a compreender os fatores críticos que a organização terá de ter em consideração para a formulação da sua estratégia, parte integrante da definição de um BSC. Mais uma vez, chamamos a atenção para a importância da complementaridade do BSC com este tipo de ferramentas.

Conforme podemos ver na Tabela 7, a nossa análise SWOT contempla já as condicionantes identificadas através do Modelo das cinco forças de Porter, nomeadamente na secção das Ameaças.

Poderá ser interessante ver o modo como as forças que se identificaram na Turexpresso se relacionam com as oportunidades existentes no seu envolvimento exterior (o Ambiente em que atua).

A tendência crescente do turismo é uma mais-valia clara para a Turexpresso. Isto porque com a dinamização do setor se verifica também um aumento de operadores turísticos que procuram inserir-se no setor. No entanto estes não irão, por norma, contemplar esta vertente dos transportes, dedicando-se antes à comercialização de pacotes e viagem e produtos similares. A Turexpresso surge assim como uma solução apelativa, seja pela sua marca (que opera há anos e que tem, como tal, algum reconhecimento), seja pelos níveis de qualificação dos motoristas e qualidade dos equipamentos em vigor. Estas são ainda suportadas pelas sinergias e economias de escala do Grupo TIEL, tendo este um plano de atuação significativo nas mais variadas áreas dos transportes. Simplificando, a Turexpresso apresenta os recursos necessários para se posicionar fortemente num mercado em expansão.

Existem, no entanto, condicionantes a nível dos Recursos Humanos da empresa, assim como no modo como estes executam as suas operações. Verificou-se que estes se caracterizam por uma certa desorganização, sendo esta acentuada por falta de controlo das mesmas. Um dos motivos para tal pretende-se com a transição para novos sistemas de software de gestão dos diversos serviços, sendo que se verificam diferentes formas redundantes de *Backup* da Informação, condicionando significativamente qualquer tentativa de reorganização.

Por outro lado, existe uma forte resistência a qualquer tipo de tentativa de mudança, sendo que esta será sempre comprometedor de quaisquer propostas de otimização dos seus processos, quer a nível administrativo, quer a nível comercial. Esta resistência estende-se ainda a tentativas de garantir um envolvimento cooperativo nas várias dimensões da empresa.

## Implementação de um *Balanced Scorecard* na Turexpresso

Assim, faz sentido a requalificação dos trabalhadores, adaptando-os de modo a fazerem parte de um sistema mais eficiente, que permita quer uma melhor organização dos vários serviços, traduzindo-se este numa melhoria dos processos internos. No entanto, este combate à inflexibilidade dos Recursos Humanos é dificultada pela existência de uma relação de proximidade com a gerência.

Outra dimensão de importante consideração é o modo como as forças da Turexpresso poderão fazer face às dificuldades do seu meio envolvente. Conforme visto anteriormente, a concorrência já existente no mercado dos transportes é vasta, sendo que a retenção de clientes, pilar fundamental para assumir uma boa posição de mercado, é de difícil alcance. Considerando que a Turexpresso tem já disponíveis os recursos necessários à prestação de um serviço com elevados padrões de qualidade, um fator diferenciador poderá ser o fortalecimento das relações estabelecidas com os clientes. Conseguindo esta aproximação com os clientes, eles poderão ver o serviço que a Turexpresso pretende fornecer como uma experiência positiva que valerá a pena manter.

Tendo estes aspetos em consideração, apresentamos de seguida aqueles que identificamos como Fatores Críticos de Sucesso, nomeadamente:

- A qualidade atribuída pelos clientes ao serviço prestado;
- A oferta de soluções integrais e serviços excepcionais, garantindo a satisfação através de relações de empatia, confiança, parceria e cordialidade;
- Frota, inovação e I&D;
- A motivação e as competências dos Recursos Humanos.

ANÁLISE SWOT		
	Forças	Fraquezas
Interno	Dimensão / Grupo Tiel Equipa de Motoristas Experientes Nova Plataforma Gestão (Sangério) Frota Diversificada, Idade da Frota Localização Geográfica Relacionamento Comercial	Desorganização Administrativa/Falta Controlo Operação Espírito Equipa (engajamento) Resistência à Mudança Proximidade com a Chefia Sistemas de Backup/Redundância Faixa Etária Recursos Humanos
	Oportunidades	Ameaças
Externo	Crescimento do Mercado de Turismo Novos Operadores Turísticos Novos Nichos do Mercado Notoriedade da Marca Softwares de Manutenção Preditiva	Concorrência Forte e Imensa Pouca Fidelização dos Clientes Novos Nichos de Mercado Escassez de Recursos Humanos Qualificados (Motoristas) Produtos Substitutos

**Tabela 7 – Análise SWOT da Turexpresso**

### 3.5.2. Estrutura da Turexpresso

O esquema seguinte evidencia a estrutura da Turexpresso, identificando os diferentes centros de responsabilidade existentes. Para cada área encontra-se definido um responsável, assim como substitutos, de modo a fazer face a quaisquer imprevistos que possam surgir.

