

Desenho de um Balanced Scorecard, como ferramenta de  
planeamento e gestão estratégica para uma empresa no setor da  
educação

André José Magalhães Silva

Trabalhado Final na modalidade de Dissertação para obtenção do grau de  
mestre em Informática e Gestão

Orientador:

Prof. Dr. José Azevedo Rodrigues, Professor Associado Convidado,  
ISCTE-IUL

Outubro, 2016



## Resumo

A tomada de decisão é um processo que cada vez mais interfere com o futuro da organização, sendo necessário que os decisores disponham de informação relevante, o mais fiável possível e atempadamente.

O Balanced Scorecard (BSC) foi a ferramenta criada pelos autores Kaplan & Norton que tem evoluído ao longo dos anos, de forma a dar assistência aos gestores na sua tomada de decisão. Este instrumento surge como um sistema de controlo de gestão, pois para além de ser um elo de ligação entre a estratégia da empresa e a prática dos seus gestores, também relaciona com a missão e visão da empresa.

Na presente dissertação, procedeu-se à análise deste instrumento, tendo sido apresentado no estado de arte uma comparação entre três ferramentas de controlo de gestão, designadamente: BSC, *Performance Prism* e *Tableau de Bord*. No capítulo referente ao enquadramento teórico estão especificadas quais as vantagens da utilização do BSC, as suas características, bem como a sua evolução ao longo dos anos.

No decorrer do desenvolvimento deste projeto, foi criado um Balanced Scorecard para uma organização portuguesa, tendo sido desenvolvido especificamente para a organização em estudo. Foram desenvolvidos objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas e um mapa estratégico. Adicionalmente foi criado um *Dashboard* de forma a ilustrar a última etapa na qual o gestor retira as suas conclusões.

É apresentada ainda uma sugestão de implementação da ferramenta criada, sendo feita uma análise dos sistemas utilizados pela entidade, de forma a permitir uma integração dos sistemas, e assim permitir a utilização do BSC.

Palavras-chave: controlo de gestão, balanced scorecard, *dashboard*, mapa estratégico, indicadores.

## **Abstract**

Decision making is a process that interferes with the organization's future, being necessary that this information is accurate as possible and to be available in a timely manner.

The Balanced Scorecard (BSC) tool was created by Kaplan & Norton authors, that has been evolved over these last years, in order to assist managers in their decision making. This tool appears as a management control system, as well as being a link between the company's strategy and also relates to its mission and vision.

In this current dissertation, was developed an analysis of this instrument and presented a the "state of art" chapter, with comparison between three management control tools: BSC, Performance Prism and Tableau de Bord.

In the chapter related to the theoretical concept is specified the advantages of using the BSC, as well its characteristics and its evolution over the years.

In the course of this project development, a Balanced Scorecard was created for a Portuguese organization, having been developed specifically for the organization under study.

Strategic objectives, indicators, targets, initiatives and a strategic map were developed. In addition, a dashboard was created to illustrate the last stage in which the manager defines his conclusions.

It is also presented one suggestion related to the tool implementation, being made a systems analysis of what organization uses, in order to allow integration of the systems and so permit the use of BSC.

**Keywords:** management control, balanced scorecard, dashboard, strategic map, indicators

## **Agradecimentos**

Um agradecimento especial ao meu orientador Prof. Dr. José Azevedo Rodrigues, por me ter mostrado o caminho a seguir. À EF, organização com a qual trabalhei, em especial a Constança Sousa, a qual agradeço a disponibilidade e interesse no projeto.

À família e amigos pelo suporte, sem excluir ninguém um agradecimento há minha irmã, Filipa Magalhães e ao meu amigo Luís Vicente pelo apoio dado e motivação.



## Índice

<b>Capítulo 1 - Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1. Objetivos.....	4
1.2. Apresentação do problema e motivações.....	4
1.3. Metodologia.....	5
1.4. Estrutura da dissertação.....	5
<b>Capítulo 2 - Enquadramento Teórico.....</b>	<b>6</b>
2.1. Sistema de Gestão Estratégica.....	7
2.1.1. Planeamento e Controlo de Gestão Estratégica.....	10
2.2. Ferramentas para o controlo de gestão.....	11
2.3. Balanced Scorecard.....	13
2.3.1. Monitorização e implementação da estratégia numa organização.....	16
2.3.2. Variação entre Resultados Planeados e Performance Estratégica.....	19
2.3.3. BSC como Sistema Integrado numa Organização e noutras ferramentas de Gestão.....	22
2.3.4. Estrutura do BSC.....	24
2.3.5. Implementação de um BSC.....	31
2.3.6. Barreiras externas e internas à implementação do Balanced Scorecard.....	33
2.4. Implementação do Balanced Scorecard.....	34
<b>Capítulo 3 - Estudo de Caso: EF Education First.....</b>	<b>35</b>
3.1. Sobre a EF.....	37
3.2. Análise do Contexto Organizacional.....	39
3.3. Missão, Visão e Valores.....	43
3.3.1. Proposta de Valor.....	45
3.4. Temas Estratégicos.....	46
3.5. Perspetivas Estratégicas.....	47
3.6. Objetivos Estratégicos.....	50
3.7. Matriz Objetivos vs Temas Estratégicos.....	51
3.8. Mapa estratégico.....	52
3.9. Matriz Objetivos vs Indicadores.....	54
3.10. Dicionário Indicadores.....	56
3.11. Iniciativas.....	64
<b>Capítulo 4 - Implementação do Balanced Scorecard.....</b>	<b>67</b>
4.1. Fonte dos dados.....	68

4.2. Implementação .....	69
4.3. Balanced Scorecard.....	74
4.4. <i>Dashboard</i> .....	76
4.5. Discussão dos resultados .....	78
<b>Capítulo 5 - Conclusões.....</b>	<b>79</b>
5.1. Limitações.....	82
5.2. Proposta para investigação futura .....	82
<b>Bibliografia.....</b>	<b>83</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>87</b>
Anexo A – Entrevista aos Gestores .....	88
Anexo B – Entrevista de satisfação do modelo .....	89



## Índice de Tabelas

TABELA 1 - ANÁLISE DE TRÊS FERRAMENTAS DE CONTROLO DE GESTÃO (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA) .....	12
TABELA 2 - ANÁLISE SWOT (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA) .....	39
TABELA 3 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA).....	50
TABELA 4 - MATRIZ OBJETIVOS VS TEMAS ESTRATÉGICOS (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA) .	51
TABELA 5 - MAPA ESTRATÉGICO, RELACIONADO COM TEMAS E PERSPETIVAS ESTRATÉGICAS (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA) .....	53
TABELA 6 - PERIODICIDADE DOS INDICADORES (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA) .....	54
TABELA 7 - MATRIZ OBJETIVOS VS INDICADORES (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA).....	55
TABELA 8 - DICIONÁRIO DO INDICADOR DA PERSPETIVA FINANCEIRO DETALHADO (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA).....	57
TABELA 9 - DICIONÁRIO DO INDICADOR DA PERSPETIVA DE CLIENTES DETALHADO (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA).....	59
TABELA 10 - DICIONÁRIO DO INDICADOR DA PERSPETIVA DE PROCESSOS INTERNOS DETALHADO (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA) .....	61
TABELA 11 - DICIONÁRIO DO INDICADOR DA PERSPETIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO DETALHADO (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA) .....	63
TABELA 12 - DESCRIÇÃO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA) .	65
TABELA 13 - RELAÇÃO ENTRE AS INICIATIVAS E OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA).....	66
TABELA 14 - AS 4 FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM BSC (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA)	70
TABELA 15 - TABELA DE METAS E INTERVALOS DE TOLERÂNCIA MENSAS E ACUMULADOS (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA).....	72
TABELA 16 - DATA WAREHOUSE CRIADO PARA A RECOLHA DOS DADOS NECESSÁRIOS PARA OS INDICADORES DO BSC (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA).....	73
TABELA 17 - BALANCED SCORECARD DESENVOLVIDO PARA A ORGANIZAÇÃO EF (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA).....	75
TABELA 18 - PROPOSTA DE DASHBOARD TENDO EM CONTA O BSC CRIADO (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA).....	77

## Índice de Figuras

FIGURA 1 - AS 4 PERSPETIVAS DO BSC RELACIONADAS COM A VISÃO E ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO (FONTE: ADAPTADO DE KAPLAN & NORTON (1992)) .....	15
FIGURA 2 - PRINCIPAIS RAZÕES DA EXISTÊNCIA DO GAP NA PERFORMANCE ESTRATÉGICA (FONTE: PINTO, 2006) .....	20
FIGURA 3 - CICLO SUGERIDO PARA (RE)FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA (FONTE: PINTO, 2006).....	20
FIGURA 4 - INTERAÇÃO DO BSC COM OS RESTANTES SISTEMAS DE UMA ORGANIZAÇÃO (FONTE: PINTO, 2006) .....	23
FIGURA 5 - ORGANOGRAMA DA EF (FONTE: DOCUMENTO INTERNO EF) .....	38
FIGURA 6 - CANAIS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A EF E OS CLIENTES (FONTE: DOCUMENTO INTERNO EF) .....	38
FIGURA 7 - COMPOSIÇÃO DO DOCUMENTO EXCEL (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA).....	71
FIGURA 8 - PRIMEIRA PÁGINA DO EXCEL COM AS INSTRUÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO BSC (FONTE: CRIAÇÃO PRÓPRIA).....	71
FIGURA 9 - OS 6 PRINCÍPIOS GESTALT (FONTE: CHRISTOPHER, 2012) .....	76

## **Abreviaturas**

BSC	Balanced Scorecard
EF	Education First
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
USA	United States of America
CEO	Chief Executive Officer
KPI	Key Performance Indicator
ABM	Activity-Based Management
CRM	Customer Relationship Management
ROI	Retorno Sobre o Investimento
EVA	Economic Value Added
SI	Sistemas de Informação
TI	Tecnologias de Informação
F	Financeira
C	Clientes
PI	Processos Internos
AC	Aprendizagem e Crescimento

# Capítulo 1 - Introdução

## 1. Introdução

Historicamente surgiu a necessidade de planejar, medir, avaliar e monitorizar como, por exemplo, no tempo de guerra quando era elaborada e planeada a estratégia de ataque ou de defesa. A analogia da elaboração da guerra dos tempos passados com a estratégia de uma organização é muito frequente, pois atualmente, uma organização tem de elaborar um plano estratégico de forma a poder competir e ganhar liderança no mercado face às organizações concorrentes.

A formalização e implementação de uma estratégia numa organização torna-se cada vez mais um fator de interesse, pois independentemente do tipo de entidade, permite aos gestores acompanharem de uma forma mais controlada as atividades exercidas, bem como corrigir possíveis erros ou falhas o mais rapidamente possível. A organização deve conseguir acompanhar a sua estratégia atual e acima de tudo, controlar os progressos da mesma. Deve também ter a preocupação de a conseguir monitorizar. A estratégia definida para uma organização tem em conta vários fatores, como a missão, visão e valores, os objetivos, os concorrentes, a envolvente externa e interna, sendo que por vezes são utilizadas ferramentas de apoio, como por exemplo, a análise SWOT.

As estratégias são estruturadas pelos gestores de topo, sendo que, a execução da estratégia é da responsabilidade de todos os colaboradores, isto é, desde os colaboradores de topo aos operacionais. Deste modo, é fundamental que a comunicação da estratégia a concretizar por parte dos gestores de topo aos restantes colaboradores seja eficaz, considerando-se como um dos fatores importantes à execução da estratégia delineada. Conseguindo delinear uma estratégia, torna-se fulcral conseguir acompanhar o seu desenvolvimento, ou seja, medir, avaliar e monitorizar a evolução da mesma, de forma a conseguir tomar medidas para se atingirem os objetivos preconizados.

Com os desenvolvimentos tecnológicos, uma organização tem, por vezes, vários sistemas de informação para as diversas áreas, tornando-se complexa a sua gestão. Os sistemas passados eram direcionados aos ativos tangíveis, medindo maioritariamente aspetos de natureza financeira. Atualmente, são valorizados os colaboradores e os conhecimentos que estes podem trazer, surgindo assim uma necessidade de conseguir também medir e avaliar os ativos intangíveis existentes numa organização.

Surgindo a necessidade de se encontrar um sistema que abrangesse toda a organização, Kaplan & Norton apresentaram o Balanced Scorecard. O Balanced Scorecard ou BSC tem sofrido algumas melhorias desde o seu aparecimento, sendo classificado primeiramente como um sistema de classificação de desempenho, passando nos dias de hoje a ser classificado como um sistema de gestão estratégica. Este novo sistema permite acompanhar a estratégia da organização, podendo ser desdobrado por departamentos ou mesmo colaboradores, permitindo assim uma análise global e individual. Para além disso, permite identificar os processos críticos para o sucesso da estratégia, bem como medir os seus resultados.

Além de ser uma ferramenta bastante completa, o BSC preconiza a elaboração de um mapa estratégico para facilitar a comunicação da estratégia por todos os elementos da organização.

## 1.1. Objetivos

No âmbito da redefinição da estratégia da empresa EF – Education First, bem como da sua monitorização, a presente dissertação surge na necessidade do desenvolvimento do BSC, com os seguintes objetivos:

- Desenhar o modelo de um BSC, baseado na estratégia do caso estudo;
  - Identificação dos atuais processos da organização a monitorizar;
  - Conceção de um mapa estratégico;
- Conceber um *Dashboard* tendo por base os indicadores identificados.

## 1.2. Apresentação do problema e motivações

A presente dissertação de mestrado pretende responder ao seguinte problema:

Como é que o BSC consegue contribuir para o apoio à decisão dos gestores da empresa e quais os componentes necessários e mais relevantes para o desenho do modelo.

De forma a acompanhar os movimentos do mercado a organização tem de se adaptar da melhor forma possível e também da mais eficiente. O Balanced Scorecard é uma excelente ferramenta que permite isso mesmo, tornando a sua formulação e desenho uma tarefa bastante gratificante.

Conseguir relacionar todas as variáveis internas e externas de uma organização e tentar delimitar uma estratégia torna-se bastante interessante. O desenho e implementação de um BSC tem impacto direto na estratégia da organização, sendo que, um estudo deste tipo pode gerar mudanças significativas.

O interesse no BSC parte de um conhecimento prévio, onde foi possível obter a compreensão dos termos, bem como do desenho de um BSC de um caso académico. O facto de esta ferramenta relacionar várias perspetivas de uma empresa ainda a torna mais motivadora e interessante.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta fundamental no apoio ao suporte à decisão que permite perceber onde a organização está e para onde quer ir, ou seja, ajuda a tomar decisões estratégicas de forma a ser possível alcançar os objetivos propostos.

### 1.3. Metodologia

Para o desenvolvimento da presente dissertação foi utilizada a Metodologia Estudo de Caso para a empresa privada EF – Education First. Foi selecionada esta metodologia pelo facto de ser um processo descritivo e que tem como objetivo a análise, registo e identificação de características e fatores da organização. Para a organização selecionada efetuou-se uma recolha de informação, tendo sido registados todos os dados necessários à realização do projeto juntamente com os responsáveis da gestão. Posteriormente foi efetuada uma análise da informação recolhida (Prevano, 2014).

Foram realizadas entrevistas informais para alinhar os interesses e opiniões, entrevista semi-estruturada (com guião de apoio) para levantar informação mais específica com os gestores da organização (Anexo A).

Para que o BSC seja desenvolvido é fundamental conhecer as relações que a organização tem com os seus fornecedores e clientes. Irá ser analisada a Missão, Visão, Estratégia e os objetivos utilizados até então pela organização.

As principais fontes de informação para este caso consistiram na recolha de dados no local, referindo-me à documentação disponível, arquivos, entrevistas com gestores e colaboradores para perceber processos e observações diretas.

### 1.4. Estrutura da dissertação

A presente dissertação está dividida em 5 capítulos. No capítulo 1 (Introdução) é dada uma contextualização ao projeto, onde são relatados os objetivos do mesmo e as metodologias usadas.

No capítulo 2 (Enquadramento teórico) procede-se à revisão da literatura, onde é demonstrada a matéria em estudo, com as referências bibliográficas associadas mais relevantes. No capítulo 3 (Estudo de Caso) é realizado o caso de estudo de uma organização nacional, onde são detalhadas todas as informações relevantes para a execução do projeto.

No capítulo 4 (Implementação) é elaborado uma possível implementação do modelo elaborado no capítulo 3, terminando assim com o capítulo 5 (Conclusões).



## Capítulo 2 - Enquadramento Teórico

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. Sistema de Gestão Estratégica

O conceito de gestão estratégica tem vindo a mudar ao longo dos anos e, por isso mesmo, torna-se difícil encontrar uma ideia clara que seja consensual entre os elementos intervenientes. O termo estratégia é derivado da arte da guerra, onde existe planeamento e execução de forma a chegar a um determinado objetivo, como por exemplo ganhar uma batalha (Karlof, 1989).

Num ambiente empresarial, segundo Freeman, *et al*, (2010) estratégia é um conjunto de processos organizados que incluem tanto a formulação, planeamento e implementação. Noutra perspetiva, Mintzberg (1994) diz que um planeamento ao longo do tempo deve ser feito tendo em conta factos passados, de forma a tentar garantir conformidade da estratégia e aproximação a situações futuras.

Andrews (1980) apresenta a formulação estratégica como sendo importante que esteja completa antes do início da sua implementação, pois para o autor, importa saber para onde queremos ir/chegar, antes de começarmos a implementar.

Kaplan & Norton (1996) mencionam que a estratégia da organização é importante para os acionistas, clientes e comunidade, pois revela a forma que a organização lhes acrescenta valor.

Como refere Mintzberg (1998) “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo uma variedade de diferentes atividades”, assim como Porter (1980) diz que o conhecimento do ambiente em que a organização está inserida é um fator chave para uma estratégia de sucesso.

A gestão estratégica envolve limitações, que podem ser geradas dentro ou fora da organização. Existe um impacto significativo dos fatores externos com o sucesso de uma estratégia. Fatores tecnológicos, económicos e competitivos interagem rapidamente com a organização, sendo importante que os gestores estejam preparados para mudar rapidamente a sua estratégia, para que o meio externo tenha o menor impacto negativo na empresa e a impossibilite de alcançar os objetivos (Freeman, *et al*, 2010). Como tal, a gestão estratégica exige um pensamento claro sobre, por exemplo, ambiente económico,

tecnológico e social em que a organização está inserida, assim como ter em consideração os próprios concorrentes.

Citando Martins (2010), “o paradigma da gestão estratégica foi introduzido como uma aplicação analítica funcional a fim de fornecer uma direção estratégica às ações organizacionais num contexto de negócios cada vez mais instável”.

Integração de sistemas é um fator importante na implementação de uma estratégia, devendo as áreas funcionais, financeiras, de marketing, contabilidade, operações e recursos humanos estarem todas alinhadas com a estratégia delimitada. Em conformidade, a estratégia implica interligar todas estas áreas, relacionando-as entre si para um objetivo comum, sendo necessário que os gestores estratégicos sejam multidisciplinares, uma vez que todas as áreas têm de ser consideradas (Freeman, *et al*, 2010).

A complexidade inerente à gestão estratégica, passa por um raciocínio avançado, onde a evolução tem de ser uma constante, bem como a utilização de metodologias rigorosas de forma a garantir que as relações causa-efeito encontradas tenham legibilidade e validade (Pereira, 1989).

A gestão estratégica de uma organização é constituída por um conjunto de padrões de decisão que determina e revela os seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e os planos para alcançar essas metas. Além disso, também define as áreas de negócio da empresa que são para prosseguir, o tipo de organização económica e humana que é, ou que pretende ser no futuro, assim como a natureza da contribuição económica e não económica para com os seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades (Freeman, *et al*, 2010).

Segundo Pereira (1989) uma dificuldade presente na gestão estratégica é a constante procura de ajustamento, numa perspetiva temporal alargada. Isto pressupõe uma persistente pesquisa e desenvolvimento do modelo adotado, pois não é possível afirmar, como uma lei matemática ou verdade absoluta, que em cada momento, existe uma e uma só estratégia ótima. Pondo isto, a complexidade e a inevitável indeterminação das situações, implica uma vasta gama de alternativas possíveis na formulação da estratégia. A utilização de metodologias rigorosas serve para tentar perceber uma realidade futura, a partir da realidade atual, ou seja, tentar prever situações ou cenários possíveis.

A estratégia organizacional faz do Balanced Scorecard uma ferramenta importante de melhoria e aprendizagem contínua, isto devido ao facto do BSC acompanhar a evolução dos objetivos da organização ao longo do tempo, através dos indicadores de performance (KPI).

Além disso, o conceito de gestão estratégica pode ser aplicado a qualquer organização, independente da sua dimensão, área ou estrutura.

### 2.1.1. Planeamento e Controlo de Gestão Estratégica

O processo de gestão pode ser considerado em duas grandes categorias: o Planeamento (processo que determina quais as atividades a desenvolver e o caminho a seguir para se chegar a determinado objetivo) e o Controlo (forma de verificar se os resultados estão a ser alcançados) (Jordan, *et al*, 2015).

O conceito de planeamento estratégico surgiu há vários anos atrás, onde a diplomacia e a guerra obrigavam a grandes planeamentos estratégicos, como por exemplo, para atacar o inimigo (Costa, 2006).

Em tempos passados, o Controlo de Gestão, citando Simões & Rodrigues (2014) “era até então, entendido como um conjunto de mecanismos que visavam produzir informação para planeamento e controlo, favorecendo o controlo financeiro e a informação de natureza contabilística”. Contudo, nos dias de hoje, percebeu-se a importância do Controlo de Gestão para influência da estratégia da organização.

Esta área torna-se mais complexa do que o esperado, pois os pensamentos objetivos e quantitativos baseados na construção de modelos matemáticos deixam de existir (Costa, 2006). O planeamento estratégico usa uma metodologia mais subjetiva, mais qualitativa, não sendo possível criar leis que durem no tempo, e fórmulas que garantam o sucesso.

Citando Jordan, *et al*, (2015) “Influenciar o comportamento organizacional dos gestores significa conceber instrumentos orientados para a motivação e o empenho dos gestores no cumprimento de objetivos”.

Um planeamento estratégico desenvolvido para uma organização não pode ser recriado numa outra, pois existem vários fatores internos e externos da organização que fazem com que seja necessário um novo planeamento. Alguns fatores como o tipo e a dimensão das empresas, a diversidade de serviços e negócios e os diferentes tipos de gestão que cada organização tem, faz com que exista uma necessária e imprescindível adaptação dos gestores, de forma a encontrar a melhor solução de planeamento para cada organização em particular (Costa, 2006).

O gestor deve ter um conhecimento elevado acerca do seu setor de negócio, sendo importante planear e controlar, podendo recorrer a ferramentas como por exemplo, o Balanced Scorecard, *Tableau de Bord* ou *Performance Prism* (Jordan, *et al*, 2015).

## 2.2. Ferramentas para o controlo de gestão

Os gestores das empresas depararam-se com a necessidade de terem de agregar toda a informação numa só ferramenta de gestão, permitindo-lhes assim que seja possível tomarem decisões mais acertadas e de forma mais rápida.

Vão ser comparados três modelos, sendo eles o *Balanced Scorecard*, o *Tableau de Bord* e o *Performance Prism*. Os três modelos foram desenvolvidos por diferentes autores e em diferentes países, respetivamente, USA, França e Reino Unido, tendo em consideração as características da cultura do respetivo país.

O *Tableau de Bord* começou a tornar-se popular no ano 1932 (Graner, 1991). Segundo Duarte (2014) “é considerado como sendo um instrumento de informação rápida, onde é possível a comparação entre o real e o previsto, permitindo o apuramento de desvios e a tomada de decisões a curto prazo.”

Vários autores, como por exemplo Quesado (2012) referem que o *Tableau de Bord* foi a origem do *Balanced Scorecard*, tendo sido um esboço para Kaplan & Norton, pois incluiu os vários indicadores que apoiam as decisões dos gestores da empresa, fazendo com que haja um acompanhamento contínuo do estado da organização (Quesado *et al.*, 2012). Uma das principais diferenças entre estas duas ferramentas é o facto do *Balanced Scorecard* conseguir traduzir a estratégia da organização em ações executáveis. Também apontada como uma das principais diferenças entre o *Tableau de Bord* e o BSC é o facto do primeiro não fazer ligação entre a estratégia e as operações.

O *Performance Prism* foi o modelo mais recente, desenvolvido em 2002. Este modelo focasse principalmente na satisfação dos *stakeholders* e das suas necessidades, pois são o ponto de partida para a fixação de objetivos.

Segundo Correia (2009), “as perspetivas base a ter em conta para a construção do modelo, é aferir os fatores de satisfação e contribuição dos *stakeholders* relevantes.” Este modelo dá ênfase a uma relação de trocas em rede entre a organização e os seus *stakeholders*.

Existem 5 perspetivas associadas ao *Performance Prism*, sendo elas: Satisfação dos *stakeholders*, Estratégias, Processos, Capacidades e Contribuição dos *stakeholders* (Neely & Adams, 2002).

De forma a perceber qual o modelo que traz mais vantagens para a realização de uma análise numa empresa portuguesa, elaborou-se um quadro resumo com as propriedades de cada um (**Tabela 1**).

	Balanced Scorecard	Tableau de Bord	Performance Prism
Apoio aos gestores de topo	✓	✓	✓
Indicadores	✓	✓	✓
Metas	✓	✓	✓
Controlo prévio	✓	✓	✓
Identificação de causas de desvios	✓	✓	
Tradução da estratégia em ação	✓		
Gestão estratégica	✓		✓
Simulação do meio	✓		
Relações causa-efeito	✓	✓	
Painel Informativo	✓	✓	✓
Satisfação de <i>Stakeholders</i>			✓
Fatores críticos/variáveis chave	✓	✓	✓
Várias perspetivas da organização	✓		✓

**Tabela 1 - Análise de três ferramentas de controlo de gestão (Fonte: Criação própria)**

Tendo em conta a análise efetuada aos três modelos de controlo de gestão apresentados, é possível verificar que o modelo mais vantajoso para o projeto a ser desenvolvido será o Balanced Scorecard.

Como referido anteriormente o BSC é o aperfeiçoamento do *Tableau de Bord*, sendo uma ferramenta mais completa sobretudo por propor a medição da performance organizada por perspetivas. Tendo em conta a concorrência do mercado, torna-se fulcral uma ferramenta aliada à estratégia da organização de forma a permitir que as entidades consigam resistir ao mercado competitivo que existe atualmente.

### 2.3. Balanced Scorecard

Robert Kaplan & David Norton foram quem em 1992 desenvolveram uma metodologia para a implementação da estratégia e monitorização da performance que nos dias de hoje ainda continua a ser muito divulgada: o Balanced Scorecard.

O estudo do Balanced Scorecard (BSC) começou no ano de 1990 quando o Nolan Norton Institute juntamente com a KPMG decidiram patrocinar durante um ano, um estudo com o tema “Measuring Performance in the Organization of the Future”. Este estudo tinha como principal objetivo mostrar que apenas indicadores financeiros referentes ao passado para avaliar a performance da organização não eram suficientes (Kaplan & Norton, 1996).

Foi então que David Norton, o CEO do Nolan Norton Institute que liderou as pesquisas, juntamente com Robert Kaplan, professor na Harvard Business School, na qualidade de consultor académico em conjunto com mais doze empresas norte americanas desenvolveram e perceberam quais os fatores essenciais para medir a performance de uma organização (Kaplan & Norton, 1992). Segundo Kaplan & Norton (1992) devido ao seu sucesso, várias organizações já adotaram o BSC.

O Balanced Scorecard passou por várias fases ao longo dos anos, sendo primeiramente definido como um sistema de medição do desempenho organizacional, passando para um sistema de gestão e por último como um sistema de gestão estratégica. Esta última classificação surge pelo facto do BSC deixar de ser apenas uma ferramenta com indicadores e passar a ser um sistema de apoio à decisão para os gestores de topo, com influência na estratégia da organização (Sousa & Rodrigues, 2002).

Com o evoluir do BSC e das etapas pelas quais passou, esta ferramenta põe em evidência as fraquezas dos sistemas tradicionalmente usados para a gestão: a incapacidade de haver uma interligação entre a estratégia da empresa desenvolvida pelos gestores de topo a longo prazo, e a sua atuação, em curto prazo (Sousa & Rodrigues, 2002).

As diferentes definições do BSC ao longo dos tempos deveu-se à forma como este modelo era utilizado. No início apenas eram analisados os indicadores de resultados e a sua tendência tendo em conta os dados do passado, apresentando indicadores financeiros e não financeiros nas quatro perspetivas. Com a evolução desta ferramenta, segundo Kaplan & Norton (1996), “estes indicadores financeiros deixaram de ser adequados para



orientar e avaliar a situação de uma organização, sendo necessário, de forma a permitir criar valor futuro, o investimento em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.” Nos dias de hoje, o BSC apresenta indicadores de desempenho organizacional, que têm impacto direto na estratégia da organização, traduzindo a estratégia em ações operacionais, permitindo assim que todos os colaboradores da organização tenham as suas funções alinhadas com os objetivos estratégicos.

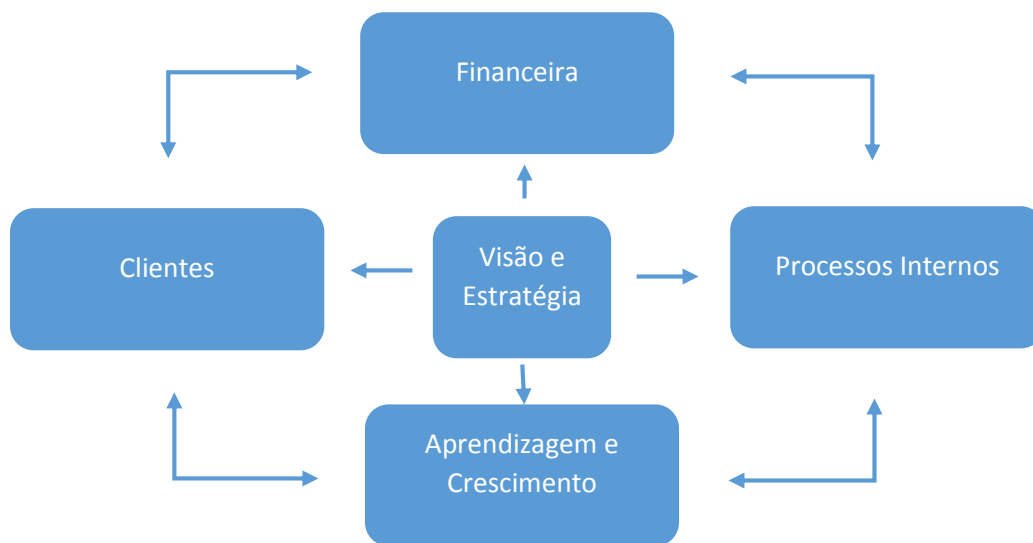
Assim, o Balanced Scorecard é um instrumento de gestão que permite aos gestores terem uma visão geral do estado da organização, bem como o seu desempenho através da análise das quatro perspetivas relacionadas entre si e com a visão e estratégia (Kaplan & Norton, 1992).

Segundo Kaplan & Norton (2001), a dificuldade que uma organização tem em conseguir manter uma estratégia favorável à criação de valor acontece devido à constante mudança, contudo as ferramentas utilizadas para medir a performance não estão a ser desenvolvidas na mesma proporção.

A forma como as empresas avaliam a sua criação valor modificou-se, pois nos anos 80, consideravam os seus ativos tangíveis como a principal fonte de criação de valor e nos dias de hoje o foco deixou de ser os ativos tangíveis e passou a ser os intangíveis, por exemplo as pessoas (Kaplan & Norton, 2001).

Conforme Kaplan & Norton (1996) a capacidade das organizações para conseguirem explorar e desenvolver os seus ativos intangíveis (ou invisíveis) tem-se tornado cada vez mais decisivo para uma estratégia de sucesso do que investir nos ativos tangíveis. A exploração dos ativos intangíveis permite, por exemplo, criar uma relação com o cliente, criar produtos e serviços para segmentos de consumidores específicos, produtos de alta qualidade e serviços rápidos e a preços reduzidos, mobilizar as capacidades e motivações dos colaboradores para melhorar processos, qualidade e tempos de resposta e por fim, para implementar novos sistemas.

O Balanced Scorecard veio responder às necessidades dos gestores de topo, pois são eles os seus principais utilizadores. Esta ferramenta está diretamente relacionada com a visão e a estratégia da organização, através dos seus objetivos, metas e indicadores de desempenho. São medidos indicadores financeiros e não financeiros ao longo das quatro perspetivas que integram o BSC: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem de Crescimento (**Figura 1**) (Kaplan & Norton, 2006).



**Figura 1 - As 4 perspectivas do BSC relacionadas com a Visão e estratégia da organização (Fonte: adaptado de Kaplan & Norton (1992))**

Segundo Kaplan & Norton (2004) os gestores, além de preferirem uma ferramenta que ajude a mostrar a situação atual da organização através dos indicadores, enfrentam agora a dificuldade de conseguir implementar uma estratégia com base nos resultados obtidos. Para que uma estratégia obtenha sucesso na sua implementação, a comunicação da mesma para todos os colaboradores da organização é essencial, e portanto Kaplan & Norton criaram o mapa estratégico. Este mapa é um complemento ao BSC, sendo uma ferramenta com as relações causa-efeito da organização (Kaplan & Norton, 1996) que facilita a comunicação entre a gestão de topo e os colaboradores da organização, mantendo assim toda a estrutura alinhada para um objetivo comum (Kaplan & Norton, 2004).

### 2.3.1. Monitorização e implementação da estratégia numa organização

Sendo o BSC considerado então um sistema de gestão estratégico (Kaplan & Norton, 1996), existe uma relação importante entre o desenvolvimento do BSC e a performance da estratégia. Citando Mintzberg (1994) “é difícil afirmar se a estratégia tem de ser ou não planeada”, pois em ambas as situações existem vantagens e desvantagens.

Contudo, embora a questão do planeamento não seja consensual, a monitorização da estratégia é importante bem como uma correta implementação.

Para melhor perceber o BSC, Kaplan & Norton (1996) desenvolveram uma estrutura de Balanced Scorecard onde ocorrem interações entre as quatro perspetivas, sendo elas: Financeira, Clientes, Processos Internos, e Aprendizagem e Crescimento. Estando todas as perspetivas anteriormente mencionadas relacionadas com a visão e estratégia.

Segundo Kaplan & Norton (2004), dependendo do tipo de organização a estruturação da estratégia varia em três situações principais. Caso seja uma organização privada, a perspetiva financeira é principal, pois o primeiro objetivo é a rentabilidade e a satisfação dos *stakeholders*. No caso das organizações públicas ou governamentais os objetivos estão mais relacionados com a eficácia da utilização de recursos e processos bem como com a satisfação dos clientes. O último caso é referente às organizações sem fins lucrativos, que tal como as organizações públicas têm como principal objetivo a satisfação dos seus “clientes” bem como a eficiência na utilização de recursos.

Tal como referem Kaplan & Norton (1996) o Balanced Scorecard deve contar a história da estratégia e, para isso, as perspetivas têm de estar articuladas entre si com relações causa-efeito, sendo importante que os objetivos e indicadores estejam alinhados com a visão e a estratégia.

Referente à perspetiva financeira, citando Kaplan & Norton (1996) “os objetivos financeiros representam o que se pretende alcançar a longo prazo, de forma a obter a melhor rentabilidade do capital investido pelos acionistas.” A utilização do BSC nesta perspetiva consegue mostrar os objetivos financeiros de uma forma mais explícita, permitindo assim a sua monitorização. O BSC permite aos gestores de topo especificarem além das métricas pelas quais vai ser avaliado o sucesso da organização, também perceber quais as variáveis mais importantes para criar e conduzir ao resultado dos objetivos.

A perspectiva de clientes visa perceber a satisfação dos seus clientes, bem como conseguir segmentá-los de forma a conseguir obter o melhor resultado. Começou-se a dar mais importância à relação com os clientes, pois caso seja positiva faz com que comprem mais e, conseqüentemente haja o aumento das vendas. Esta perspectiva também é monitorizada de forma a permitir aos colaboradores perceberem se estão a concretizar o seu trabalho da forma mais satisfatória possível, pois a satisfação dos clientes também traduz a sua relação com os colaboradores bem como a qualidade dos produtos e serviços. É possível compreender a importância de todas as quatro perspectivas estarem relacionadas entre si e alinhadas à visão e missão (Kaplan & Norton, 1996).

Tendo em conta Kaplan & Norton (1996), na perspectiva de processos internos os gestores identificam os processos críticos da organização, verificando se estão a cumprir com os objetivos pretendidos pelos *shareholders* e se estão a ir ao encontro do segmento de clientes. Normalmente a forma de monitorização da performance ocorre através do aperfeiçoamento da qualidade, controlo de custos e tempo, contudo o BSC permite também que fatores externos sejam integrantes desta perspectiva.

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, existe uma forte relação com as restantes três perspectivas, pois dependendo da aprendizagem e crescimento da organização os resultados em clientes, finanças e processos internos variam. O alinhamento entre os colaboradores, os sistemas de informação, de gestão e o modelo de organização são impulsionadores da aprendizagem e crescimento, devendo ser estes os fatores medidos nesta perspectiva (Kaplan & Norton, 1996).

Citando Kaplan & Norton (1996) “o objetivo do sistema de medida deve ser motivar todos os gestores e colaboradores a implementarem com sucesso a estratégia de cada unidade de negócio”. Existe uma importância elevada associada à comunicação da estratégia para que a implementação ocorra com sucesso, todas as áreas e todos os colaboradores devem saber qual o seu papel na organização, também de forma a permitir aos colaboradores saberem qual o seu contributo ao sucesso da organização.

Para possibilitar a implementação da estratégia, é necessário definir para cada uma das quatro perspectivas os seus objetivos, os indicadores, as metas e as iniciativas (que têm como objetivo permitir o alcance das metas) (Ferreria & Deitos, 2013).

Contudo, uma das primeiras barreiras à implementação do BSC, segundo Sousa & Rodrigues (2002) passa pelas resistências à mudança. A introdução do BSC numa

organização implica mudanças em várias vertentes, sendo que por vezes os colaboradores têm tendência em criar alguma resistência a essa mesma mudança, dificultando assim a implementação.

De acordo com Marchi & Wegner (2014) de forma a conseguir o correto funcionamento do BSC e de conduzir a estratégia, existem três fatores a ter em conta: as relações causa-efeito, os vetores de desempenho e a relação com os fatores financeiros, que serão detalhados mais à frente. As relações causa-efeito permitem verificar que para cada objetivo existe um resultado, que todos juntos e relacionados entre si criam a estratégia da organização. As iniciativas são ações usadas de forma a ser possível alcançar as metas traçadas pelos gestores.

O mapa estratégico constitui uma forma de representar as relações causa-efeito entre os objetivos, sendo este um complemento ao BSC, e um facilitador da comunicação da estratégia. Esta ferramenta ilustra como a estratégia consegue interligar os diferentes ativos intangíveis das diferentes perspetivas com a criação de valor para a organização (Kaplan & Norton, 2004).

Como diz Kaplan & Norton (1996) uma estratégia deve ser “From Top to Bottom”, não deve ser mantida secreta apenas nos gestores de topo. Para as organizações que queiram ter o contributo de todos os colaboradores a ajudarem a concretização da estratégia, devem ter conhecimento da visão e da estratégia a longo prazo.