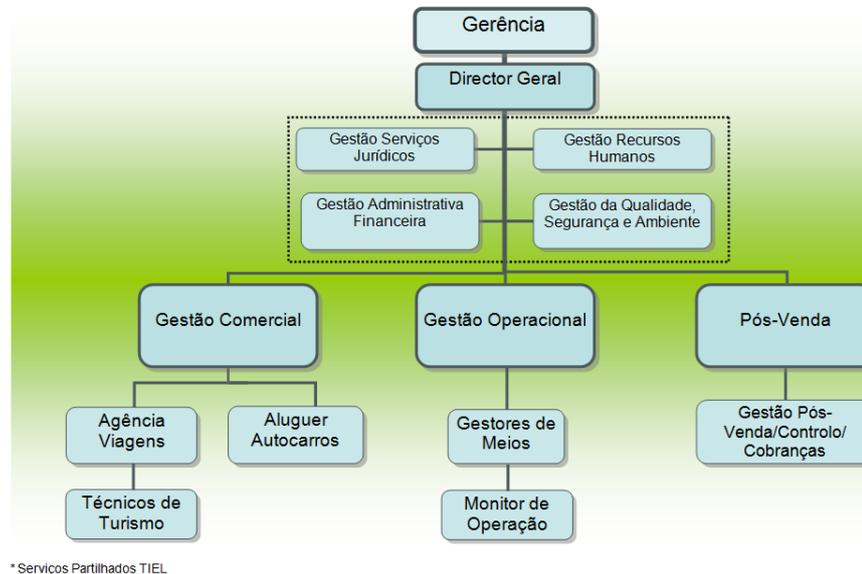


Figura 12 – Organograma da Estrutura da Turexpresso

### 3.5.3. Definição dos Objetivos, Mapa Estratégico e BSC

#### 3.5.3.1. Missão, Valor e Estratégia

Agora que conseguimos ilustrar as várias vertentes da Turexpresso, podemos finalmente dar início a um dos passos centrais na definição de um BSC – a definição da estratégia. Convém assim lembrar que esta, derivando das condições da empresa é marcada acima de tudo pelo modo como se decide responder a tais circunstâncias.

Posto isto, entendemos como Missão garantir um serviço de excelência constante ao cliente, assegurando a relevância da marca Turexpresso. Neste sentido, a empresa pretende tornar-se, ao longo dos próximos três anos, na principal empresa de transporte de *tours* em autocarro a nível da Península Ibérica, garantindo elevados padrões de qualidade, segurança e inovação, mantendo acima de tudo uma boa relação qualidade/preço.

Neste sentido, identificou-se três temas estratégicos, nomeadamente:

- **Crescimento** – desejando assumir uma maior quota de mercado, este é uma necessidade óbvia, podendo ser alcançada através de medidas como a angariação de novos clientes e um aumento do nível de fidelização

- **Excelência organizacional** - de modo a assegurar o nível de qualidade desejada, é importante assegurar um desempenho eficaz ao longo de todo o período de interação com o cliente - uma comunicação eficiente, cordialidade e simpatia garantem a total satisfação do cliente
  - **Performance financeira** – procurar assegurar o desenrolar eficiente dos processos e serviços, acrescentando valor financeiro à empresa. Para isto contribui uma gestão mais rigorosa dos gastos, de modo a combater o desperdício. Outro fator contributivo será qualquer decisão sobre investimentos que tragam valor à empresa (e ao cliente), permitindo aumentar a rentabilidade do negócio
- Destes temas derivam o mapa estratégico, pilar fundamental de qualquer modelo BSC.

### 3.5.3.2. Mapa Estratégico e o *Balanced Scorecard* da Turexpresso

Na elaboração do mapa estratégico procurou-se seguir cinco princípios considerados essenciais e que lidam diretamente com problemas com que muitas empresas se depararam nos seus processos de implementação de um BSC. São eles:

- 1) **Traduzir a estratégia em termos operacionais** - Na formulação do mapa estratégico procurou-se um equilíbrio entre pressões de curto e longo prazo, de forma a reduzir os custos e aumentar a rentabilidade, tendo em conta objetivos de crescimento sustentável, novos investimentos e melhoria dos serviços prestados;
- 2) **Alinhar a organização à estratégia** - A estratégia baseia-se na criação de uma proposta de valor diferenciada para os clientes. Esta deve ser definida em relação aos clientes, descrevendo a combinação singular do serviço, funcionalidade e imagem que a organização oferece. O desafio é conquistar novos clientes e fidelizar os já existentes;
- 3) **Transformar a estratégia numa tarefa de toda a organização** - O valor é criado pela interação entre o capital humano e os processos de negócio. Assim, deverá acompanhar-se o processo de transformação do capital humano em capital estrutural. Daí, dever-se-á criar vantagens tangíveis para os clientes, possibilitando a criação de valor para a empresa. Deste modo, a organização deverá concentrar-se nos seus processos internos críticos;
- 4) **Converter a estratégia num processo contínuo** - Uma estratégia é constituída por componentes complementares e simultâneas, interligadas entre si. Isto condiciona o processo de readaptação da estratégia ao longo do tempo. Como os processos internos têm diferentes tempos de maturação para a criação de valor, torna-se necessário a

existência de um equilíbrio entre as ações a desenvolver, num determinado momento, em cada uma das quatro perspectivas do BSC;

- 5) Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva** - O valor dos ativos intangíveis depende do seu alinhamento com a estratégia da organização - o capital humano, o capital estrutural e o capital financeiro devem estar integrados entre si. A gestão da estratégia exige também o alinhamento das áreas dos recursos humanos e de tecnologias de informação. Desta forma, a organização terá a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessária para executar a sua estratégia, sendo assim possível avaliar e medir o valor que o capital intelectual cria para a organização. Este alinhamento deverá resultar de uma liderança presente, eficaz e positiva.

A análise do mapa estratégico apresentado seguidamente permite perceber como a Turexpresso pretende atingir os seus objetivos, fazendo com que os seus ativos intangíveis se manifestem através do valor acrescentado que criam. Em consonância com os princípios teóricos do mapa, pretende-se uma dinamização, motivação e requalificação do capital humano e melhoria dos sistemas tecnológicos e operacionais da empresa (Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento). Tal traduzir-se-á numa melhoria na forma como a empresa desenvolve o seu negócio, tornando-se mais eficiente na utilização dos recursos disponíveis (Perspetiva Processos Internos), quer através da contenção dos vários gastos incorridos na atividade. Deste modo, estará igualmente muito mais apta a garantir a qualidade operacional desejada, garantindo a satisfação do cliente e incentivando a sua fidelização (Perspetiva do Cliente). Obviamente, tudo isto se traduz naquela que é também a sua missão – um aumento da quota de mercado na Península Ibérica e todos os benefícios que daí advêm.

Interligando a execução dos objetivos estratégicos e o sucesso dos mesmos conduzirá, de acordo com o mapa ao aumento dos meios libertos da operação bem como o conseqüente aumento do volume de negócios (Perspetiva Financeira).

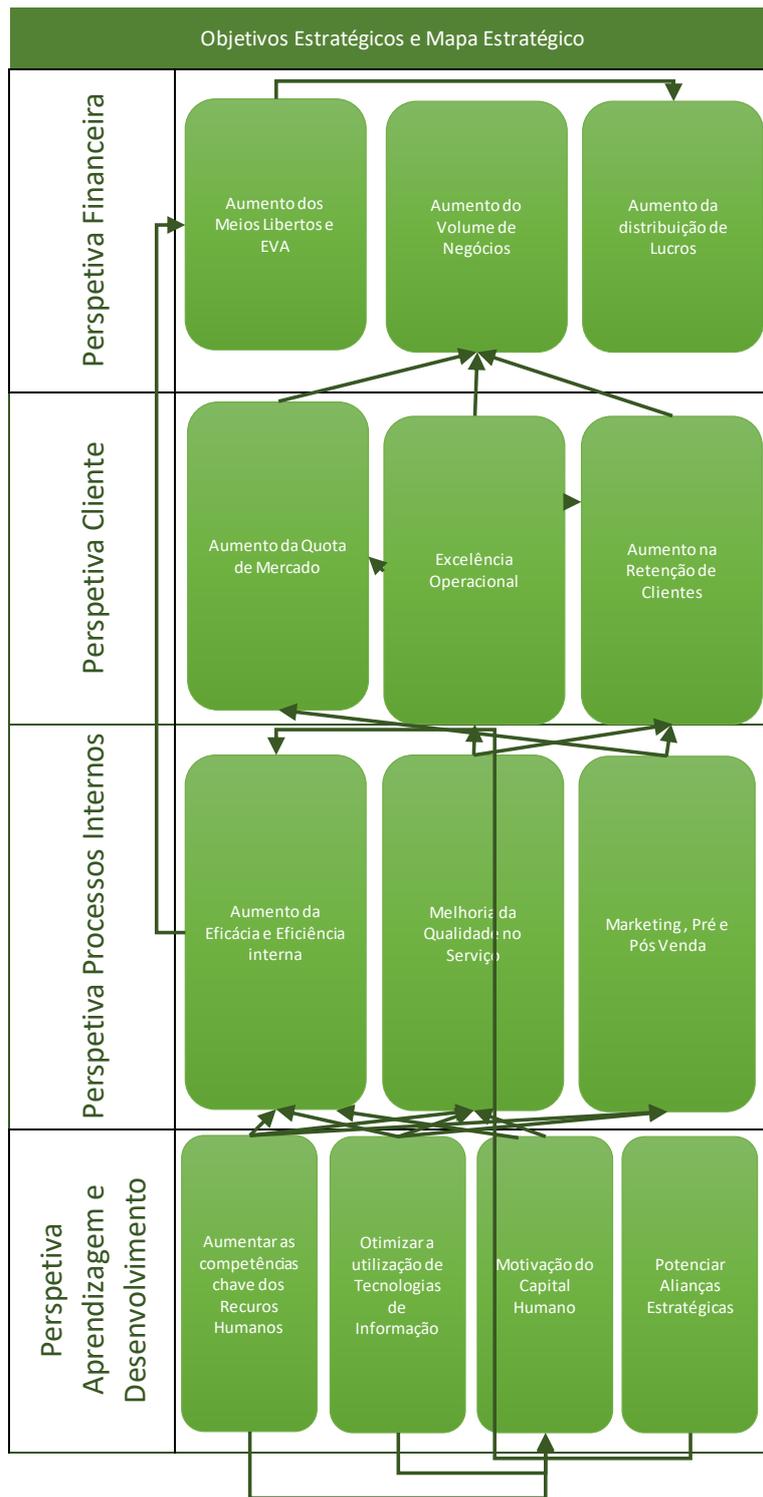
Seguindo esta sequência lógica, podemos inferir sobre a própria natureza dos indicadores a considerar. Se a satisfação e fidelização dos clientes e respetivos benefícios financeiros são o nosso objetivo, faz sentido que os indicadores reflitam esse fato – isto é, os indicadores apresentados medirão os resultados daquilo que se procura implementar. Por outro lado, estes resultam do desenvolvimento dos patamares inferiores do mapa estratégico, nomeadamente as apostas na Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento e o respectivo efeito nos Processos Internos. Assim, os seus indicadores estarão relacionados com os meios utilizados pela empresa.