A monitorização do BSC torna-se importante, pois ao longo da implementação da estratégia pode ser necessário que haja reestruturações dessa mesma estratégia, sendo que a monitorização é também uma forma de evitar fracassos no resultado da estratégia da organização.

### 2.3.2. Variação entre Resultados Planeados e Performance Estratégica

Existe uma grande diferença entre planeamento estratégico e a sua implementação, pois por vezes os resultados não são os mais desejados. Esta diferença, podendo também ser chamada de *gap*, não tem uma origem concreta, não sendo, muitas vezes fácil perceber o porquê deste *gap* entre os resultados planeados e a performance (Pinto, 2006).

Pela opinião de Kaplan & Norton (2008) os gestores de topo executam a estratégia de forma a reafirmar a missão, visão e valores da organização, tendo em conta as suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Contudo os termos tornam-se demasiados vagos sem um planeamento associado. Kaplan & Norton (2008) sugerem a utilização de mapas estratégicos de forma a tentar evitar discrepâncias na estratégia da organização.

A utilização de diversos modelos e instrumentos que permitem gerir a performance de uma forma mais controlada, evitando assim que esta “fuja” do que foi realmente planeado, numa perspetiva de sistema integrado. Tendo uma organização várias ferramentas de gestão dos vários processos, como ERP, CRM, SCM, ABC/ABM, *Six Sigma*, o Balanced Scorecard pode ser considerado a ponte entre todos estes sistemas, permitindo um melhor controlo de toda a organização pela integração com as ferramentas da firma, bem como a comunicação da estratégia a todos os colaboradores (Pinto, 2006).

Um estudo da Marakon Associates & Economist Intelligence Unit (2005) diz que em média as organizações concretizam 60% dos seus objetivos, criando valor para a organização, onde os restantes 40% não são cumpridos.

Embora seja conhecido este *gap* na formulação estratégica, a sua origem continua a ser pouco explícita e, por vezes, os gestores não sabem que atitudes tomar nestas situações, pois não sabem se foi a execução da estratégia que falhou, ou então se a estratégia escolhida pelo gestor não foi a mais adequada. Para além de não serem atingidos todos os objetivos, o gestor pode tentar melhorar a execução da estratégia, quando, na realidade, é a estratégia que precisa de ser alterada, podendo também acontecer o contrário, afastando cada vez mais os objetivos da organização da possibilidade de serem alcançados (Pinto, 2006).

Já se começa a conseguir mitigar os erros estratégicos, através da análise e seleção das prioridades estratégicas, com este acompanhamento para a formulação da estratégica, as

empresas implementadoras conseguem mais facilmente identificar as causas das falhas e então aplicar as medidas corretivas (Nair, 2004).

Razões do <i>Gap</i>	Perdas de Performance
Não afectação dos <u>recursos</u> necessários	7.5%
Fraca <u>comunicação da estratégia</u>	5.2%
Definição pouco clara das <u>acções</u> necessárias à execução	4.5%
Fraca liderança e intervenção da <u>gestão de topo</u>	4.5%
Pouca clareza na definição dos <u>responsáveis</u> pela execução	4.1%
A <u>cultura</u> da organização (silos) dificulta a execução	3.7%
A <u>monitorização/medição</u> da performance é inadequada	3.0%
As consequências das falhas e os <u>prémios</u> pelo sucesso são inadequados	3.0%
Outros obstáculos	4.5%
	40.0%

Figura 2 - Principais razões da existência do *gap* na performance estratégica (Fonte: Pinto, 2006)

É possível observar que as principais razões pela qual os objetivos estratégicos não são implementados: recursos desajustados, estratégia mal comunicada, operações mal definidas, falta de liderança e fraca responsabilização pela execução (Figura 2).

Segundo Pinto (2006), a formulação e a execução da estratégia envolve um conjunto de etapas que analisadas separadamente podem indicar as atividades que estão a ser sujeitas a uma boa ou má gestão. Estas etapas são compostas por um conjunto de atividades e metodologias, que serão analisadas mais pormenorizadamente com o objetivo de reduzir ou mesmo eliminar o *gap* estratégico (Figura 3).

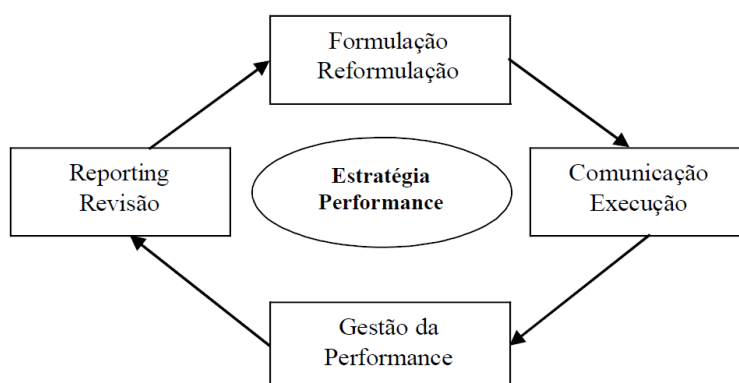


Figura 3 - Ciclo sugerido para (re)formulação estratégica (Fonte: Pinto, 2006)

Etapa 1 - Formulação: Nesta etapa de (re)formulação é constituído o ponto de partida para o ciclo estratégico. Nesta fase, são analisados os fatores como a missão e visão, realizada pela gestão de topo, onde é usada uma abordagem *top-down*, e com base na análise feita, são selecionadas as prioridades estratégicas. A estratégia definida deverá ter em conta os recursos disponíveis pela organização para a sua execução, devendo ter em conta que a falta dos recursos necessários é o principal motivo do incumprimento dos objetivos estratégicos, designadamente a existência ou não de orçamento disponível (Pinto, 2006).

Etapa 2 – Comunicação/Execução: Nesta etapa ocorre a comunicação com todos os níveis da organização, bem como o início da execução. Este processo faz com que todos os colaboradores da organização fiquem alinhados com os objetivos estratégicos e assim “lutarem” todos para o objetivo comum. Para que todo este processo seja simplificado, é importante que cada colaborador saiba o seu papel para a concretização da estratégia. A comunicação também foi analisada como um importante fator para o cumprimento dos objetivos estratégicos caso esta aconteça de forma adequada (Pinto, 2006).

Etapa 3 - Gestão: Nesta etapa é onde toda a estratégia é acompanhada, desenvolvem-se diversas atividades de gestão e monitorização da performance. São medidas todas as ações através de métricas e indicadores, também chamados de KPI's. A informação também deve fluir por todos os níveis organizacionais de forma clara e simples, mostrando a todos os seus colaboradores os resultados do seu trabalho, também para premiar o bom desempenho (Pinto, 2006).

Etapa 4 - Revisão: Depois de medido todo o processo com os KPI's é então feito o *reporting* e a revisão da estratégia conforme as conclusões obtidas com as análises dos resultados. São criados *dashboards* que informam a gestão de alto nível. Existem duas opções a tomar num caso de (re)formulação da estratégia: ou melhorar a performance, pois conseguiu-se averiguar que a estratégia é adequada, ou então mudar de estratégia, pois os resultados do desempenho e execução foram bons, contudo a estratégia é que não vai de encontro com os ideais (Pinto, 2006).



### 2.3.3. BSC como Sistema Integrado numa Organização e noutras ferramentas de Gestão

As organizações têm vindo a desenvolver metodologias e processos que cada vez mais são suportados por um conjunto de soluções tecnológicas disponíveis no mercado. A maior parte das organizações consistem em vários negócios suportadas em diferentes áreas, portanto o sistema de gestão deve ser integrado por todas as áreas de negócio (Kaplan & Norton, 2008).

O BSC é uma metodologia bastante conhecida e muito utilizada. Interage com várias metodologias que a organização já pode ter em uso, seja para a qualidade, gestão de clientes, gestão de capital humano, entre outros (Rampersad, 2004).

Para Becker (2001) a arquitetura de um Balanced Scorecard deve estar alinhada com os requerimentos de processo de implementação da estratégia da organização, devendo deixar de usar métricas tradicionais e passar a utilizar medidas que relacionam as várias áreas e sistemas.

Com maior frequência, as organizações olham para a gestão da performance como um sistema integrado, ou seja, um conjunto de ferramentas, métodos e soluções que todas unificadas e integradas criam uma organização mais competitiva (Pinto, 2006).

Segundo Kaplan & Norton (2008), uma estratégia corporativa representa a forma como a organização pretende criar mais valor para todas as áreas da organização juntas, em vez de ser considerada cada área separadamente, com orçamentos e formas de governar diferentes. Uma estratégia corporativa pode oferecer uma vantagem significativa em relação a outras estratégias, pois neste tipo de estratégia, existe um suporte maior, bem como disponibilidade de recursos (Faulkner, *et al*, 2005).

De forma a tornar o BSC integrado com a organização, este tem de ser interligado com outros sistemas, soluções ou metodologias.

Apenas como exemplo, Pinto (2006) refere a importância de associar às diferentes perspetivas do BSC, sistemas e metodologias onde possa haver interação, existindo inúmeras possibilidades. São dadas como exemplo o sistema CRM, ABC/ABM, *Six Sigma* e Gestão do Capital Humano (**Figura 4**).

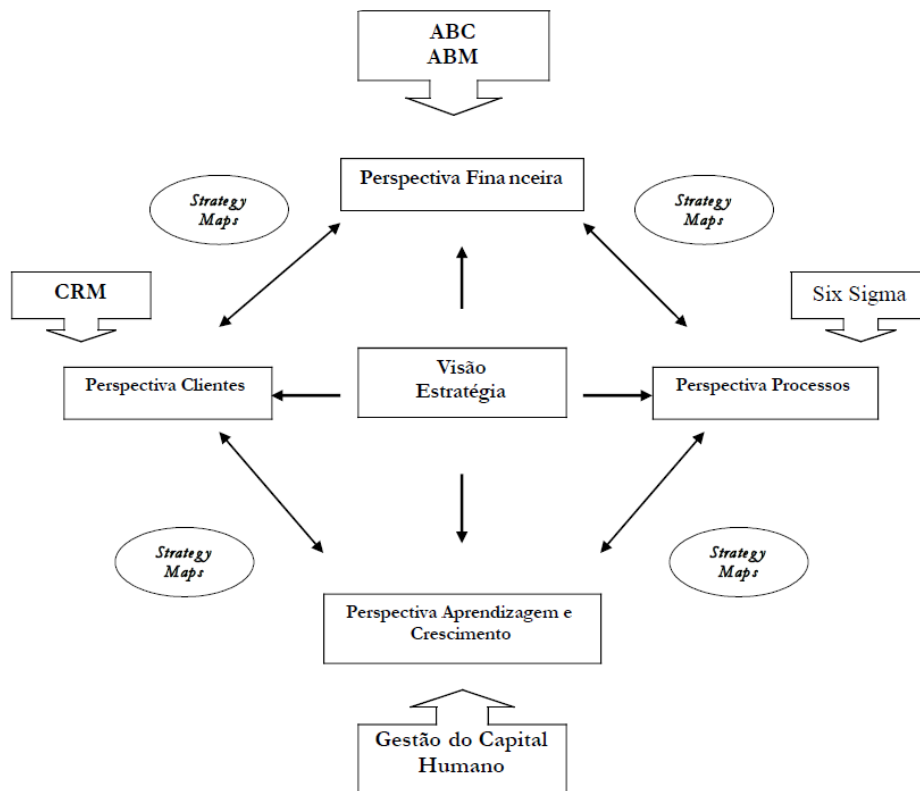


Figura 4 - Interação do BSC com os restantes sistemas de uma organização (Fonte: Pinto, 2006)

Integrando com a perspectiva de processos, temos o sistema ABM (*activity-based management*). Esta ferramenta é muito completa, fornecendo informação fulcral para o desenvolvimento do mapa estratégico. Contudo, o ABM não deve ser considerado como um programa por si só, mas sim como ferramenta de melhoria do BSC. A metodologia de ABM pode desenvolver ações e decisões com impacto na performance (Pinto, 2006).

“O ABM constitui, assim, uma ferramenta crucial para fazer evoluir o tradicional orçamento anual das organizações, deixando este de assumir um papel repetitivo de previsões financeiras, para passar a ser um instrumento de gestão estratégica, ligado a objetivos” (Pinto, 2006).

Associado à perspectiva de Clientes existem as metodologias de CRM. Estas metodologias são fundamentais para serem atingidas as metas e os objetivos propostos para esta perspectiva. Segundo Pinto (2006), isto acontece, pois, os clientes têm um papel essencial para a performance de uma organização. Com os avanços tecnológicos cada vez mais os sistemas de CRM têm maiores capacidades analíticas, conseguindo analisar mais dados em menos tempo, ajudando assim a responder a várias perguntas sobre os clientes.

A performance final de uma organização está bastante relacionada com os clientes, pois estes ajudam a atingir os objetivos da organização, tanto para a rentabilidade financeira (no caso de estarmos a falar de uma organização privada) tanto para o cumprimento da sua missão (no caso dos serviços públicos ou organizações sem fins lucrativos).

Também associada à gestão de performance está a metodologia *Six Sigma*. Segundo Harry & Schroeder (2000) *Six Sigma* “é um processo de negócio que permite às organizações melhorarem drasticamente o seu ponto de partida, desenhando e monitorizando todos os dias as atividades de negócio, de forma a minimizar desperdícios e assim aumentar a satisfação dos clientes” As organizações pretendem constantemente evoluir, tanto na gestão de qualidade quer através da reengenharia, de forma a conseguirem melhorar processos, para poderem melhorar os produtos, reduzir custos, etc, criando mais valor para o cliente. (Chowdhury, 2002) Houve a necessidade de se criar um novo conceito, onde se relaciona a gestão da qualidade com os processos, pois para que haja qualidade têm de haver processos e operações eficientes. Este novo conceito é nominado de *Lean Six Sigma* (George, 2002).

Na perspetiva de aprendizagem e crescimento, podemos adotar a metodologia de Gestão do capital humano. Este é um pilar importante para o BSC, pois integra a gestão da performance e onde está representado o valor intangível da empresa.

Os recursos intangíveis são essenciais para o desenvolvimento da organização, contudo, estes recursos requerem uma análise mais cuidada, pois não podem ser tratados como os recursos tangíveis de uma empresa. Aliados às tecnologias, os recursos intangíveis da organização tornam-se um elemento chave para o sucesso e para que isso aconteça existem soluções tecnológicas que assumem um papel fundamental no sistema de gestão de performance.

#### 2.3.4. Estrutura do BSC

O Balanced Scorecard é apoiado na estratégia da organização, podendo esta ser uma estratégia corporativa ou de negócio, sendo desenvolvida tendo em conta a missão, visão e valores da organização (Pangarkar & Kirkwood, 2009).

Segundo Porter (1980) uma organização apenas consegue sobressair em relação aos seus rivais se conseguir ser diferente e conseguir manter essa diferença. Este pensamento de

Porter relembra a importância de uma vantagem competitiva que a organização tem de manter na sua estratégia para conseguir “sobreviver” num mercado tão complexo como o atual.

Para ajudar ao desenvolvimento do BSC, (Cardoso, 2012) refere a importância da definição de temas estratégicos e objetivos estratégicos tendo em conta as quatro perspetivas. Os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas permitem verificar se a estratégia está a ser alcançada ou não e quais as medidas a tomar.

#### 2.3.4.1. Análise da estratégia

Sabendo que o BSC é desenvolvido tendo em conta a estratégia da organização, é importante perceber se a estratégia está enquadrada com o meio externo e interno. Para facilitar a análise do meio da organização são utilizados modelos, como por exemplo, a análise SWOT que permite ao gestor responsável pela estratégia obter uma visão global do estado da organização, bem como averiguar o seu estado no futuro.

Associado a uma estratégia, está a proposta de valor. Segundo Treacy (2007), ao contrário do que se defendia em tempos passados, nos dias de hoje é importante perceber qual a perceção que o cliente tem do produto ou serviço, sendo que o serviço pós-venda, *tracking*, etc são cada vez fatores mais importantes para a decisão de compra do cliente e não apenas o preço e a qualidade.

A estratégia reflete a proposta de valor que a empresa pretende apresentar ao cliente, podendo esta ser *Best Product*, onde a qualidade, inovação do produto/serviço são a prioridade, podendo o preço ser mais elevado; *Best Total Cost*, onde a empresa tenta entregar ao cliente o produto ou serviço com o preço mais baixo possível; e por fim *Best Total Solution*, a empresa compromete-se a ter o produto adequado para cada cliente, tendo conhecimento de cada cliente em particular de forma a entregar-lhe o produto ou serviço que melhor se ajusta às suas necessidades (Treacy, 2007).

#### 2.3.4.2. Missão, Visão e Valores

A utilização do BSC começou a ter importância pela sua elevada interligação com a estratégia da empresa bem como a missão, visão e valores. Segundo Niven (2003) um dos

processos chave para a elaboração do BSC diz respeito ao desenvolvimento da missão, visão, valores e estratégia da organização (Cardoso, 2012).

A estratégia da organização faz parte de um processo contínuo de evolução de gestão que tem início na missão da empresa (Rodrigues C. N., 2005).

A declaração da missão existe como forma da organização justificar o motivo da sua existência, pelo que deve ser de entendimento fácil, simples e que mostre exatamente aquilo que é pretendido sem segundas intenções (Salonder, *et al*, 2008). A missão de uma organização deve ser eficaz, curta e ser considerada a longo prazo. Embora a missão não deva ser mudada com grande frequência, em situações em que existe uma mudança na estratégia da organização a missão deve ser alterada de forma a inspirar a mudança. Para ajudar à definição da missão, Cardoso (2012) sugeriu três questões a ser respondidas, O quê? (propósito da organização), Como? (forma como as operações são desenvolvidas, fazendo a ligação com os valores) e Para quem? (quem beneficia).

Referente à visão, esta é definida a médio e longo prazo, e pretende transmitir ao mercado em geral a forma como a organização pretende ser vista aos olhos dos outros, portanto a percepção que têm dela. (Kaplan & Norton, 2008) A visão mostra assim a posição que a organização pretende alcançar a médio longo prazo, sendo esta inspiradora e visionária, contudo realista para ser alcançável. Assim, a visão é uma das maneiras da organização se conseguir diferenciar dos seus concorrentes, mostrando assim ao mundo a forma como pretende ser entendida. Kaplan & Norton (2008) referem que a visão deve ser definida com um objetivo alargado, definindo o nicho de mercado e o seu horizonte temporal.

Os valores são como leis pelas quais a organização se guia, sendo possível observar no dia-a-dia, interferem com as práticas dos colaboradores, a forma de trabalhar, as abordagens a clientes, e a orgânica da organização. Assim, os valores da organização são a sua identidade, crença e atitude (Kaplan & Norton, 2008).

A missão, visão e valores são assim três componentes essenciais para o desenvolvimento de um BSC, refletem a identidade da organização, a forma como é gerida, as suas crenças e ambições, e a forma como pretende ser entendida no mercado. Com uma correta definição do BSC com suporte da missão, visão e valores, consegue-se que este esteja integrado na organização, e todos consigam identificar que o BSC reflète corretamente a mesma (Niven, 2003).

#### 2.3.4.3. As 4 perspetivas

O BSC passou a ser classificado como um modelo de gestão estratégica devido à sua relação com diferentes perspetivas da organização. Sendo as quatro perspetivas: financeira, clientes, processo internos, e aprendizagem e crescimento, todas se relacionam entre si e também com a visão e a estratégia da organização (Russo, 2006).

- Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira está relacionada com os investimentos dos acionistas, bem como a sua satisfação em termos de retorno financeiro (Russo, 2006). Dependendo do tipo de organização, privada, pública ou sem fins lucrativos, a perspetiva financeira pode ser considerada a mais importante ou não. No caso de ser uma organização privada, o principal objetivo é a satisfação dos acionistas. No caso de ser entidade pública ou sem fins lucrativos o mesmo já não acontece.