Tendo em conta o BSC ilustrado na Tabela 11, podemos ainda inferir como os indicadores escolhidos vão ao encontro daquela que é a estratégia escolhida pela empresa.

Como já foi mencionado, uma requalificação e motivação do Capital Humano é um passo essencial para atingir os objetivos. Assim, analisar o número de horas de formação de que estes beneficiam, bem como analisar o grau de satisfação dos colaboradores são indicadores relevantes, na medida em que estes refletem quer a predisposição da empresa para profissionalizar os seus trabalhadores atribuindo-lhes novas competências quer para os motivar. O não cumprimento das metas estabelecidas para esta perspetiva, traduzir-se-á assim numa falha do compromisso da empresa com um dos meios através dos quais se propõe a tornar o seu serviço mais eficiente.

Uma lógica semelhante poder-se-á aplicar ao objetivo de melhorar os sistemas em vigor. Se a empresa pretender facilitar ao máximo o serviço dos trabalhadores para que eles se possam focar na qualidade do serviço prestado e não na organização dos processos administrativos das várias viagens, uma melhoria ao nível da informatização do serviço poderá ser uma grande mais-valia. Neste caso, pretende-se que esta seja total.

## Implementação de um *Balanced Scorecard* na Turexpresso



**Figura 13 – Mapa Estratégico da TUREXPRESSO**

Por outro lado, todas estas mudanças a nível da Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento vão exigir dedicação por parte dos trabalhadores, de modo que é vital garantir

## Implementação de um *Balanced Scorecard* na Turexpresso

que a empresa se encontra capaz de ir ao encontro das suas necessidades. Esta será medida através de inquéritos que procurem determinar o seu nível de satisfação na empresa.

Uma vez mais, todas estas alterações conduzirão, idealmente, a um benefício para a Perspetiva dos Processos Internos. Com as novas capacidades e ferramentas ao dispor dos funcionários estes deverão estar mais aptos a garantir uma melhor utilização de todo o tipo de recursos disponíveis (Taxa de Utilização dos Meios), mantendo um funcionamento estável do serviço (número de dias em que os veículos ficam indisponíveis). Com o maior enfoque no cliente, terão idealmente uma maior capacidade de se relacionarem com este, levando a um maior número de serviços adjudicados (percentagem da adjudicação de orçamentos), conseguindo ao mesmo tempo que estes sejam mais rentáveis (rentabilidade por viagem).

Ainda como resultado expressivo da condução mais eficiente dos seus processos (menos *inputs*; mais *outputs*), considera-se que as diminuições de gastos associados conduzirão a um aumento dos Meios Libertos, assim como do Valor Acrescentado gerado – por outras palavras, terá impactos diretos a nível da perspetiva financeira, consolidando os resultados, e permitindo uma melhor distribuição dos seus lucros.

De acordo com a estratégia definida, estas melhorias permitirão alcançar uma maior quota de mercado (medido através do número de viagens realizadas), sendo que se espera um alto nível de satisfação dos clientes (medida pela percentagem de clientes satisfeitos e pela percentagem de reclamações por viagem), de modo a que haja uma maior fidelização (número de repetições de compra).

Como consequência desta estratégia, espera-se o aumento do Volume de Vendas com implicações a nível da rentabilidade do negócio como um todo.

Uma vez construído o mapa estratégico e as suas relações causa efeito, em cada uma das perspetivas, escolhido os indicadores, metas e planos de ação, é tudo vertido no mapa intitulado *Balanced Scorecard*. Preferencialmente, todo este deve ser apresentado numa única folha para facilitar a sua interpretação.

Infra apresenta-se o modelo de *Balanced Scorecard* proposto para a empresa Turexpresso.

## Implementação de um *Balanced Scorecard* na Turexpresso

<b>VISÃO</b>	Queremos ser, nos próximos 3 anos, a principal escolha em transporte de passageiros de autocarro para grandes consumidores de tours na Península Ibérica, proporcionando excelentes padrões de qualidade, segurança e inovação sempre com uma boa relação qualidade/preço.		
<b>MISSÃO</b>	Prestar um serviço de excelência onde o termo "transportador" seja única e exclusivamente referenciado para ser elogiado.		
<b>TEMAS ESTRATÉGICOS</b>	Crescimento	Excelência Operacional	Performance Financeira
<b>RESULTADOS ESTRATÉGICOS</b>	Aumentar a dimensão da empresa e a sua quota de mercado, através da angariação de novos clientes e fidelização dos existentes.	Prestar um serviço irrepreensível, iniciado na pré-venda e terminando no pós-venda. Atitude comercial verdadeiramente orientada para o cliente. Eficiente comunicação, cordialidade e simpatia garantem a total satisfação do cliente.	Processos e serviços executados de forma eficiente acrescentando valor financeiro à empresa. Gestão rigorosa de custos eliminando todo o desperdício. Decisão sobre investimentos que realmente acrescentem valor à empresa/cliente e permitam aumentar a rentabilidade do negócio.

Objetivos Estratégicos e Mapa Estratégico		Indicadores	Metas	Iniciativas / Plano de Ação
Perspetiva Financeira	Aumento dos Meios Libertos e EVA	Meios Libertos / Volume de Negócios	> 30%	Monitorização em tempo real das viagens, Apuramento dos resultados por viagem on-line, Ações de formação aos comerciais
	Aumento do Volume de Negócios	Volume de Negócios	Volume de Negócios por Viatura > 5.000 € / mês	Dinamização da atividade comercial, Sistema de incentivos
	Aumento da distribuição de Lucros	Resultados Distribuídos / Vol. Neg.	2% Volume de Negócios / ano	Ações de Sensibilização para os resultados junto de todos os colaboradores
		EVA	EVA>0	Definir custo dos capitais próprios junto dos accionistas, renegociar custo com capitais alheios
Perspetiva Cliente	Aumento da Quota de Mercado	Nº de Viagens Realizadas	> 15% / ano anterior	Acompanhamento ao cliente mais ativo
	Excelência Operacional	Satisfação Global do Cliente	> 95% / ano	Inquéritos a clientes, sensibilização para a qualidade e formação
	Aumento na Retenção de Clientes	Reclamações / Viagens Realizadas	< 0,5% / ano	Sensibilização para a qualidade e ações de formação
		Repetição de Compra	Volume Negócios Clientes já Existentes / [Vol. Neg. Total - Vol. De Neg. Novos Clientes]	Acompanhamento ao cliente mais ativo e ações de marketing direto
Perspetiva Processos Internos	Aumento da Eficácia e Eficiência Interna	Rentabilidade por Viagem	>20%	Monitorização em tempo real das viagens, Apuramento dos resultados por viagem on line, Ações de formação aos gestores de tráfego
	Melhoria da Qualidade no Serviço	Dias de Imobilização em Serviço por Problemas Mecânicos	< 1% Dias de Serviço	Controlo da manutenção preventiva, Sistemas de Monitorização integrados, inspeções periódicas extraordinárias
	Marketing, Pré e Pós Venda	Taxa de Utilização de Meios	> 85%	Ação de formação sobre tempos de condução e descanso, formação sobre Sangerio, sistemas de incentivo
		Não Conformidades em Auditoria (Internas e Externas)	0	Auditorias externas e internas
Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento	Aumentar as competências chave dos Recursos Humanos	Taxa de Adjudicação de Orçamentos	> 33%	Reforço comercial junto dos clientes
	Otimizar a utilização de Tecnologias de Informação	Nº horas de formação dos colaboradores	> 40h/ano	Plano de formação, com avaliação das necessidades dos colaboradores
	Motivação do Capital Humano	Informatização do Serviço	100%	Plano de informatização
	Potenciar Alianças Estratégicas	Satisfação dos Colaboradores	> 90%	Inquéritos junto dos colaboradores
	Parcerias estratégicas		> 200%	Pesquisa e contatos com possíveis parceiros na Península Ibérica e compilação de toda a informação

Figura 14 - *Balanced Scorecard* da TUREXPRESSO

### 3.5.3.3. Considerações sobre Comunicação, Desempenho e Incentivos

Ao longo deste documento tem-se ponderado também sobre a importância de uma implementação que vá além da simples definição dos indicadores que medem o desempenho da empresa. O BSC, enquanto ferramenta estratégica de gestão, deverá ser capaz, em última instância, de envolver a totalidade da organização. Deste modo, a maneira como se procede à avaliação do desempenho e à atribuição de incentivos e recompensas derivados deste merece especial atenção.

A avaliação de desempenho surge como um exercício regular de comunicação, permitindo este avaliar a performance dos colaboradores e identificar, simultaneamente, necessidades que urgem ser satisfeitas. Neste exercício, convém ainda que exista um *feedback* mútuo entre a administração de topo e os trabalhadores.