Nesta perspetiva são definidos vários indicadores financeiros, que permitem monitorizar ao longo do tempo se a organização está a conseguir ou não alcançar as suas metas financeiras, e a manter os *stakeholders* satisfeitos. Além da satisfação dos *stakeholders*, é também uma forma de controlo para as restantes três, pois consegue mostrar os resultados das iniciativas tomadas nas outras perspetivas.

- Perspetiva de Clientes

Os clientes são uma componente indispensável para uma organização e para a execução dos seus objetivos (Russo, 2006).

Nesta perspetiva as organizações definem estrategicamente quais os objetivos em termos de segmentos de clientes e mercados alvo. Esta segmentação permite que a organização consiga de uma melhor forma perceber quais as expectativas dos seus clientes, e assim conseguir uma vantagem competitiva contra os seus concorrentes. Contudo a relação das organizações com os seus clientes também mudaram, e existe uma necessidade de entregar ao cliente uma proposta de valor cada vez mais satisfatória. Para se manter uma vantagem competitiva, é necessário que os clientes estejam satisfeitos e, portanto, a organizações tenha a capacidade de reter novos clientes e manter os já existentes, fidelizá-los com a organização, conseguir rentabilizá-los, de forma a ser possível acrescentar valor, e consequentemente atingir os objetivos propostos (Russo, 2006).

Cada vez mais os clientes são mais exigentes, os produtos/serviços têm de chegar mais rápido ao cliente, com custos mais reduzidos e com uma qualidade percebida maior. As restantes perspetivas ajudam para que os clientes estejam satisfeitos, pois vão de encontro à estratégia comum.

- Perspetiva de Processos Internos

Nesta perspetiva os gestores devem identificar quais as atividades e processos internos fundamentais para a concretização dos objetivos da organização. Esta perspetiva tem grande impacto na satisfação e na criação de valor para os clientes, pois os processos influenciam a rapidez, o preço e a qualidade dos produtos/serviços (Russo, 2006).

Por vezes, quando a concorrência é muito forte, para se obter vantagem competitiva, além de inovar nos produtos/serviços, é também importante inovar nos processos internos, desde os processos operacionais, até ao serviço pós-venda, melhorando a produtividade e a eficiência.

Existem alguns critérios de avaliação que estão presentes nesta perspetiva, como o tempo de produção, os custos, a qualidade e produtividade.

- Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

A perspetiva de Aprendizagem e Crescimento tem objetivos impulsionadores para alcançar os resultados nas restantes perspetivas. A importância de investimentos a médio-longo prazo nos recursos humanos, como formação e qualificação dos colaboradores, sistemas de informação e desenvolvimento tecnológico, etc. são elementos que integram esta perspetiva, onde os investimentos ocorridos permitem que os objetivos das restantes perspetivas sejam alcançados com sucesso e de forma mais eficaz. A motivação dos colaboradores também é um fator importante tido em conta, visto que a estratégia da organização só consegue ser atingida se todos estiverem alinhados para o objetivo comum (Russo, 2006).

Portanto, a valorização do capital intelectual faz com que a organização obtenha vantagem competitiva, apresentando assim uma melhor performance nas várias perspetivas.

Conforme Cardoso (2012) as quatro perspetivas podem sofrer alterações na sua designação, não sendo obrigatório que tenham de ter os nomes apresentados em cima.

As diferentes perspectivas relacionadas entre si são constituídas por iniciativas e objetivos que são de curto prazo e na camada mais operacional, devido às características do BSC estar interligado à estratégia da organização, estes objetivos operacionais têm impacto na estratégia da organização que é definida a longo prazo.

#### 2.3.4.4. Temas Estratégicos

Os temas estratégicos são áreas que permitem decompor ou operacionalizar a visão da organização. A definição destes temas estratégicos tem como objetivo segmentar a visão em diferentes componentes de forma a poderem ser avaliadas separadamente (Cardoso, 2012).

Podendo ser considerados como os pilares que sustentam a execução da estratégia, os temas estratégicos são também importantes para o desenvolvimento do mapa estratégico.

A definição destes temas tem vindo a evoluir ao longo dos tempos, sendo que atualmente são definidos em média entre três a cinco temas, que são transversais a todas as perspectivas (Cardoso, 2012).

Os temas estratégicos são usados para comunicar as sinergias a nível financeiro, clientes, processos internos e a nível organizacional.

#### 2.3.4.5. Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos servem para representar a estratégia global da organização, pois têm de existir em todas as perspectivas que estão relacionadas entre si. Estes objetivos devem ser definidos por forma a serem alcançados através das iniciativas e para atingir as metas delimitadas. A criação dos objetivos permite quantificar a estratégia da organização e permite também aos colaboradores perceberem quais as orientações que a organização vai tomar, através da estruturação do mapa estratégico (Cardoso, 2012).



#### 2.3.4.6. Indicadores de Desempenho (KPI's)

Os indicadores de Desempenho, também podem ser chamados de *Key Performance Indicators* ou *KPI's* permitem efetuar a avaliação do cumprimento da estratégia e avaliar os resultados das ações implementadas pela gestão.

É importante definir os indicadores corretos, pois os mesmos vão permitir acompanhar a evolução da concretização da estratégia, assim como comparar com os indicadores dos anos anteriores. São usados para medir quantitativamente a evolução da estratégia, e segundo Cardoso (2012) são métricas agregadas, onde depois também pode ser acompanhada a tendência dos indicadores. As métricas usadas são também uma forma de motivar e chamar à atenção os colaboradores nas tarefas e processos que são classificadas como críticas ou fundamentais pelos gestores.

Além de serem bastante importantes para acompanhar a concretização da estratégia, os indicadores devem ser associados aos objetivos e às iniciativas. Os indicadores podem ser classificados de duas maneiras: *Lagging Indicators*, que são indicadores que avaliam os resultados de ações implementadas, e os *Leading Indicators*, que medem as atividades que têm impacto em performances futuras.

#### 2.3.4.7. Iniciativas e Metas

Segundo Cardoso (2012), as iniciativas presentes num BSC são projetos ou ações que têm de ser realizados de forma a permitir que a estratégia da organização tenha sucesso na sua execução, ou seja, os objetivos sejam concretizados. As iniciativas podem ser classificadas de dois tipos: preventivas ou reativas. Esta classificação depende do momento da ação, tendo em conta o estado do indicador. As iniciativas preventivas são executadas de forma a permitir alcançar determinadas metas, sendo que o indicador está dentro dos limites desejados; no caso das iniciativas reativas, são ações executadas de forma a conseguir alterar o estado do indicador para um estado mais favorável, reagindo assim com o meio envolvente.

Metas e Iniciativas estão ligadas entre si, pois as iniciativas são projetos que permitem alcançar as metas, e o objetivo principal de uma organização é que todos os indicadores consigam alcançar as metas selecionadas, sendo que para isso são necessárias iniciativas preventivas e reativas.

Para os gestores de topo responsáveis pela estratégia, por vezes é necessário definir prioridades no que diz respeito às iniciativas. As organizações não têm recursos infinitos e portanto, algumas iniciativas têm mais prioridade do que outras, sendo que essa prioridade diz respeito ao grau de importância que o gestor define (Cardoso, 2012).

No contexto de BSC, as metas têm um elevado valor, pois permitem medir se a estratégia está a ser efetivada. Estas metas são o resultado esperado para os objetivos estratégicos definidos. O gestor tenta sempre que os objetivos estratégicos consigam alcançar as metas propostas, sempre num contexto temporal definido, sendo que é feito o acompanhamento desses mesmos objetivos através dos indicadores.

### 2.3.5. Implementação de um BSC

Cardoso (2012) propõe uma metodologia de desenvolvimento de um Balanced Scorecard dividida em duas fases: o Desenho e a Implementação. Também é comum serem utilizadas três fases como metodologia de desenvolvimento do BSC, começando pelo Planeamento, seguido do Desempenho e Implementação.

Na fase de Desenho são efetuadas várias tarefas, como a definição da estratégia, os objetivos, os indicadores, metas e iniciativas e a forma de comunicação da estratégia. Na fase referente à Implementação é utilizado *software* de desenvolvimento, integrado com os sistemas da organização bem como a avaliação dos resultados.

Para a fase de implementação são muitas vezes utilizadas tecnologias que facilitam a implementação do BSC na organização. O mercado tem várias ferramentas disponíveis sendo que fica ao critério da organização qual a mais indicada, pois cada estratégia é particular e não se pode generalizar ou comparar com outras. Existem fatores que condicionam a escolha do *software* de desenvolvimento do BSC, como o orçamento disponível. Os *Dashboards* gerados através das aplicações de implementação também são tidos em consideração visto que é nesses quadros que os gestores tomam decisões.

A alocação de recursos, bem como a comunicação tornam-se fatores importantes para o sucesso da implementação do BSC, pelo que os gestores de topo responsáveis pela estratégia da organização devem ter em consideração estes fatores (Niven, 2003).

### 2.3.5.1. Mapa Estratégico – Relação causa-efeito

O mapa estratégico foi criado por Kaplan & Norton de forma a representar as relações causa-efeito dos objetivos e facilitar a comunicação da estratégia da organização com todos os seus colaboradores. Esta ferramenta envolve as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, criando assim uma forma visual de perceber a estratégia transmitindo assim com clareza e foco de quem a observa (Kaplan & Norton, 2004).

Citando Pangarkar & Kirkwood (2009) “um bom mapa estratégico consegue ligar: 1- Os resultados desejados de produtividade e crescimento; 2- A proposta de valor para o cliente; 3- O desempenho nos processos internos e 4- As capacidades requeridas para os ativos intangíveis.”

A capacidade do mapa estratégico fornecer informação visual, foi um dos fatores para ser uma ferramenta bastante utilizada juntamente com o BSC (Niven, 2003). Estes mapas ilustram como a estratégia liga os ativos intangíveis da empresa (como, por exemplo, os colaboradores) com os processos que criam valor através de relações explícitas de causa-efeito (Kaplan & Norton, 2004).

A função do mapa estratégico é de relacionar todos os objetivos críticos dos processos das diferentes perspectivas, com os indicadores e metas, ajudando assim a uma leitura da estratégia da organização (Cardoso, 2012).

Segundo Kaplan & Norton (2004), embora não se tenha encontrado nenhum mapa estratégico que sirva de “molde” para todas as organizações, foi possível perceber que existe um padrão de mapa caso a organização seja Privada, Pública e Sem Fins Lucrativos.

Para as organizações privadas, no topo da estratégia é colocada a perspectiva financeira, pois o principal objetivo deste tipo de organizações é a satisfação dos acionistas. Para as organizações Públicas e Sem Fins Lucrativos o mesmo não acontece, pois o objetivo principal é a satisfação dos clientes e a correta utilização de recursos (Kaplan & Norton, 2004).

A utilização de mapas estratégicos não é exclusiva das organizações, um departamento ou mesmo um projeto podem ter um mapa estratégico para ajudar a sua organização. Existem várias vantagens associadas a esta ferramenta, como clarificar e comunicar a estratégia aos colaboradores da organização, identificar os processos internos chave,

alinhar os investimentos em pessoas, tecnologia e capital organizacional e identificar lacunas na estratégia, permitindo assim medidas antecipadas de correção (Pangarkar & Kirkwood, 2009).

### 2.3.6. Barreiras externas e internas à implementação do Balanced Scorecard

Os autores Pangarkar & Kirkwood (2009) mencionam alguns fatores que podem dificultar a implementação do Balanced Scorecard, sendo eles:

1. Estratégia mal definida ou com algumas falhas;
2. Utilização somente de métricas *Lag*; e
3. Utilização de métricas genéricas.

Existem variáveis como a equipa de gestão de topo, os recursos disponíveis, os ativos tangíveis e intangíveis da organização que condicionam a correta implementação do BSC. A perceção da estratégia da organização por parte dos colaboradores também é importante à implementação, sendo utilizado o mapa estratégico para tentar reduzir a dificuldade de comunicação estratégica.

A motivação de todos os colaboradores da organização também é um fator fundamental, sendo que os gestores de topo devem ter a capacidade de manter toda a organização informada, focada e motivada para alcançar os objetivos propostos.

## 2.4. Implementação do Balanced Scorecard

A estratégia que uma organização implementa na sua empresa requer uma interação entre as áreas da gestão e dos sistemas de informação (Eckerson, 2011).

Para a implementação de um Balanced Scorecard numa organização, é necessário saber onde é gerada a informação necessária, qual o tratamento que a mesma requer, e qual a forma de exibição dos dados.

A implementação do BSC representa a etapa de quando a estratégia delimitada é colocada em ação. É necessária uma capacidade de planeamento e gestão de projetos muito avançada para conseguir colocar em ação o Balanced Scorecard, pois requer vários conhecimentos de diversas áreas (Ron, 2009).

Existe uma ferramenta disponível no mercado, que segundo o autor Ron (2009) é largamente a mais utilizada pelos gestores no que diz respeito a BSC e *Dashboards*, e sendo amplamente utilizada pelos utilizadores de computadores, torna-se uma *framework* muito interessante a quem a utiliza, sendo ela o *Microsoft Office Excel*.

O *Microsoft Excel* é uma das ferramentas mais utilizadas, contudo existem no mercado várias soluções disponíveis, soluções de BI otimizadas para a implementação de Balanced Scorecard e *Dashboards*, criadas propositadamente para o efeito, sendo os preços do *software* bem como as suas funcionalidades bastante variadas. Para estes *softwares* mais especializados, são necessários departamentos de informática dedicados de forma a garantir que os gestores têm a informação correta no momento certo.

Sendo o *Excel* um *software* não especializado para BSC e *Dashboards*, este trás também algumas desvantagens dependendo de entre vários fatores, a dimensão da organização, a quantidade de pessoas que acede aos dados e o volume de informação gerado (Ron, 2009).

Vários pontos a favor como o facto de o *Excel* já apresentar incorporadas centenas de funções, possibilitar tanto a visualização de gráficos (*Dashboards*) como a análise dos indicadores (KPI). Esta ferramenta, torna-se bastante versátil, pois possibilita ao gestor analisar a informação no momento, bem como pelo motivo de ser bastante intuitivo facilmente é possível editar tabelas, fórmulas ou gráficos, garantindo assim a quem faz a análise da informação, a consiga obter o mais rapidamente possível e sem haver a necessidade de uma intervenção especializada para a edição *dos Dashboards* e fórmulas.

## Capítulo 3 - Estudio de Caso: EF Education First

### 3. Estudo de Caso: EF – Education First

De forma a colocar em prática os conhecimentos obtidos para a realização do capítulo anterior, os mesmos vão ser aplicados num caso real de uma empresa portuguesa de forma a verificar o que foi referido no capítulo anterior.

Com o apoio da empresa EF – Education First vai ser desenhado um BSC, bem como o mapa estratégico associado. Posteriormente irá ser criado um *dashboard* para a análise dos dados.

A empresa selecionada para a realização deste Estudo de Caso está presente no setor da educação, providenciando cursos de diferentes línguas por diversas escolas dispersas pelo mundo.

Estando a empresa em fase de reformulação, tanto ao nível da equipa como da estratégia, surgiu uma necessidade acrescida de conseguir acompanhar de forma mais detalhada e precisa a estratégia a implementar, havendo a necessidade de desenvolver um sistema de planeamento e controlo estratégico, o Balanced Scorecard.

Daqui em diante, a empresa irá ser chamada apenas de EF de forma a facilitar a leitura.

### 3.1. Sobre a EF

A EF é uma empresa que foi fundada em 1965 na Suécia, tendo com o passar dos anos aberto vários escritórios em diversos países. Surgiu em Portugal no ano de 2001, abrindo um escritório no centro de Lisboa.

Esta empresa está no setor da educação, fornecendo produtos diversos associados à aprendizagem de línguas em países estrangeiros. Estes produtos são cursos de línguas de diversas categorias, desde cursos intensivos a cursos de verão, cursos universitários e também, cursos para menores de idade. Deste modo, apresenta uma oferta muito variada tanto em produtos como em destinos de escolas.

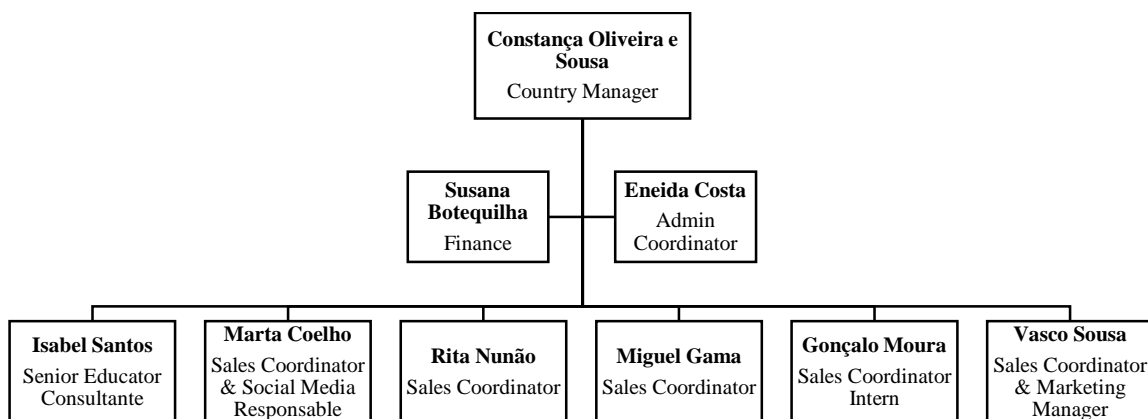
Sendo a EF uma empresa líder mundial, é também a que tem uma maior oferta de cursos fora do país a nível nacional. Existem dois tipos de produtos; os cursos de longa duração, que variam entre 6, 9 ou 11 meses, e os cursos de curta duração, dos quais têm limite mínimo de duas semanas, podendo o cliente selecionar as semanas que desejar.

Os produtos disponibilizados pela EF têm como público-alvo os elementos de ambos os sexos, com idades superiores a 10 anos. Os produtos estão divididos em categorias, sendo elas ILSH para idades entre os 10 e os 16 anos, ILS para idades entre os 16 e os 25 anos e ILSP para idades superiores a 25 anos.

Um cliente pode adquirir um dos produtos disponíveis, sendo que o número de semanas que escolhe pode variar. Um *booking* é constituído por um conjunto de semanas, sendo no mínimo duas. Para a EF as vendas são registadas por semanas e por *bookings*.

Composta por 9 colaboradores, a empresa tem uma estrutura hierárquica bem definida, tendo na sua base 6 colaboradores responsáveis pelas operações. Uma vez que, para a empresa as vendas representam uma grande importância, dos 6 colaboradores operacionais, 5 são responsáveis pelas vendas da empresa (**Figura 5**).

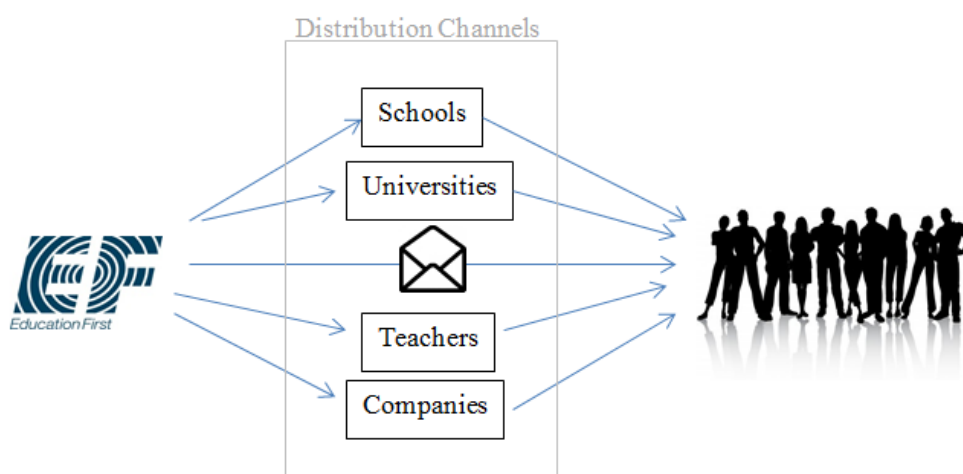




**Figura 5 - Organograma da EF (Fonte: Documento interno EF)**

Sendo uma empresa muito direcionada para o *branding* e comunicação, têm bem definido a forma como chegam ao seu público-alvo. Os seus canais de distribuição estão divididos em duas formas de comunicação adotadas pela empresa, sendo a via direta com os futuros alunos, através de *emails*, cartas, chamadas ou em feiras, ou a via indireta, onde existem intermediários que servem de ponte de ligação entre a EF e os futuros alunos, que são as escolas, universidades, professores e empresas parceiras (**Figura 6**).