O processo de avaliação de desempenho comporta a monitorização da *performance* dos colaboradores pelos seus avaliadores, comparando-a com os objetivos e metas estabelecidos no BSC. Esta informação permitirá a definição de ações que promovam a melhoria dessa performance e contributos pessoais para a atividade da organização. O modo como a empresa pretende conduzir este processo pode ser resumido conforme assinalado na tabela seguinte:

Sistema de Incentivo da Organização - Avaliação de Desempenho
<b>Objetivos Estabelecidos</b>
Mobilizar os colaboradores em torno da missão e visão, orientando atividades em função de objetivos claros e critérios de avaliação transparentes
Reconhecer o mérito, assegurando a diferenciação e valorização dos diversos níveis de desempenho
Promover a comunicação eficaz entre hierarquias, estabelecendo como instrumentos essenciais no processo de avaliação do desempenho a entrevista anual e a auto-avaliação
Fomentar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, através da identificação de necessidades de formação
<b>Fases do Sistema de Avaliação de Desempenho</b>
Elaboração do plano de atividades para o ano seguinte, de acordo com os objetivos estratégicos, e os meios financeiros e humanos existentes;
Definição dos objetivos a prosseguir para o ano seguinte;
Avaliação dos desempenhos
Elaboração do relatório de atividades

**Tabela 8 – Sistema de Incentivos e Avaliação de Desempenho da TUREXPRESSO**

Numa primeira fase (o primeiro ano da implementação deste sistema), admite-se a atribuição de prémios de desempenho pela totalidade desde que o indicador principal (a meta estipulada do Volume de Negócios) seja alcançado, assim como uma alta percentagem dos outros objetivos apresentados. No entanto, nos anos seguintes a atribuição do prémio pela totalidade estará dependente do alcance de todos os objetivos do BSC. Independentemente do

resultado, pretende-se que todos os colaboradores sejam objeto de tratamento idêntico, independentemente do seu nível hierárquico.

No que diz respeito aos incentivos à gestão, estes dependerão do valor criado para o acionista. Pretende-se que os gestores atuem como se fossem acionistas, assumindo os riscos e os ganhos como se fossem “donos” da empresa. Deste modo, procuramos contornar situações em que os gestores evitem decisões que sejam comprometedoras no médio/longo prazo.

Uma vez que a estratégia, os objetivos estratégicos e orçamentais são definidos anualmente, propõe-se a avaliação e atribuição anual do prémio. Este deve ser pago até ao final do mês de Março do ano seguinte.

Posto isto, este tipo de avaliação regular poderá não ser suficiente para garantir a inclusão dos vários trabalhadores ao nível das várias etapas do BSC. Deste modo, procuramos ainda fornecer mais oportunidades para que este tipo de *feedback*, vital para o sucesso deste projeto, seja mais regular, e conseqüentemente, mais produtivo.

Propomos assim a condução de reuniões semanais sobre os serviços e sobre a área comercial, a serem realizados às sextas de manhã, de modo a poder programar um Plano de Serviço da semana seguinte. Mais ainda, deseja-se assegurar uma reunião mensal, que inclua a gerência, o diretor e os comerciais.

#### 4. Conclusão, Limitações do Estudo e Investigação Futura

A Turexpresso constitui uma empresa com acesso a uma panóplia de recursos que lhe poderão permitir fazer face às oportunidades provenientes da recente expansão do setor do turismo. Procurou-se, com este projeto, estabelecer as bases que poderão tornar a empresa líder na península ibérica em termos de serviços de Autocarro.

Procurou-se também, através da análise teórica exaustiva, identificar os pontos que permitiriam definir um plano que estivesse à altura daquilo a que nos propomos, identificando aquelas que são as *pitfalls* mais comuns na implementação de um modelo da BSC.

Desejamos que este se traduza numa ferramenta que a gestão de topo possa utilizar para beneficiar do conjunto agregado das competências dos diferentes membros da organização, tornando-os ao mesmo tempo parte central do dia-a-dia da empresa.

As dificuldades de implementação de um BSC são várias, e como tal exigem um cuidado especial neste tipo de exercício. Posto isto, consideramos que o modelo proposto vai ao encontro daquilo que se esperaria de um BSC viável, já que contempla um conjunto de medidas definidas a implementar. Estas incluem passos iniciais que visam uma maior inclusão e comunicação com os trabalhadores. Ao mesmo tempo, responsabiliza-se a gestão de topo, incentivando-a a tomar decisões que não comprometam a integridade de longo-prazo da empresa, nomeadamente através do sistema de incentivos estabelecido.

Acima de tudo, apresentamos este BSC com a perfeita noção de que este é simplesmente um passo num caminho longo e desafiante, que exigirá uma evolução constante quer do próprio modelo, quer da empresa e dos seus colaboradores.

Não se pode deixar de referir também que o CFO tem quer na formulação e desenho do BSC como da sua monitorização e acompanhamento um papel fundamental.