De forma a conseguir manter uma maior contato com o cliente, o *site* da EF possibilita aos possíveis clientes pedirem para serem contactados, ou mesmo para receberem o catálogo em casa sem quaisquer custos. Esta é uma forma de manter um cliente interessado, garantindo assim que são disponibilizados todos os contatos do possível cliente, telemóvel, email e morada.



**Figura 6 - Canais de comunicação entre a EF e os clientes (Fonte: Documento interno EF)**

### 3.2. Análise do Contexto Organizacional

Todas as organizações são dinâmicas e interagem diretamente com o meio em seu redor. Para perceber melhor o contexto organizacional da empresa EF, foi feita uma análise interna e externa, utilizando algumas ferramentas de apoio, como o caso da análise SWOT (Tabela 2).

## Análise SWOT

	<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>	
<b>Ambiente Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualidade (Professores, alojamento, atividades e material)</li><li>• Segurança dos alunos</li><li>• Experiência (50 anos)</li><li>• Flexibilidade dos cursos (para todas as idades a partir dos 10 anos)</li><li>• Flexibilidade de horários (cursos a começar todas as segundas-feiras)</li><li>• Flexibilidade de duração dos cursos</li><li>• Variedade de destinos (46 escolas, 16 países)</li><li>• Líder em tecnologia na educação (<i>iLab</i>, <i>app</i> de ensino, <i>My EF</i>)</li><li>• <i>EFEkta system</i> – metodologia própria desenvolvida por investigadores nas melhores universidades do mundo (Cambridge, Harvard, Pequim, Moscovo e São Paulo)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avanço tecnológico</li><li>• Globalização</li><li>• Importância dada à aprendizagem de uma segunda língua</li><li>• Turismo educacional</li><li>• Novas parcerias</li></ul>	<b>Ambiente Externo</b>
	<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preço elevado</li><li>• Pouca oferta de estágios remunerados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cursos de uma semana</li><li>• Preço dos concorrentes</li><li>• Programas de Línguas de Entidades Públicas</li><li>• Programas de línguas locais</li></ul>	

Tabela 2 - Análise SWOT (Fonte: Criação própria)

## **Análise da Concorrência**

A EF está no mercado português há 15 anos, contudo existe uma concorrência elevada no que diz respeito à aprendizagem de línguas. Foram identificados alguns dos principais concorrentes da EF, como LSI, Sprachcaffe, InfoPlanet/Language Gallery, Multiway/Embassy, InfoPlanet/Kaplan, VidaEdu/The English Studio e Vida Edu/EC English. Em Portugal existem vários institutos de inglês, existindo dois tipos de instituto, os que fazem cursos de línguas fora do país e os que fazem dentro de Portugal. A grande maioria providencia cursos com aulas em Portugal, que embora não façam cursos no estrangeiro, são concorrentes, pois fazem com que os clientes deixem de viajar para aprender uma nova língua, tendo também menos custos associados.

Com a importância dada cada vez mais ao conhecimento de uma segunda língua, o mercado português começa a ter várias opções para quem estudar fora do país. Existem diversas empresas que já têm disponível este tipo de produtos, contudo a maioria dos destinos são dentro da Europa, sendo o destino mais oferecido no mercado nacional o Reino Unido.

## **Condições do Mercado**

O mercado português passa recentemente por uma grave crise financeira tornando as pessoas mais inseguras no que diz respeito a investimentos, e tendo em conta que aprender uma nova língua não é um bem de primeira necessidade torna-se uma das despesas a evitar.

Uma das condicionantes identificadas é a crise financeira atual, que faz com que a procura por cursos de línguas no estrangeiro não seja tão intensa.

Embora a crise financeira seja uma condicionante, o facto de existir no mercado mais concorrência entre as companhias aéreas, com a entrada das companhias *low-cost* fazem com que os preços dos bilhetes de avião sejam mais baixos, e assim torna todo o processo de aprendizagem de uma língua no estrangeiro mais económico.

## **Clientes**

A EF tem cursos de línguas para idades a partir dos 10 anos, contudo a sua carteira de clientes abrange um elevado leque de idades, sendo que os menores de 18 anos são os clientes mais frequentes. Por este motivo, existe uma necessidade acrescida em considerar os encarregados de educação dos alunos menores, pois serão eles a autorizar a realização do(s) curso(s). Deste modo, existe uma preocupação acrescida na qualidade do produto, na segurança e comunicação existente, por um lado para garantir aos encarregados de educação um serviço de qualidade, e por outro, proporcionando assim aos alunos uma experiência ímpar.

São principalmente estudantes que querem melhorar os seus conhecimentos de uma determinada língua, já com alguns conhecimentos iniciais, com vontade de novas aventuras e de conhecerem novos países e continentes.

Embora o mercado já tenha vários produtos do género, para os clientes que queiram aprender a segunda língua num destino diferente do seu país natal, a EF tem vários destinos, conseguindo assim angariar os clientes que vão em buscas de grandes aventuras.

## **Descrição do Produto**

Esta empresa caracteriza-se por ter um dos mais completos produtos do mercado, aliado a um sistema de ensino sofisticado e único, a EF tem os seus próprios meios de ensino, utilizando tecnologias modernas como iPads para os seus alunos, professores internos, bem como investigações constantes nas melhores universidades mundiais mantendo assim os seus planos de estudo o mais atualizados possível.

Para os produtos de curta duração, a duração mínima são duas semanas, existindo já outras empresas com produtos de apenas uma semana. Existem cursos de longa duração que podem ser para aprendizagem de uma língua estrangeira ou então para preparação para a entrada na universidade.

Todos os produtos disponibilizados pela EF têm como objetivo principal a aprendizagem de uma língua promovendo também o multiculturalismo. Os cursos de línguas têm diversos extras que podem também ser adquiridos de forma a melhorar a experiência com a EF, como por exemplo, seguros de viagem, transportes entre aeroportos e escolas, atividades para integração no país de destino, excursões, entre outros extras.

Depois de adquirido qualquer um dos produtos disponíveis (cursos de curta ou longa duração), o aluno desloca-se para a cidade de destino, podendo ter um colaborador da EF à espera no aeroporto. Em Portugal é mantida uma linha de apoio ao aluno disponível para esclarecimentos, caso aconteça algum imprevisto, tendo sempre pelo menos um colaborador disponível 24 horas por dia para qualquer situação anormal.

No caso dos alunos menores, os encarregados de educação têm de autorizar o aluno a adquirir/comprar o curso, podendo também contactar a EF para esclarecimento de qualquer situação.

### **Colaboradores**

A EF atua num mercado jovem, onde cada vez mais existe a necessidade de cativar os seus clientes, por este mesmo motivo, é composta por uma equipa jovem, dinâmica, energética e com grandes conhecimentos técnicos e sociais.

Sendo composta por recém-licenciados, bem como profissionais das diferentes matérias, a EF tem conhecimento jovem, entusiasta e além disso, bastante inovador.

Os colaboradores da EF além de serem responsáveis pelas suas funções na organização mantêm uma forte relação com o cliente, conhecendo-o particularmente bem, sabendo quais os seus gostos e as suas necessidades. A forte comunicação que ocorre entre os colaboradores e os clientes torna-se uma mais-valia. Para poderem integrar na equipa da EF têm de ter conhecimentos avançados de inglês, pois é a língua interna utilizada, e para além disso, tenham estado fora do país de forma a perceberem os produtos que a EF vende.

### 3.3. Missão, Visão e Valores

A empresa EF é um instituto de línguas especializado em cursos fora do país. Tem no seu leque de ofertas vários produtos para diferentes idades.

Constituída por uma rede de 46 escolas, dispersas por 16 países diferentes, a EF disponibiliza aos seus clientes uma oferta em várias geografias, bem como a capacidade de ensinar várias línguas.

A EF tem como missão *“Abrir as portas do mundo através da educação”*. A missão da EF é quebrar as barreiras da língua, cultura e geografia através dos diversos produtos disponíveis. A EF defende que a missão deve ser concretizada não só a nível organizacional, como também a nível individual.

A concretização da missão a nível individual diz respeito à qualidade com que os alunos adquirem o conhecimento, sendo sempre utilizado material sofisticado, estando de encontro às necessidades reais do mercado.

A nível organizacional, contribuir para o desenvolvimento das comunidades, bem como organizações, contribuindo para a inovação, desenvolvimento e globalização.

A realização torna-se possível tendo em conta um conjunto de valores pelos quais a EF se rege. Estes valores essenciais à orgânica da EF são algo pelas quais os seus colaboradores acreditam verdadeiramente. Cada colaborador faz o seu melhor para conseguir incorporar estes valores de forma a manter a identidade da organização.

A organização rege-se pelos seguintes valores:

- Nada é impossível, ir acima e além das expectativas, existe sempre uma nova maneira de contornar os obstáculos que surgem ao longo do percurso, fazer a diferença na EF pela atitude positiva pode gerar novas oportunidades;
- Espírito empreendedor, está nas mãos de cada um fazer acontecer, a organização é de cada um e cada ato deve ser feito como se fosse o dono da mesma. Todos podem ter de desempenhar tarefas diferentes das suas atividades, promovendo um espírito inovador de empreendedorismo;
- Paixão, encontrar o balanço entre a vida pessoal e profissional, utilizar a máxima *“work hard, play hard”*, sentir que se gosta do trabalho e não apenas algo que está a acontecer;

- Integridade e Honestidade, fazer o melhor trabalho possível de forma a entregar aquilo que foi prometido. Ser honesto com os colegas de trabalho e clientes, e acima de tudo assumir a responsabilidade das ações tomadas, sejam elas boas ou más;
- Atenção aos detalhes, pois todos os pormenores contam, ficar atento às pequenas coisas, também podem fazer a diferença. Focar as funções para o essencial para oferecer qualidade e resultados;
- Qualidade, além dos detalhes, manter sempre um trabalho cuidado e acima de tudo garantir qualidade em tudo o que se faz;
- Consciência nos custos, usar o mínimo de recursos possíveis para obter o máximo de resultado, utilizando os recursos conscientemente. Sendo que, por vezes, consciência nos custos diz respeito a gastar mais nas boas ideias;
- Inovação, a opinião de todos os colaboradores conta, podendo trazer mais inovação à organização;

Assim, com uma missão e valores fortes que mantém toda a organização alinhada para um futuro, a visão ajuda a guiar o caminho, bem como a mostrar o que a EF pretende alcançar.

A visão da EF é crescer; porque é desafiante, emocionante, gratificante, e cria oportunidades para todos. Permitir um crescimento não só em “dimensão”, mas também em rentabilidade, a qualidade dos seus programas, o número de mercados em que competem, e o número de produtos que são oferecidos aos seus clientes. O crescimento também está relacionado com o crescimento pessoal e desenvolvimento dos colaboradores da EF, tanto profissional como pessoal.

A EF pretende assim ser reconhecida no mercado como uma das escolas de línguas de referência a nível nacional, bem como internacional, tendo o melhor produto de mercado, sempre associado à qualidade do serviço e inovação. Ser identificada como uma organização em constante desenvolvimento e dos seus colaboradores, mantendo assim um forte comprometimento com o cliente bem como sustentabilidade dos recursos.

Com a ambição de se manter uma empresa de referência, a EF continua a apostar no seu futuro, através de parcerias com as melhores universidades do mundo, bem como pelo patrocínio de eventos mundialmente relevantes, como por exemplo, os Jogos Olímpicos.

### 3.3.1. Proposta de Valor

Para a empresa EF, a proposta de valor percebida pelo cliente é a *Best Total Solution*. Esta proposta de valor entregue ao cliente é responsável por uma relação próxima com o cliente, oferecendo um acompanhamento cuidado, um serviço pós-venda personalizado. Este tipo de comportamentos cria uma relação muito forte entre o cliente e a empresa, sendo que a EF tem a preocupação de conhecer melhor o seu cliente, de forma a manter uma relação de longo prazo.

Uma das políticas defendidas também pela empresa corresponde à qualidade com que os seus produtos são entregues aos clientes. “All EF” significa que toda a cadeia é da responsabilidade da EF, não recorrendo a serviços de *outsourcing*, de forma a conseguir manter uma maior qualidade e a controlar mais facilmente a satisfação dos seus clientes.

A EF caracteriza-se por um conhecimento individual de cada cliente, também de forma a prever quais as suas necessidades futuras, antecipando-se assim aos pedidos do cliente. Além de um serviço cuidado, a qualidade do produto é bastante elevada, sendo praticado um preço um pouco mais elevado, uma vez que, este preço está associado a essas características.

Embora a proposta de valor entregue ao cliente seja *Best Total Solution*, poderia também ser considerada a *Best Product*, pois o produto que a EF oferece é de alta qualidade, sendo que é feito um investimento constante na melhoria do produto, onde se pretende que o cliente tenha a melhor experiência final. Contudo, como é feita uma análise cuidada aos clientes, como existe um serviço personalizado a cada cliente e um cuidado extra na sua satisfação, a proposta entregue é a *Best Total Solution*.

Como a EF tem uma relação direta com o cliente, o desenho do Balanced Scorecard vai ser percebida pelo cliente através da proposta de valor, pelo que a proposta de valor para o cliente é a demonstração do BSC.



### 3.4. Temas Estratégicos

Os temas estratégicos são as áreas de atuação de uma empresa permitindo assim que a mesma consiga alcançar a sua visão. Os temas abaixo apresentados são importantes para o desenvolvimento do Balanced Scorecard, bem como para o mapa estratégico. Assim sendo será possível decompor a visão da EF com os temas estratégicos apresentados em baixo:

#### **Qualidade dos produtos**

Sendo a EF uma empresa ímpar em Portugal, a qualidade dos seus produtos é um fator fundamental ao seu sucesso. Tendo uma preocupação acrescida no que diz respeito à perceção que o cliente tem da qualidade dos seus produtos, a EF investe constantemente nos seus produtos mantendo-os atualizados com as necessidades dos seus clientes fazendo com que associem a EF a produtos com alta qualidade e valor. Deste modo, é feita uma cuidadosa análise à satisfação dos clientes quanto aos produtos adquiridos, bem como um prévio estudo das suas necessidades.

#### **Crescimento sustentável**

Acompanhando a visão estratégica da empresa, o crescimento sustentável é um dos temas mais importantes para a organização. Não apenas em tamanho, mas também em rentabilidade, a EF tem uma ambição de crescimento, aumentando o número dos seus colaboradores, abrindo novos escritórios e aumentando o *staff* das escolas. Contudo, a eficiência dos processos tem também de ser sustentável para que a rentabilidade da organização também cresça. Para que seja possível à organização obter um crescimento sustentável, tanto os colaboradores como os seus clientes são uma “peça” fundamental para o sucesso deste tema estratégico. A empresa tem uma dinâmica forte com os seus colaboradores e clientes, pois eles são parte do sucesso da organização.

#### **Entrada em novos segmentos de mercado**

A EF tem neste momento em Portugal dois produtos que abrangem um determinado mercado e um *target* específico. Encontra-se na visão para a empresa conseguir entrar noutros segmentos do mercado, de forma a conseguir também aumentar a amplitude de alcance da EF, deixando de ficar assim dependente de um mercado mais reduzido, e poder assim obter o crescimento desejado.

### 3.5. Perspetivas Estratégicas

Sendo a EF uma empresa privada, o seu principal objetivo é obter um lucro, satisfazendo assim os seus donos/acionistas. Tendo em conta este fator, a empresa ao longo da sua atividade pretende satisfazer a sua missão, e conseguir uma situação financeira favorável. A perspetiva financeira é então a mais importante para a empresa, sendo representada no mapa estratégico no topo.

As perspetivas estratégicas facilitam a decomposição e tradução da estratégia da empresa, sendo que depois irão ser relacionadas com os seus objetivos estratégicos definidos.

No trabalho apresentado vão ser utilizadas as quatro perspetivas estratégicas sugeridas por Kaplan & Norton, sendo elas a Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

#### **Perspetiva Financeira**

A perspetiva financeira, é aquela pela qual a EF dá mais importância, pois sendo uma empresa privada, a satisfação dos acionistas é o seu principal objetivo. Seguindo a visão que a EF apresenta de um crescimento em rentabilidade dá ênfase à situação financeira da empresa.

A questão financeira para a EF é também pensada não só nos lucros e na distribuição de dividendos, mas no reinvestimento que existe associado a um crescimento rentável e assim acrescentar valor para os *stakeholders*.

#### **Perspetiva de Clientes**

Para uma organização, os clientes são fundamentais ao seu sucesso, sendo a EF uma empresa que contacta diretamente com o cliente para vender o seu produto, os mesmos são responsáveis pelas vendas da empresa. Tendo um grande foco na satisfação dos clientes, a EF reconhece a importância dos seus clientes para que a empresa consiga crescer tanto em número como em rentabilidade. Deste modo, existe um grande investimento nos produtos que a EF apresenta de forma a angariar um maior número de clientes, mantendo-os interessados e satisfeitos.

## **Perspetiva de Processos Internos**

Não deve ser dada importância apenas aos valores financeiros e clientes. Os processos internos são uma perspectiva que se torna muito importante à interligação das restantes, conseguindo assim ajudar a que a organização consiga cumprir a sua estratégia.

Sendo a EF uma empresa privada, os seus processos internos não estão descritos em documentos que têm de ser formalmente aprovados, isto para permitir uma maior facilidade de adaptação dos mesmos às mudanças do mercado.

A preocupação da EF na atualização dos seus processos tem sido uma constante ao longo dos anos, desde o desenvolvimento de novos sistemas de informação, tornando alguns processos mais eficazes e eficientes, tendo como consequência a utilização de menos recursos e assim permitir que a EF consiga margens de lucro superiores. A atualização dos seus processos internos garante também um acompanhamento as necessidades do mercado, tornando a relação com os clientes mais próxima, com sistemas de CRM mais complexos, contudo mais eficazes. A constante atualização das leis faz com que seja importante para a EF desenvolver processos que acompanhem essas mesmas necessidades legais.

Assim, é possível perceber a importância da perspectiva de processos internos na interligação das restantes perspectivas, aumentando assim as possibilidades de sucesso da organização.

## **Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

Um fator importante ao sucesso de uma organização é o conhecimento que a mesma consegue obter, contudo uma organização por si só não consegue aprender, quem aprende são os seus colaboradores, e por isso mesmo é importante a geração de conhecimento dentro da organização. A EF tem uma grande preocupação em proporcionar aos seus colaboradores formações constantes para aprendizagem de novos conhecimentos.

Existe também um investimento em inovação dos ativos tangíveis da organização, como por exemplo, os equipamentos tecnológicos, e as instalações. Estes investimentos além de melhorarem em geral o serviço da EF garantem aos seus colaboradores melhor material de trabalho, mantendo assim os seus colaboradores mais satisfeitos e promovendo deste modo a realização de um trabalho mais eficiente.

A EF realça a importância do crescimento da sua comunidade de colaboradores, e por isso mesmo, todos os anos são organizadas “Fam Trips” que consistem em viagens com alguns colaboradores selecionados. Estes colaboradores fazem juntos uma viagem cujo objetivo culmina numa visita a diversas escolas EF de forma a adquirirem novos conhecimentos bem como melhorarem as relações interpessoais.