Muito se ponderou neste documento sobre a necessidade contínua de evolução do BSC. Nesta ótica, a versão sugerida para a Turexpresso não é diferente. Efetivamente, esta não foi exaustivamente abordada, sendo necessários passos adicionais para a sua implementação. Especificamente, componentes como sejam o cronograma de implementação ou identificação das tarefas a executar e respetivos responsáveis a reportar, bem como a periodicidade dos indicadores e o responsável pelo mesmo. Tudo isto são elementos representativos do processo de implementação do BSC em qualquer empresa e como tal, constituiriam os próximos passos neste longo processo.

Posto isto, a análise de um BSC não termina com a sua implementação. Mais importante ainda será garantir que o modelo escolhido vai ao encontro das especificidades da empresa,

## Implementação de um *Balanced Scorecard* na Turexpresso

cumprindo assim o seu papel de condutor da estratégia implementada pelo CFO. Contudo, este tipo de informação não se encontrará prontamente disponível, advindo assim da interpretação dos resultados que serão posteriormente obtidos.

Daqui resultam, como sugestões para investigações futuras, a necessidade de efetuar uma análise futura sobre o impacto que o BSC gerou nesta empresa ao nível da *performance*, esperando-se que tal exercício conduza ao aperfeiçoamento do modo como a estratégia é conduzida e implementada na empresa.

## Bibliografia

- Abranja, N., Alcântara, A., Braga, C., Marques, A., & Nunes, R. (2012). *Gestão de Agências de Viagens e Turismo*, Lisboa, LIDEL.
- Akao, Y. (1991). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for a Successful TQM*, Portland, Oregon, Productivity Press
- Akkerman, H., van Oorschot, K. (2002). *Developing a balanced scorecard with System Dynamics*, Proceedings of the 20th International Conference of the System Dynamics Society, July 28 - August 1, at Palermo, Italy - S.l. : s.n., 2002
- Almeida, P., & Araújo, S. (2012). *Introdução à Gestão de Animação Turística*. Lisboa: LIDEL.
- Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). *Balance Scorecard Implementation is SME's: Reflection on Literature and Practice*. 4th SME-SME International Conference, Denmark: Universidade de Aalborg.
- Andersen, H., Lawrie, G. and Savic, N.(2004), Effective quality management through third-generation balanced scorecard, *International Journal of Productivity & Performance Management*, 53(7): 634-645
- Asan, S., Tanyas, M. (2007), Integrating the Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education, *Total Quality Management*, vol. 18, nº 9, pp. 999-1014
- Banza, E. M. (2013). *Construção de um Balanced Scorecard para uma gestão estratégica do Centro Hospitalar Cova da Beira: Mudar o modelo de gestão para mudar o Hospital*. Universidade da Beira Interior. Covilhã.
- Biasca, R. E. (2000). *El Tablero de Comando - Los 10 Pasos para Construirlo, el Ejemplo de una PYME*. Obtido em 02 de 08 de 2017, biasca.com: <https://archive.org/stream/Los10PasosParaConstruirUnTableroDeComandoGerencial/enStepsToBuild/2011.Articulo.TableroDeComando.rbiasca#page/n0/mode/2up>

- Bourne, M., & Bourne, P. (2007). *Instant Manager: Balance Scorecard*. United Kingdom: Chartered Management Intitute.
- Boyer, M. (2000). *Histoire de l'invention du tourisme*. La Tour d'Aigues: L'Aube
- Brewer, P., Speh, T. (2000). Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, n.1, 2000.
- Brown, M. B. (2007). *Beyond the Balanced Scorecard: Improving Business Intelligence with Analytics*. New York: Productivity Press.
- Charnes, A., Cooper, W., Wei, Q. & Huang, Z.(1989). “Cone-Ratio Data Envelopment Analysis and Multi-Objective Programming”, *International Journal of Systems Science*, 1099-118
- Chow, Chee, Haddad, Kamal, Williamson, James (1997). Applying the Balanced Scorecard to Small Companies, in *Management Accounting*, August 1997, pp. 21-27.
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: LIDEL.
- Eilat H, Golany B, Shtub A. (2008). “R&D project evaluation: an integrated DEA and balanced scorecard approach”, *Omega*, 36, 895-912
- European Travel Comission (2015), *European tourism 2014 – Trends & Prospects (Q4/2014)*, ETC
- Ferreira, T. d. (2013). *O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica: O caso ISA*. Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia. Coimbra: s/d.
- Filho, E. H. (2005). *Balanced Scorecard E A Gestão Estratégica*. São Paulo: Elsevier.
- Gaspar, F. M. (2009). *O Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica adaptado a um serviço de saúde*, ISCTE Bsiness School, Departamento de Gestão, Lisboa
- Gupta, P. (2004), *Six Sigma Business Scorecard: Ensuring Performance for Profit*, New York, McGraw-Hill Professional

- Hines, P., Holweg, M. e Rich, N. (2004), “Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking”, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 24, nº10, pp. 994-1011
- Hope, J. (2006), *Gestão Financeira Moderna: Reinventando o CFO*, Elsevier Editora
- Hutchins, D. (2008). *Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuous Improvement*, Gower Publishing
- IMTT. (2016). *Observatório*. Obtido em 18 de 11 de 2016, de IMTT: <http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/Observatorio/Estatisticas/Passageiros/Paginas/Passageiros.aspx>
- Instituto Nacional de Estatística (2014). *Estatísticas dos Transportes e Comunicações*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística (2016). *Estatísticas do Turismo 2015*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- IRU. (2016). *Home: Who we are: Mobility: Buses and coaches*. Obtido em 18 de 11 de 2016, de IRU: <https://www.iru.org>
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, (January-February): 71-79
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scoreboard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R (2010), *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Working Paper, Harvard Business School
- KPMG (2015), *The View From the Top*, United States, KPMG
- Maia, L. A. (2011). *Balanced Scorecard: Uma ferramenta de Gestão no Sector Público Hospitalar*. Universidade do Porto, Faculdade de Medicina. Porto: s/d.