### 3.6. Objetivos Estratégicos

De forma a ser cumprida a missão da empresa, foram criados objetivos estratégicos associados a cada uma das quatro perspectivas, estando estes mesmo objetivos relacionados com os temas estratégicos criados (**Tabela 4**). Facilitando a leitura das tabelas e do mapa estratégico, foi associada a cada uma das quatro perspectivas uma cor, sendo para a perspectiva financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento respetivamente verde, azul, roxo e amarelo (**Tabela 3**).

Foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

<b>Financeira</b>	<b>Clientes</b>	<b>Processos internos</b>	<b>Aprendizagem e crescimento</b>
Criar valor acrescentado para os acionistas	Aumentar o grau de satisfação de clientes	Diminuir número de chamadas perdidas	Aumentar eficiência das aplicações informáticas
Assegurar maior crescimento da empresa	Aumentar prestígio da marca	Aumentar funcionalidades das TI	Melhorar competências dos colaboradores
	Aumentar quota de mercado	Garantir serviço pós-venda	
	Diminuir número de reclamações	Aumentar período de interesse do cliente	

**Tabela 3 - Objetivos estratégicos (Fonte: Criação própria)**

### 3.7. Matriz Objetivos vs Temas Estratégicos

Perspetivas	Objetivos Estratégicos		Temas Estratégicos		
	ID	Descrição	Qualidade dos Produtos	Crescimento Sustentável	Entrada em Novos Mercados
Financeira	F1	Criar valor acrescentado para os acionistas		X	
	F2	Assegurar maior crescimento da empresa	X	X	X
Clientes	C1	Aumentar grau de satisfação de clientes	X	X	
	C2	Aumentar prestígio da marca	X	X	X
	C3	Atrair e reter mais clientes		X	X
	C4	Diminuir número de reclamações	X		
Processos Internos	PI1	Diminuir número de chamadas perdidas		X	
	PI2	Aumentar funcionalidades das TI			X
	PI3	Garantir serviço pós-venda	X		
	PI4	Aumentar período de interesse do cliente	X	X	X
Aprendizagem e Crescimento	AC1	Aumentar eficiência das aplicações informáticas		X	
	AC2	Melhorar competências dos colaboradores		X	X

Tabela 4 - Matriz objetivos vs temas estratégicos (Fonte: Criação própria)

### 3.8. Mapa estratégico

O mapa estratégico surgiu com a necessidade de se conseguir divulgar a estratégia da organização a todos os colaboradores da empresa, tal como sugere Kaplan & Norton (2004). Para que a estratégia tenha sucesso é fundamental a colaboração de todos os elementos da organização, sendo que devem estar todos alinhados com os objetivos e metas. O mapa estratégico apresentado representa os objetivos estratégicos da organização (corporativos) bem como as suas relações causa-efeito, estando os mesmos separados pelas quatro perspectivas, bem como pelos três temas estratégicos definidos (Rodrigues J. , 2012).

Este elemento que completa o Balanced Scorecard pode ser lido de várias maneiras, podendo ser interpretado de cima para baixo ou de baixo para cima. A interpretação vai ser efetuada de baixo para cima, de forma a ser possível perceber quais os passos necessários que a organização tem de tomar para conseguir alcançar os objetivos principais presentes na perspectiva financeira (**Tabela 5**). Existe a necessidade de controlar os sistemas de informação disponíveis na organização, pois garantem uma maior organização de todo o processo, facilitando o trabalho dos colaboradores, mantendo-os mais satisfeitos com o trabalho realizado.

As competências dos colaboradores têm de ser desenvolvidas tanto nas áreas científicas como nas sociais, sendo a comunicação um fator importante, pois existe contato direto com o cliente, bem como o uso das tecnologias de forma a tornar o processo mais eficiente. Garantir um cliente satisfeito requer um serviço pós-venda cuidado, garantindo deste modo, que o período de interesse do cliente aumente, sendo necessário para isso ter uma maior capacidade de resposta aos pedidos de chamadas telefónicas, evitando assim falhas na comunicação. Para que as vendas aumentem, e para ir de encontro ao cumprimento da estratégia é necessário que a forma como os clientes vêm a marca melhore e assim aumente o seu prestígio. Com isto, o grau de satisfação dos clientes também tem de ser maior e o número de reclamações deve diminuir. Tendo em consideração que o principal objetivo da EF é a criação de valor acrescentado para os acionistas, para que o objetivo seja realizado tem de haver um aumento na geração de lucro e conseqüentemente aumentar o volume de negócio gerado anualmente. Para que isto aconteça é ser necessário conseguir atrair novos clientes e também conseguir manter os atuais.

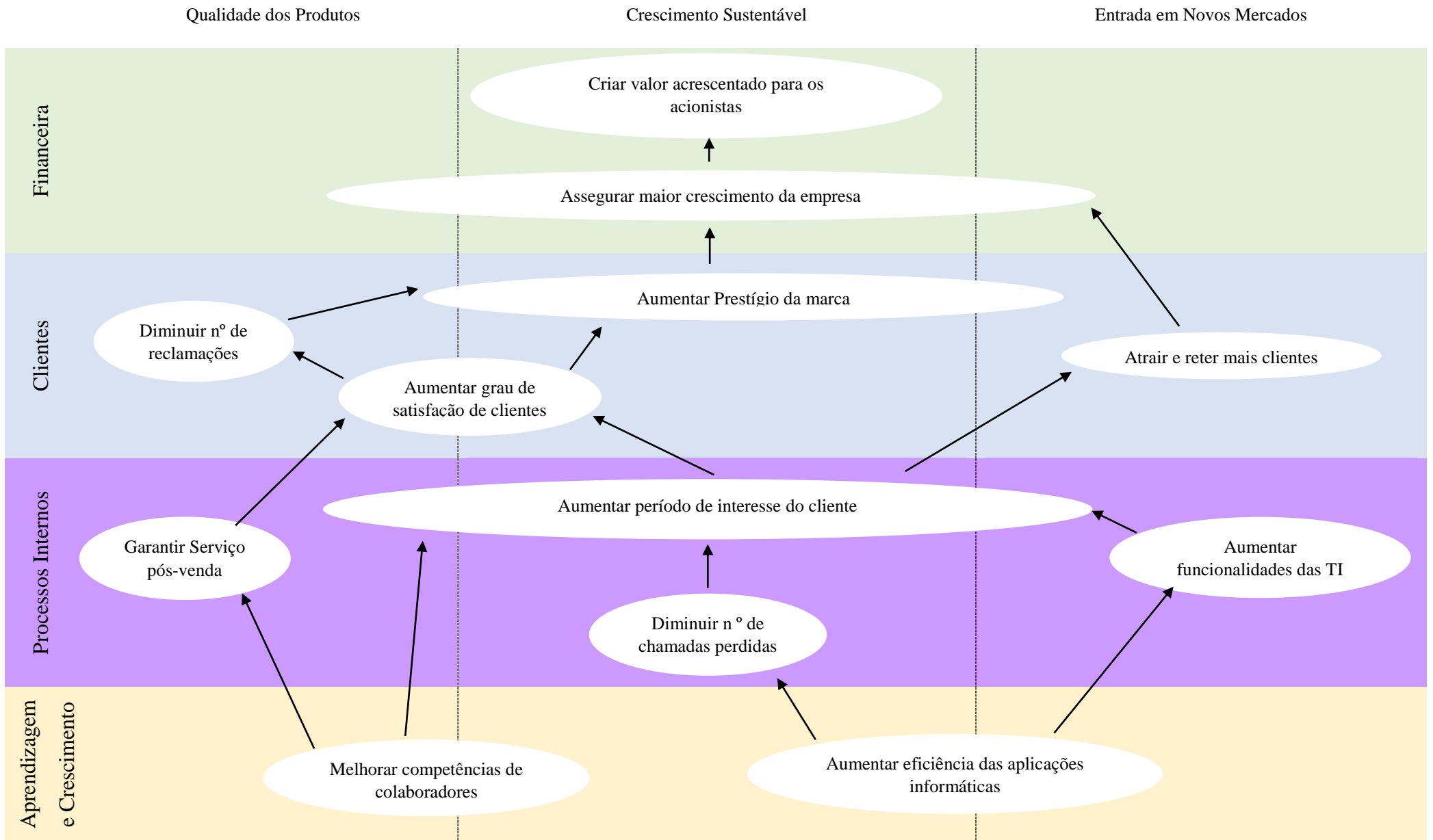


Tabela 5 - Mapa estratégico, relacionado com temas e perspectivas estratégicas (Fonte: Criação própria)



### 3.9. Matriz Objetivos vs Indicadores

Segundo Cardoso (2012) para melhor se compreender a relação dos indicadores com os objetivos e perspectivas estratégicas e de forma a facilitar a sua visualização, sugere a criação de uma tabela onde relaciona todos estes elementos.

A tabela 7, apresenta na página seguinte apresenta as 4 perspectivas estratégicas e os objetivos de cada uma delas. Para cada um dos objetivos estratégicos definidos estão associados os indicadores, que podem ser vários para cada objetivo. Tendo em conta que os objetivos vão ser seguidos pelos gestores, existe uma periodicidade associada a cada um dos indicadores.

Além de cada objetivo ter associado um código (ID), cada indicador tem também associado um código (ID) de forma a facilitar a representação do indicador em relatórios, dicionários e gráficos.

De forma a facilitar a leitura da tabela, foram definidos códigos para cada uma das periodicidades utilizadas, estando presentes na tabela de periodicidades (**Tabela 6**).

Periodicidade	
M	Mensal
T	Trimestral
A	Anual

**Tabela 6 - Periodicidade dos indicadores (Fonte: Criação própria)**

Os indicadores estratégicos são uma componente indispensável ao desenvolvimento do BSC, pois são eles que vão permitir ao gestor acompanhar a execução da estratégia, uma vez que, são a forma de medir a progressão dos objetivos estratégicos.

Cada um dos indicadores tem depois associado um dicionário onde é referida toda a informação necessária para compreender o motivo e a importância do indicador, bem como a forma de o conseguir avaliar.

Perspetivas	Objetivos Estratégicos		Indicadores		Periodicidade
	ID	Descrição	ID	Descrição	
Financeira	F1	Criar valor acrescentado para os acionistas	F1.1	ROI	A
			F1.2	EVA	A
	F2	Assegurar maior crescimento da empresa	F2.1	Nº de semanas vendidas	M
Clientes	C1	Aumentar grau de satisfação de clientes	C1.1	Índice de satisfação de clientes	T
			C1.2	Nº de <i>bookings</i>	M
	C2	Aumentar prestígio da marca	C2.1	Nº de publicações em revistas/jornais	T
			C2.2	Avaliação em redes sociais	T
	C3	Atrair e reter mais clientes	C3.1	Nº de novos clientes	A
	C4	Diminuir número de reclamações	C4.1	Nº de reclamações	M
Processos Internos	PI1	Diminuir número de chamadas perdidas	PI1.1	Nº de chamadas perdidas	M
	PI2	Aumentar funcionalidades das TI	PI2.1	Nº de atualizações às TI	A
	PI3	Garantir serviço pós-venda	PI3.1	Nº de follow-ups	M
	PI4	Aumentar período de interesse do cliente	PI4.1	Nº de chamadas realizadas	M
Aprendizagem e Crescimento	AC1	Aumentar eficiência das aplicações informáticas	AC1.1	Nº falhas de execução ocorridas no sistema	A
			AC1.2	Nº de incidentes reportados pelos colaboradores	A
			AC1.3	Nº de intervenções externas aos SI	A
	AC2	Melhorar competências dos colaboradores	AC2.1	Média de nº de horas de formação por colaborador	A
			AC2.2	Nº de certificações	A

Tabela 7 - Matriz objetivos vs indicadores (Fonte: Criação própria)

### 3.10. Dicionário Indicadores

Estando definidos todos os indicadores, é necessário para quem vai trabalhar com eles saber o porquê dos mesmos terem sido definidos. Um dicionário de indicadores, tal como sugere Cardoso (2012), tem informação como: o nome e código do indicador, a perspectiva, objetivo e tema estratégico associado, o responsável pelos dados e o recetor dos mesmos, as iniciativas que tem associadas, uma breve descrição do que é o indicador, se é *Lag* ou *Lead*, as unidades de medida, a sua frequência, a fórmula de cálculo, as fontes de obtenção de dados, a polaridade e o tipo de qualidade dos dados e por fim a relevância do indicador para a análise estratégica, se pode ocorrer ambiguidade e como são manipulados os dados.

Muitas das informações necessárias ao preenchimento dos dicionários são perceptíveis, contudo existem duas características que vão ser detalhadas, referente aos *Lag/Lead* e à polaridade.

A polaridade é referente ao valor que se pretende obter, ou seja, para uma polaridade positiva significa que quanto mais positivo for o valor do indicador, mais favorável é performance. Quando a polaridade é negativa, quanto mais baixo for o valor, melhor será a performance, como por exemplo, o número de reclamações, quanto mais baixo, melhor para a organização.

De uma forma genérica podemos dizer que os indicadores de resultado são *Lag* e os indicadores de desempenho *Lead*. Contudo é necessária uma análise mais cuidada de cada um dos significados. Os indicadores de resultado *Lag* são classificados desta forma para indicadores referentes a ações passadas que já ocorreram. Por este mesmo motivo este tipo de indicadores é mais fácil de obter e analisar, tendo como exemplos, o valor das vendas ou o número de clientes angariados.

Para os indicadores de desempenho *Lead*, são induzidas expectativas futuras, por exemplo, o número de chamadas realizadas é um indicador *Lead* que pode estar associado ao total de vendas que representa um indicador *Lag*. Ou seja, o resultado de um indicador *Lead* tem influência nos indicadores *Lag*, havendo uma relação muito próxima entre eles. É necessário que uma organização tenha indicadores dos dois tipos *Lead* e *Lag*, sendo que a quantidade de ambos deve ser semelhante pelo facto de se completarem mutuamente.

Foram criados quatro dicionários para cada uma das quatro perspectivas, sendo que para cada um deles foram preenchidos todos os campos do *template* criado.

Perspetiva	Financeira	Nº/Nome Indicador	F2.1	Nº de semanas vendidas	
Objetivo Estratégico	Assegurar maior crescimento da empresa			Responsável	Admin Coordinator
Temas Estratégicos	Qualidade dos Produtos/ Crescimento Sustentável/Entrada em Novos Mercados			Iniciativas	II
Descrição	Representa o desempenho da organização, e se os produtos estão a ser vendidos de forma satisfatória				
Lag/Lead	<i>Lag</i>	Unidade	Unidade	Frequência	Mensal
Fórmula	Soma de todas as semanas de aulas vendidas por dia				
Fonte dos dados	Sistema de informação			Polaridade	Positiva
Qualidade dos dados	Alta			Recetor dos Dados	<i>Country Manager</i>
Relevância	É importante acompanhar o valor das vendas efetuadas de forma a perceber se os produtos estão a ter sucesso no mercado. O aumento do número de vendas também consolida a empresa no mercado.				
Ambiguidade	Nº de semanas vendidas não é ambíguo, é um número inteiro referente à soma diária de todas as semanas vendidas.				
Manipularidade	O número de semanas vendidas não é manipulável				

**Tabela 8 - Dicionário do indicador da perspetiva financeiro detalhado (Fonte: Criação própria)**

Na tabela 8 é possível verificar toda a informação referente ao indicador selecionado. O nº de semanas vendidas é importante para acompanhar o valor das vendas da organização. Tendo em conta que os cursos de línguas são vendidos em semanas, este indicador reflete o resultado da EF.

Para a perspetiva financeira este é um dos indicadores mais importantes, sendo que a forma de obter este valor, é através da soma de todas as semanas vendidas por dia. Este é um indicador de resultado.

Para o gestor financeiro da organização, este é um dos indicadores pelo qual se verifica o estado geral da EF, pois as vendas têm impacto direto em toda a organização, e portanto requer um acompanhamento mais cuidado.

Perspetiva	Clientes	Nº/Nome Indicador	C4.1	Nº de reclamações	
Objetivo Estratégico	Diminuir nº de reclamações			Responsável	Admin Coordinator
Temas Estratégicos	Qualidade dos Produtos			Iniciativas	I4 e I5
Descrição	O número de reclamações reflete a satisfação dos clientes, com elevado número de reclamações significa que algo se encontra errado.				
Lag/Lead	<i>Lead</i>	Unidade	Unidade	Frequência	Mensal
Fórmula	Soma de todas as reclamações efetuadas num mês				
Fonte dos dados	Sistema de informação		Polaridade	Negativa	
Qualidade dos dados	Alta		Recetor dos Dados	<i>Country Manager</i>	
Relevância	Conseguir manter um número de reclamações mínimo é um fator importante para a EF, tendo em conta que a satisfação do cliente é uma das maiores preocupações da organização. Quanto menor for o número de reclamações, melhor será a perceção que o cliente tem da EF.				
Ambiguidade	O nº de reclamações pode ter algum grau de ambiguidade, pois o grau de importância das reclamações pode variar, sendo que podem existir várias reclamações com pouca importância e poucas reclamações, contudo muito graves.				
Manipularidade	Tendo em conta que as reclamações são as opiniões dos clientes, não existe uma forma genérica e rigorosa de medir o grau de importância de uma reclamação, sendo que parte de quem analisa as reclamações interpretar o que o cliente pretendia transmitir com a reclamação.				

**Tabela 9 - Dicionário do indicador da perspetiva de clientes detalhado (Fonte: Criação própria)**

Para a perspetiva de clientes o nº de reclamações reflete o grau de satisfação dos clientes. Clientes satisfeitos voltam para comprar. Para a EF existe uma importância no contacto com os seus clientes, o serviço é personalizado e cuidado. Verificar um valor baixo de

reclamações, demonstra que a estratégia em volta do serviço ao cliente está a ter impacto positivo.

Este é um indicador de desempenho, pois funciona como previsão para o indicador *Lag*. Como exemplo, da relação entre este indicador *Lead* e um *Lag*, com o menor número de reclamações (*Lead*) existe uma consequência nas vendas e assim, uma maior possibilidade de obter mais vendas (*Lag*).

A EF tenta manter uma quantidade de reclamações muito reduzida, tentando corrigir problemas que possam ter gerado o motivo de reclamações anteriores, acompanhando por perto cada uma delas (**Tabela 9**).

Perspetiva	Processos Internos	Nº/Nome Indicador	PI4.1	Nº de chamadas realizadas	
Objetivo Estratégico	Aumentar período de interesse do cliente			Responsável	Admin Coordinator
Temas Estratégicos	Qualidade dos Produtos/ Crescimento Sustentável/Entrada em Novos Mercados			Iniciativas	I6
Descrição	Como a maior parte da interação entre a EF e os clientes é através do telefone, o número de chamadas realizadas dá uma perceção de como a EF acompanha os clientes.				
Lag/Lead	Lead	Unidade	Unidade	Frequência	Mensal
Fórmula	Soma de todas as chamadas efetuadas diariamente				
Fonte dos dados	Sistema de informação			Polaridade	Positiva
Qualidade dos dados	Alta			Recetor dos Dados	Country Manager
Relevância	Os clientes podem através do <i>site</i> pedir para serem contactados, sendo que o número de chamadas feitas representa os contactos que são mantidos com os clientes interessados, bem como nos processos mais avançados de aquisição do produto.				
Ambiguidade	Pode existir alguma ambiguidade visto que as chamadas feitas tanto são novos contactos, como contactos de clientes anteriores, contudo reflete o numero de contactos telefónicos com o cliente.				
Manipularidade	As chamadas administrativas podem ser tidas em conta neste cálculo, não sendo contato direto com o cliente.				