- Martins, M. d. (2012). *O papel das agências de viagens e turismo no desenvolvimento do turismo emissor e recetor - O caso das AVT's da Ilha de São Vicente*. Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais. Mindelo: Sem Editora.
- Matos, L., & Ramos, I. (2009). *Medir para Gerir: O Balanced Scorecard em Hospitais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Monteiro, J., & Monteiro, J. (2014). *Novas Tendências no Mercado Turístico*. Brasil: Sem Editora.
- Murta, D. F. (2005). *O Mercado Português de Transporte de Pessoas*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra: s/d.
- Norton, D., Kaplan, R. (1996). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy Into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- OMT (2017), *Compendium of Tourism Statistics, Data 2011 – 2015 (2017 Edition)*, Spain, OMT
- Ohno, T. (1997), *O Sistema Toyota de Produção: Além da Produção em larga escala*, Bookman
- Oliveira, P. (2010). *Percursos e Memórias 1975 - 2010 - ANTROP*. Lisboa: ANTROP.
- Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to using the Balanced Scorecard*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard: Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, Harvard Business Review, p.86-104
- Ribeiro, R. (30 de 07 de 2015). *Turismo 3.0: Novo Impacto da Tecnologia e a Necessidade de Uma Estratégia De Si*. Obtido em 17 de 11 de 2016, de Publituris: <http://www.publituris.pt/2015/07/30/turismo-3-0-novo-impacto-da-tecnologia-e-a-necessidade-de-uma-estrategia-de-si/>

- Richmond, B. (1994), System Dynamics/Systems Thinking. Let's just get on with it, in *System Dynamics Review*, nº10 (2-3), 1994
- Rodrigues, J., & Loureiro, M. (2002). *RTA - 2002 - Regulamento dos Transportes Automóveis*. Lisboa: DisLivro.
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.
- s/d. (2001). *Diagnóstico e Propetiva do Setor Rodoviário de Passageiros*. Obtido em 17 de 11 de 2016, de [http://www.crcvirtual.org/vfs/old\\_crcv/biblioteca/3\\_2\\_2001\\_11\\_21/ii\\_diagn\\_prosp\\_rod.html](http://www.crcvirtual.org/vfs/old_crcv/biblioteca/3_2_2001_11_21/ii_diagn_prosp_rod.html)
- s/d. (2016). *blogs.sapo*. Obtido em 17 de 11 de 2016, de Sapo: <http://autocarrosemportugal.blogs.sapo.pt/as-empresas-de-transporte-rodoviario-de-1117>
- Sousa, L. (2014). *Património como estratégia de desenvolvimento local: o caso de Arnelas, Crestuma e Lever*. Universidade do Minho, Instituto de Ciências Sociais. Minho: Sem Editora.
- Sousa, M. (2002). *O Balanced Scorecard - Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Sousa, S. (2012). *A aplicação do Balanced Scorecard nas pequenas e médias empresas*. Universidade Lusófona do Porto, Departamento de Economia e Gestão. Porto.
- Tennant, C., Roberts, P. (2991). Hoshin Kanri: a tool for strategic policy deployment, *Knowledge and Process Management*, vol. 8(4): 195-269.
- Thomaz, M. (2005), *Balanced Scorecard e Hoshin Kanri: Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia*, Lisboa, LIDEL – Edições Técnicas, Lda.
- Turismo de Portugal, I.P. (2008). *Relatório de Atividades*. Lisboa.

Turismo de Portugal, I.P. (2011). *Plano Estratégico Nacional do Turismo: Propostas para revisão*. Lisboa.

Turismo de Portugal, I.P. (2015). *Turismo 2020 - Cinco princípios para uma ambição*. Lisboa: Turismo de Portugal.

Vareiro, L.; Ribeiro, J. C.; Remoaldo, P. C. e Vítor, M. (2011), Residents' perception of the benefits of Cultural Tourism: the case of the Guimarães, in *Paderborner Geographische Studies*, ISSN 0935-9621, 23, pp. 187-202

Vicente, S. R. (2013). *Proposta de Implementação do Balanced Scorecard no grupo CIN*. Faculdade de Economia e Gestão, Faculdade Católica Portuguesa Porto. Porto.

Williams, K., et al. (1992), Against lean productin, *Economy and Society*, vol. 21

Womack, J, Jones, D. e Roos, D. (1991), *The Machine That Changed the World*, Harper Perennial