Tabela 10 - Dicionário do indicador da perspetiva de processos internos detalhado (Fonte: Criação própria)

A EF disponibiliza a eventuais interessados a possibilidade de pedirem para serem contactados através do *site* da organização. O indicador referente ao número de chamadas realizadas é importante para a dinâmica da EF, tendo impacto direto tanto nas vendas como na satisfação dos clientes, pois quase todas as vendas da EF ocorrem pelo telefone.

Conseguir efetuar todas as chamadas solicitadas, bem como as chamadas para acompanhamento permanente dos possíveis clientes e para o serviço pós-venda.



Para o gestor, o controlo deste indicador também tem impacto na performance dos colaboradores da organização, pois consegue informar se estão a conseguir dar resposta ao número de pedidos ou não (**Tabela 10**).

Perspetiva	Aprendizagem e Crescimento	Nº/Nome Indicador	AC2.1	Média de nº de horas de formação por colaborador
Objetivo Estratégico	Melhorar competências dos colaboradores		Responsável	Admin Coordinator
Temas Estratégicos	Crescimento Sustentável / Entrada em Novos Mercados		Iniciativas	17
Descrição	Este indicador representa o número médio de horas que os colaboradores recebem de formação por ano.			
Lag/Lead	<i>Lead</i>	Unidade	%	Frequência Anual
Fórmula	Número total de horas de formação / Número de colaboradores			
Fonte dos dados	Sistema de informação		Polaridade	Positiva
Qualidade dos dados	Alta		Recetor dos Dados	<i>Country Manager</i>
Relevância	Este indicador é importante, pois uma organização não tem conhecimento, quem tem são os seus colaboradores, portanto manter um valor satisfatório de horas de formação, torna-se uma mais-valia para a firma.			
Ambiguidade	Tendo em conta que este indicador é médio, certos colaboradores podem ter várias horas de formação e outros não tantas, não sendo possível saber ao certo se as formações estão a ser distribuídas por todos.			
Manipularidade	Podem ser consideradas horas que não são de formação.			

**Tabela 11 - Dicionário do indicador da perspetiva de aprendizagem e crescimento detalhado (Fonte: Criação própria)**

Para a perspetiva de aprendizagem e crescimento acompanhar a formação dos colaboradores é um fator importante.

Este indicador é *Lead*, pois a sua concretização de forma satisfatória tem impacto noutras ações da organização como, por exemplo, o aumento das vendas. Uma organização não tem conhecimento, quem adquire conhecimento são os seus colaboradores, e manter os mesmos motivados e instruídos recorrentemente tem impacto noutras vertentes da organização (**Tabela 11**).

### 3.11. Iniciativas

Os objetivos estratégicos estão apoiados num conjunto de iniciativas que permitem que a estratégia seja levada ao sucesso.

As iniciativas definidas têm uma meta associada, sendo que uma iniciativa pode ter impacto em vários indicadores, onde as metas/*target* são alcançadas mais facilmente com a execução das iniciativas (**Tabela 12**).

Os objetivos estratégicos são controlados através dos indicadores, que por sua vez estão associados a metas que são promovidas pelas iniciativas. Os indicadores respondem assim a “Como?”, como pretendemos chegar aos objetivos e alcançar as metas propostas, que atividades/ações temos de implementar/realizar.

A prioridade das iniciativas foi definida tendo em conta o impacto que as mesmas irão ter na organização, bem como os indicadores que influenciam diretamente e qual a importância desses mesmos indicadores para a concretização da estratégia. O nível 1 representa “pouca prioridade” e 5 “prioridade máxima”.

Uma vez que, a prioridade principal da organização é a geração de receita para satisfação dos acionistas, a iniciativa que tem mais importância está diretamente relacionada com as vendas, tendo influência direta nos indicadores associados à perspetiva financeira.

Apesar da iniciativa de “Formação em comunicação e negócio” estar mais relacionada com a perspetiva Financeira, existe também um impacto direto com a relação com os clientes, sendo também por isso considerada a classificação de prioridade 5, pois a EF mantém uma relação forte a próxima com os seus clientes.

Existe um vasto leque de iniciativas definidas para que cada uma tenha impacto em pelo menos um objetivo estratégico.

Na tabela 13, é possível verificar qual a relação existente entre os objetivos estratégicos e as iniciativas definidas.

Assinalado a verde está a relação que tem impacto direto, ou seja, as iniciativas que influenciam diretamente os objetivos estratégicos definidos. Marcado a amarelo estão as relações de impacto indireto, ou seja, corresponde às iniciativas que embora não tenham sido consideradas para influenciar um objetivo estratégico específico tem algum impacto.

<b>ID</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Responsável</b>
<b>I1</b>	Implementação de novas ferramentas para controlo e acompanhamento do crédito	Disponibilizar para os gestores uma ferramenta de acompanhamento financeiro mais completa	3	Country Manager
<b>I2</b>	Realização de parcerias estratégicas de forma a publicitar a marca	Realizar parcerias com marcas associadas ao público-alvo da EF	4	Sales Coordinator & Marketing Manager
<b>I3</b>	Iniciar programa de descontos/fidelização a partir do primeiro curso	Programa de descontos para alunos que façam um segundo curso, ou cartão de pontos	2	Senior Educator Consultante
<b>I4</b>	Inquérito de satisfação de clientes	Aos clientes disponibilizar um inquérito simples de forma a medir o seu grau de satisfação	4	Sales Coordinator & Social Media Responsible
<b>I5</b>	Formação aos colaboradores em comunicação e negociação	Colaboradores com melhores capacidades de comunicação e negociação conseguem aumentar as vendas	5	Sales Coordinator
<b>I6</b>	Introduzir sistema de retenção de chamadas	Adquirir um sistema de gestão de chamadas de forma a conseguir colocar chamadas em espera de forma a não se perder o contacto	3	Country Manager
<b>I7</b>	Realização de parcerias estratégicas com centros de aprendizagem, desenvolvimento e certificação	Uma organização com mais conhecimento é uma organização mais rica. Aumentar o conhecimento organizacional tornar-se-á uma mais-valia.	4	Admin Coordinator

**Tabela 12 - Descrição das iniciativas estratégicas (Fonte: Criação própria)**



Objetivos		F1	F2	C1	C2	C3	C4	PI1	PI2	PI3	PI4	AC 1	AC 2
Criar valor acrescentado para os acionistas	I1	Green	Yellow						Yellow				
Assegurar maior crescimento da empresa	I2		Green		Green	Yellow							
Aumentar grau de satisfação de clientes	I3	Yellow				Green					Yellow		
Aumentar prestígio da marca	I4			Green	Yellow		Green						
Atrair e reter mais clientes	I5			Yellow		Green	Green				Green		
Diminuir número de reclamações	I6							Green	Yellow	Green		Green	
Diminuir número de chamadas perdidas	I7										Yellow		Green
Aumentar funcionalidades das TI													
Garantir serviço pós-venda													
Aumentar período de interesse do cliente													
Aumentar eficiência das aplicações informáticas													
Melhorar competências dos colaboradores													

Tabela 13 - Relação entre as Iniciativas e os Objetivos estratégicos (Fonte: Criação própria)

## Capítulo 4 - Implementação do Balanced Scorecard

#### 4. Implementação do Balanced Scorecard

Depois de ser estruturado e documentado, o BSC desenvolvido para a EF tem de ser implementado na organização de forma a permitir aos gestores acompanharem a estratégia, e garantirem que os objetivos estão a ser cumpridos ou não.

Sendo a EF uma organização que recorre a TI, existe a necessidade de haver uma integração do BSC com alguns dos sistemas já existentes na organização, permitindo assim que toda a informação gerada culmine num repositório comum, para que depois possa ser tratada e analisada.

Existe um investimento por parte da EF em manter-se atualizada em relação aos seus sistemas de informação, pelo que a introdução do BSC na organização é um processo que demora tempo, tendo em conta que todos os colaboradores da organização devem estar interiorizados do novo sistema, pois a ajuda de todos é importante para a concretização da estratégia.

##### 4.1. Fonte dos dados

Recentemente a EF utiliza um *software* de gestão que guarda parte da informação gerada diariamente. Este *software* é o *Poseidon*, que ajuda os gestores a conseguirem controlar de uma forma não tão completa o estado da organização.

Muita da informação gerada é também guardada em ficheiro *Excel*, de forma a permitir uma posterior análise através de gráficos e esquemas.

O *software* de gestão *Poseidon* também permite exportar os dados para documentos *Excel*, permitindo assim o cruzamento de informação gerada no *software* bem como a informação guardada nos documentos *Excel*.

O cruzamento dos dados é um fator importante, e a interligação dos sistemas trona-se uma mais valia para a EF, para que seja possível tirar várias conclusões.

## 4.2. Implementação

Para que os gestores da organização consigam utilizar o BSC desenvolvido anteriormente, o mesmo tem de ser implementado sobre as estruturas da organização. São necessários recursos a tecnologias da informação, pelo que sendo a EF uma organização que evoluiu com os tempos, o investimento em tecnologia é uma constante.

Em linha com as características da empresa, mais propriamente a sua missão, visão e valores, foi desenvolvido um modelo de BSC para permitir aos gestores acompanharem de uma forma mais detalhada a situação da empresa.

O processo de implementação do Balanced Scorecard requer várias etapas de forma a garantir um fluxo de informação correta garantindo assim que o propósito do BSC é alcançado.

Como referido anteriormente alguns dos dados da organização são guardados em *Excel*, outros, numa ferramenta chamada *Poseidon*. Desta forma é necessário normalizar os documentos que vão servir de base para o desenvolvimento de todo o processo.

A Tabela 14 demonstra quais as etapas necessárias desde que os dados são gerados até que o gestor consiga retirar informação útil.

De forma a garantir uma implementação sequencial e tentando garantir o maior sucesso neste processo, o mesmo foi dividido em quatro etapas.

A primeira etapa é referente aos dados antes de qualquer tratamento, sendo necessária a normalização dos documentos gerados a partir das fontes (*Excel* e *Poseidon*). Na segunda etapa, todas as informações são guardadas num *data warehouse*, servindo de base ao sistema de BSC. Na terceira etapa, é gerado um *Excel* que irá recolher os dados do *data warehouse*. A quarta etapa representa a interpretação dos dados gerados a partir do BSC, gerando os *dashboard* utilizados posteriormente pelos gestores para analisarem os dados e retirarem as conclusões do estado a empresa de forma a tomarem medidas.



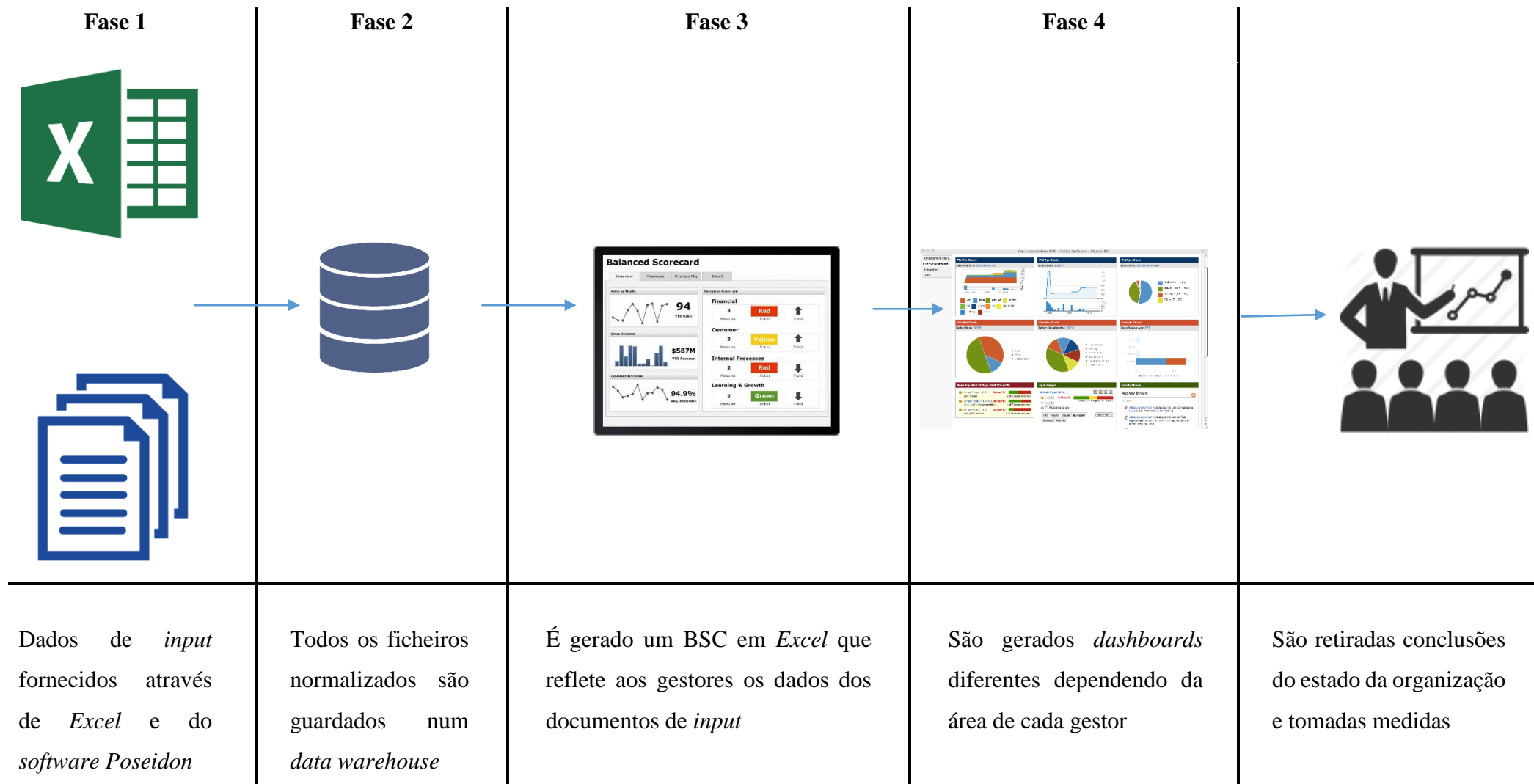


Tabela 14 - As 4 fases de implementação de um BSC (Fonte: Criação própria)

Tendo em conta o diagrama apresentado anteriormente, depois de normalizados os ficheiros gerados pelas duas fontes dos dados, será criado um *data warehouse* utilizando o *Excel*.

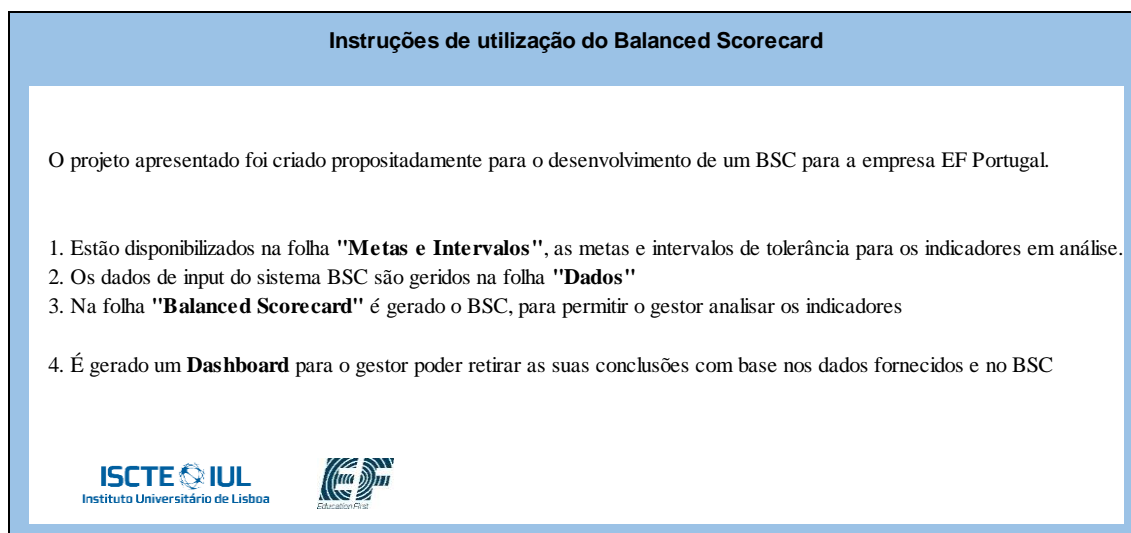
Foi criado um documento *Excel*, composto por cinco folhas, sendo elas: “Instruções”, “Metas e Intervalos”, “Dados”, “Balanced Scorecard” e “Dashboard” (**Figura 7**).



**Figura 7 - Composição do documento Excel (Fonte: Criação própria)**

Na *sheet* de “Instruções” é feita uma breve explicação do documento e como é feita a sua utilização (**Figura 8**). Neste documento *Excel* são registados os dados referentes a todos os indicadores utilizados para o BSC. Neste *data warehouse* cada indicador tem a sua periodicidade, existindo também as metas a alcançar e os intervalos de tolerância.

As metas e os intervalos de tolerância definidos estão de acordo com a periodicidade de cada indicador, de forma a permitir acompanhar se os objetivos estão a ser alcançados tendo em conta o que foi definido pela estratégia da organização.



**Figura 8 - Primeira página do Excel com as instruções de utilização do BSC (Fonte: Criação própria)**

- Metas e Intervalos

O sistema de BSC gerado tem definidas as metas e intervalos para o ano de 2016, sendo possível consultar os valores de anos anteriores. As metas e os intervalos estão definidos para valores mensais (**Tabela 15**).

De forma a manter alguma privacidade para a organização, as metas e os intervalos de tolerância são valores fictícios, apenas para demonstrar o BSC desenvolvido.

~ 2016 ~																					
Clientes	Objetivos Estratégicos	ID Obj	Indicadores	ID Ind	Periodicidade	Valores Mensais				Valores Acumulados											
						Intervalos			Metas	Metas											
						Intervalos	Intervalos	Intervalos	Metas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Finançeira	Criar valor acrescentado para os acionistas	F1	ROI	F1.1	A	5%	6%	7%	7%	1%	3%	5%	10%	15%	25%	40%	73%	75%	82%	85%	89%
			EVA	F1.2	A	600,00 €	700,00 €	800,00 €	800,00 €	800 €	1.250 €	3.000 €	3.500 €	4.500 €	5.500 €	7.500 €	9.100 €	10.000 €	11.500 €	12.300 €	13.000 €
	Assegurar maior crescimento da empresa	F2	Nº de semanas vendidas	F2.1	M	50	60	70	70	72	140	210	320	350	460	720	1060	1180	1250	1330	1410
Clientes	Aumentar grau de satisfação de clientes	C1	Índice de satisfação de clientes	C1.1	T	85%	90%	95%	95%	N/A	N/A	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
			Nº de bookings	C1.2	M	20	25	30	30	30	62	100	140	175	210	260	330	400	435	470	510
	Aumentar prestígio da marca	C2	Nº de publicações em revistas/jornais	C2.1	T	0	1	2	2	1	3	5	6	7	8	12	25	35	39	43	45
			Avaliação em redes sociais	C2.2	T	4,4	4,5	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
	Atrair e reter mais clientes	C3	Nº de novos clientes	C3.1	A	50	56	62	62	62	125	187	250	330	410	500	570	635	700	765	830
Diminuir número de reclamações	C4	Nº de reclamações	C4.1	M	5	4	3	3	0	1	3	5	9	10	12	15	17	19	20	22	
Processos Internos	Diminuir número de chamadas perdidas	PI1	Nº de chamadas perdidas	PI1.1	M	70	60	50	50	50	100	150	200	250	350	430	500	520	550	580	610
	Aumentar funcionalidades das TI	PI2	Nº de atualizações às TI	PI2.1	A	1	2	3	3	3	5	10	15	25	25	27	36	40	42	44	47
	Garantir serviço pós-venda	PI3	Nº de follow-ups	PI3.1	M	65	65	70	70	70	140	210	280	360	450	550	600	690	765	810	910
	Aumentar período de interesse do cliente	PI4	Nº de chamadas realizadas	PI4.1	M	700	800	900	900	900	2000	2950	4100	5250	6500	7700	9000	9800	10600	12600	13750
Aprendizagem e Crescimento	Aumentar eficiência das aplicações informáticas	AC1	Nº falhas de execução ocorridas no sistema	AC1.1	A	4	3	2	2	2	4	6	8	14	18	20	23	27	30	31	34
			Nº de incidentes reportados pelos colaboradores	AC1.2	A	2	3	4	4	5	15	20	25	27	32	48	57	66	71	79	88
			Nº de intervenções externas aos SI	AC1.3	A	0	1	2	2	1	2	3	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Melhorar competências dos colaboradores	AC2	Média de horas de formação por colaborador	AC2.1	A	0,5	1,0	1,5	1,5	1,5	3,5	7,5	10	13,2	14,5	16	16	17,5	19,2	20,8	21,3
			Nº de certificações	AC2.2	A	0	0	1	1	0	0	3	4	4	5	5	5	5	6	6	7

Tabela 15 - Tabela de Metas e Intervalos de tolerância mensais e acumulados (Fonte: Criação própria)

- Dados

A folha de “Dados” representa o *data warehouse* que vai guardar toda a informação de todos os indicadores. É possível observar que esta informação é referente à Fase 2 representada na Tabela 14 - fases de implementação do Balanced Scorecard. Os dados apresentados são referentes ao ano de 2016, sendo que no ficheiro gerado é possível consultar os dados do ano de 2015 (**Tabela 16**).

~ 2016 ~															
Indicador	ID	Per	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	
Financeira	ROI (%)	F1.1	A	1%	1%	3%	5%	7%	9%	17%	30%	8%	0%	0%	0%
	EVA (€)	F1.2	A	691	870	1 389	704	749	1 238	1 869	1 505	1 382			
	Nº de semanas vendidas	F2.1	M	54	90	89	73	69	110	247	332	136			
Clientes	Índice de satisfação de clientes (%)	C1.1	T	N/A	N/A	96,67%	96,67%	96,67%	93,94%	93,94%	93,94%	98,75%	98,75%	98,75%	0,00%
	Nº de bookings	C1.2	M	26	38	50	25	40	48	59	60	47			
	Nº de publicações em revistas/jornais	C2.1	T	2	1	0	1	1	3	7	16	12			
	Avaliação em redes sociais	C2.2	T	4,6	4,6	4,6	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8			
	Nº de novos clientes	C3.1	A	50	62	62	86	84	77	92	64	44			
	Nº de reclamações	C4.1	M	0	2	3	3	1	4	0	0	4			
Processos Internos	Nº de chamadas perdidas	PI1.1	M	57	63	50	45	73	37	31	69	67			
	Nº de atualizações às TI	PI2.1	A	7	2	7	5	13	0	0	2	12			
	Nº de follow-ups	PI3.1	M	106	37	35	110	85	76	114	28	96			
	Nº de chamadas realizadas	PI4.1	M	923	1054	1069	1102	1104	1241	1322	1107	1051			
Aprendizagem e Crescimento	Nº falhas de execução ocorridas no sistema	AC1.1	A	6	0	1	4	4	1	0	5	0			
	Nº de incidentes reportados pelos colaboradores	AC1.2	A	11	11	12	9	5	5	12	6	14			
	Nº de intervenções externas aos SI	AC1.3	A	1	1	6	1	0	0	4	0	0			
	Média de horas de formação por colaborador	AC2.1	A	2,11	2,22	2,89	3,33	2,89	1,44	1,00	0,00	1,33	0,00	0,00	0,00
	Nº de certificações	AC2.2	A	0	0	3	0	0	0	2	0	0			

**Tabela 16 - Data warehouse criado para a recolha dos dados necessários para os indicadores do BSC (Fonte: Criação própria)**

### 4.3. Balanced Scorecard

Tendo em conta que o gestor vai processar a informação do BSC existe uma necessidade que o mesmo seja completo e tenha conteúdo imprescindível para que as conclusões retiradas sejam as mais acertadas.

Para isso, no BSC apresentado é disponibilizada informação ao gestor, como o estado atual mensal de cada indicador para o ano em questão (2016), a mesma informação para o mês homólogo do ano anterior (2015), o valor acumulado do ano atual (2016), as metas respectivas para cada um dos indicadores do ano atual (2016) e ainda a tendência, que é uma representação gráfica através de três símbolos. A tendência faz uma comparação entre o mês atual com o mês exatamente anterior. Caso o valor do mês anterior seja inferior ao mês atual, surge um símbolo verde de uma seta dirigida para cima, se o valor for igual de um mês para o outro, surge um traço amarelo; caso o valor do mês anterior seja superior ao valor do mês atual, surge uma seta vermelha direcionada para baixo (**Tabela 17**).

Neste BSC o gestor consegue saber através de indicadores coloridos se as metas estão a ser alcançadas ou não. Assim sendo, irão surgir três cores- verde, amarelo e vermelho - caso os indicadores tenham alcançado as metas, caso estejam próximos de alcançar as metas, ou caso estejam abaixo das metas sugeridas, respetivamente.

Neste sentido, com o BSC o gestor consegue saber o resultado do mês para cada indicador, se o indicador está ou não a alcançar o objetivo proposto, tendo em conta a cor que surge no indicador. Para além disso, também comparar com o mês homólogo do ano anterior, saber o valor acumulado e saber a tendência de cada indicador.



## Balanced Scorecard EF - Education First

Abril 2016



		Mensal			Acumulado		
		Abril 2015	Abril 2016	META	Acumulado 2016	META	TENDÊNCIA
<b>Financeira</b>							
ROI (%)	F2.1	4%	<b>5%</b>	7%	<b>9%</b>	10%	
EVA (€)	F1.2	825,00 €	<b>704,00 €</b>	800,00 €	<b>3.654,00 €</b>	3.500,00 €	
Nº de semanas vendidas	F1.1	61	<b>73</b>	70	<b>306</b>	320	
<b>Clientes</b>							
Índice de satisfação de clientes (%)	C1.1	95,30%	<b>96,67%</b>	95,00%	<b>96,67%</b>	95,00%	
Nº de bookings	F3.1	30	<b>25</b>	30	<b>139</b>	140	
Nº de publicações em revistas/jornais	C2.1	2	<b>1</b>	2	<b>4</b>	6	
Avaliação em redes sociais	C2.2	4,6	<b>4,7</b>	4,6	<b>4,7</b>	4,6	
Nº de novos clientes	C3.1	41	<b>86</b>	62	<b>260</b>	250	
Nº de reclamações	C4.1	1	<b>3</b>	3	<b>8</b>	5	
<b>Processos Internos</b>							
Nº de chamadas perdidas	PI1.1	75	<b>45</b>	50	<b>215</b>	200	
Nº de atualizações às TI	PI2.1	0	<b>5</b>	3	<b>21</b>	15	
Nº de follow-ups	PI3.1	48	<b>110</b>	70	<b>288</b>	280	
Nº de chamadas realizadas	PI4.1	844	<b>1102</b>	900	<b>4148</b>	4100	
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>							
Nº falhas de execução ocorridas no sistema	AC1.1	3	<b>4</b>	2	<b>11</b>	8	
Nº de incidentes reportados pelos colaboradores	AC1.2	12	<b>9</b>	4	<b>43</b>	25	
Nº de intervenções externas aos SI	AC1.3	0	<b>1</b>	2	<b>9</b>	7	
Média de horas de formação por colaborador	AC2.1	2	<b>3,33</b>	1,5	<b>10,56</b>	10	
Nº de certificações	AC2.2	0	<b>0</b>	1	<b>3</b>	4	

Tabela 17 - Balanced Scorecard desenvolvido para a organização EF (Fonte: Criação própria)

#### 4.4. *Dashboard*

O BSC ajuda um gestor a acompanhar o estado da organização de uma forma mais pormenorizada. Contudo, de forma a facilitar aos gestores a tomada de decisão é importante que os resultados do BSC sejam refletidos num *Dashboard* (**Tabela 18**).

Os *dashboard* são instrumentos muito completos e com informação bastante útil, sendo evitado ao máximo o ruído visual de forma a não distrair o gestor.

Tendo em conta este princípio, a Escola de Psicologia Gestalt criou uma teoria relativamente a este tema. Esta teoria está dividida em seis princípios, sendo eles: Oclusão, Proximidade, Continuidade, Conexão, Semelhanças e Cercadura (**Figura 9**).

Estes seis princípios são referentes às boas práticas de visualização de dados, de forma a tornar um *dashboard* mais fácil de ler, mostrando ao gestor apenas a informação fundamental, evitando assim ruído visual com informação desnecessária.

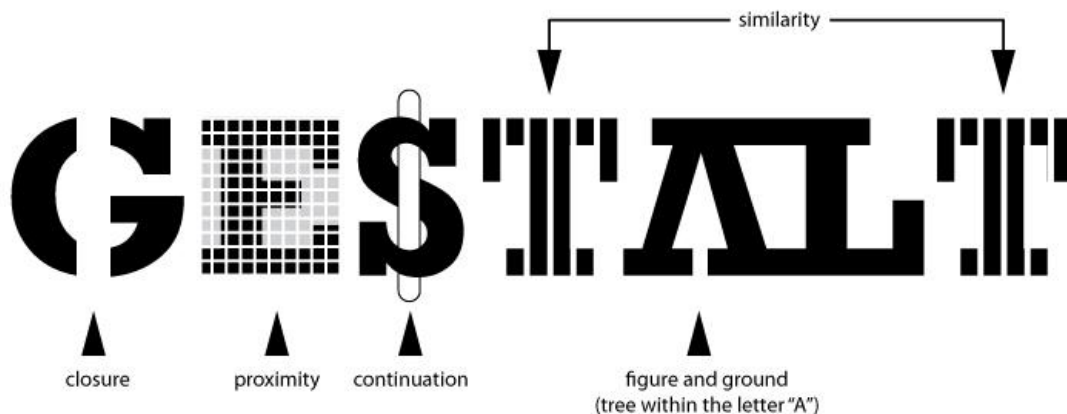
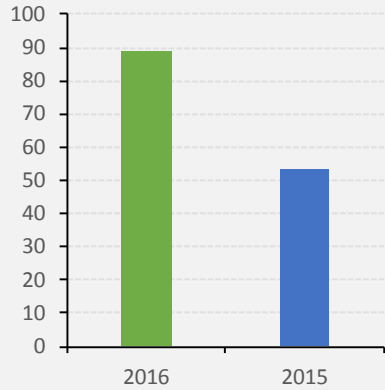


Figura 9 - Os 6 princípios Gestalt (Fonte: Christopher, 2012)

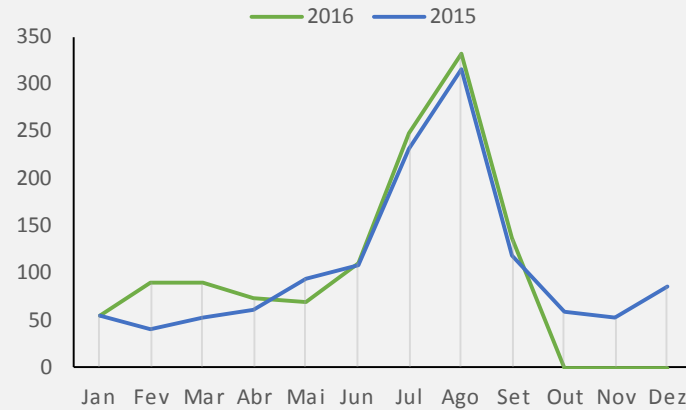


**Vendas**

Março 2016



Anual

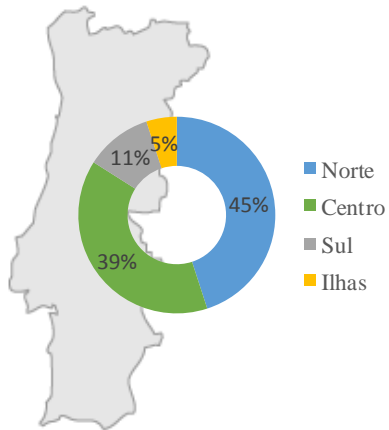
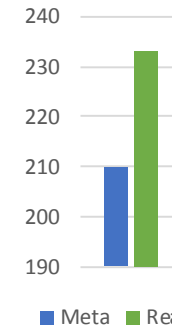


Satisfação Clientes 4,7 ★ ★ ★ ★ ★

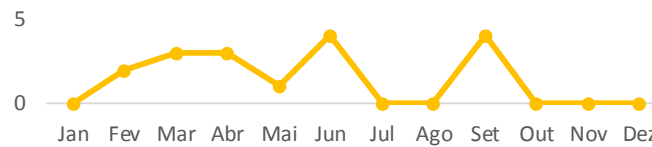
Facebook 4,6 ★ ★ ★ ★ ★

Nº de semanas Vendidas (Acumulado)

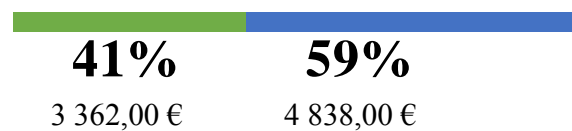
Nº de Bokings - 50 unidades



**Nº de Reclamações**



Longa Duração      Curta Duração



ROI Mensal

**3%**

ROI Acumulado

**5%**

EVA

**2 950,00 €**

Tabela 18 - Proposta de dashboard tendo em conta o BSC criado (Fonte: Criação própria)



#### 4.5. Discussão dos resultados

Depois de desenvolvidos os protótipos de BSC e um *Dashboard* para a gestora da EF na ferramenta *Microsoft Office Excel* de forma a validar os modelos, foi realizado um questionário juntamente com a gestora da EF para perceber o grau de satisfação dos modelos, tendo em atenção a sua utilidade para os objetivos a que nos propomos (Anexo B).

Segundos os esclarecimentos e opiniões decorrentes da entrevista realizada, o grau de satisfação da EF com o BSC e *Dashboard* é elevado, pois o mesmo revela toda a informação importante para a EF e é apresentado numa *framework* intuitiva e esteticamente apelativa. A gestora da EF mostrou-se bastante agradada com o trabalho realizado afirmando que utilizaria o BSC e o *dashboard* propostos para acompanhar a estratégia da organização, referindo ainda que o modelo poderá vir a ser implementado na organização, tornando o trabalho de gestão de análise de dados mais simples e eficiente do que o agora utilizado.

## Capítulo 5 - Conclusões

## 5. Conclusões

A importância do controlo de gestão nos dias de hoje revela-se não só como um conjunto de ferramentas que produzem informação para planeamento e controlo, mas também como uma ligação direta das práticas com a estratégia da organização (Simões & Rodrigues, 2014).

Existem diversos fatores internos e externos à organização que fazem com que a estratégia possa ser implementada ou não. De forma a mitigar a possibilidade de falhas na implementação das estratégias organizacionais foram criadas ferramentas para controlar o desenvolvimento das mesmas (Freeman, *et al*, 2010).

Segundo a análise efetuada, entre as três ferramentas estudadas, *Tableau de Bord*, *Performance Prism* e *Balanced Scorecard*, a que mostrou trazer mais vantagem foi a *Balanced Scorecard*.

Segundo Kaplan & Norton a necessidade de uma empresa conseguir medir e avaliar a execução da sua estratégia é um fator importante para o sucesso da organização. Assim, foi concebido e divulgado o *Balanced Scorecard*, um instrumento de gestão que permite aos gestores terem uma visão global da organização, bem como o seu desempenho através da sua análise. A análise deste desempenho é realizada através de quatro perspetivas relacionadas entre si e alinhadas com a visão e estratégia (Kaplan & Norton, 1992).

Desta forma, o estudo de caso desenvolvido ao longo da dissertação teve como objetivos “Desenhar o modelo de um BSC, baseado na estratégia do caso estudo” e “Conceção de um *Dashboard* tendo por base os indicadores identificados”. A empresa selecionada para o estudo, Education First está presente no mercado nacional há cerca de 15 anos, estando inserida no setor da educação. Esta organização está em constante mudança, tendo havido recentemente uma reestruturação da empresa em Portugal. Com 9 colaboradores, torna-se complicado garantir que a estratégia seja implementada da forma mais eficaz. Não são utilizadas ferramentas de controlo estratégico e não existe uma preocupação dedicada ao controlo de gestão.

De forma a melhorar este tema na EF, juntamente com a equipa de gestão foi desenvolvido um protótipo de um BSC. Segundo os critérios sugeridos por Kaplan & Norton foram utilizadas as quatro perspetivas estratégicas mencionadas pelos autores.

Para garantir um alinhamento do BSC com a estratégia da EF foram definidos temas estratégicos, suportes fundamentais para a definição de objetivos estratégicos inseridos em cada um dos temas.

A EF acompanha alguns indicadores financeiros, contudo, para o desenvolvimento do BSC surgiu a necessidade de serem criados também indicadores não financeiros e alterar alguns que já eram monitorizados. Estes *updates* permitem que a estratégia transcrita para o BSC seja transmitida a todos os colaboradores da organização, tal como, mencionado por Kaplan & Norton. Segundo os autores, toda a organização deve estar informada em relação aos objetivos a alcançar de forma a permitirem a implementação da estratégia. Deste modo, foi criada uma ferramenta complementar, o mapa estratégico. Este mapa foi criado como parte integrante da metodologia BSC e permite uma leitura mais simples da estratégia da organização.

Muita da informação utilizada para o BSC é gerada na EF em formato *Excel*, pelo que a integração dos diferentes sistemas acaba por ser uma tarefa relativamente simples. Foram identificados os novos indicadores a serem utilizados e foram introduzidos no BSC criado em *Excel*.

Com a criação do BSC para a EF, foi possível perceber que não estavam a ser acompanhados vários indicadores que influenciam de forma direta a concretização da estratégia. A gestora da EF já acompanha na sua generalidade alguns indicadores financeiros, onde é possível verificar que a empresa reunia as condições necessárias para concretizar a estratégia. Uma vez que, na empresa em questão não era realizada uma monitorização ativa, futuramente poderiam surgir e conseqüentemente, detetar-se desvios na sua concretização.

O BSC permite que a EF acompanhe de forma ativa o desenvolvimento da estratégia, contudo é necessária uma análise permanente da informação, bem como uma adequada gestão do BSC, pois aglomera várias informações e recolhe dados de fontes diferentes contribuindo de forma pró-ativa para a implementação das iniciativas.

De forma a facilitar a tomada de decisões dos gestores da EF foi elaborado um *Dashboard*. O mesmo foi criado de forma a satisfazer os requisitos necessários da organização, tendo sido obtido um *feedback* bastante positivo por parte da gestora quanto à sua pertinência e utilidade, ajudando e simplificando de forma significativa a tomada de decisões.

## 5.1. Limitações

Ao longo da realização do projeto apresentado, surgiram algumas limitações, pelo facto de a EF ser uma organização com uma estrutura rígida, e deste modo, para qualquer tipo de aprovação e implementação são necessárias aprovações externas à EF Portugal.

Embora tenha ocorrido uma colaboração com a EF para a criação deste projeto, os dados dos indicadores bem como das metas foram criados ficticiamente de modo a manter a confidencialidade das principais informações da organização. De forma a ser mais fácil perceber como o BSC e o *Dashboard* funcionam, foram utilizados dados *dummy* para popular a folha dos “Dados”.

## 5.2. Proposta para investigação futura

O projeto desenvolvido ao longo do corrente ano, foi inteiramente criado e dedicado apenas para a conceção e desenho de um BSC em colaboração (EF Portugal). Pelo facto de ter sido desenhado o Balanced Scorecard, bem como a sua forma de implementação, seria uma mais valia criar efetivamente este sistema e implementá-lo na organização da empresa, com o objetivo final da sua utilização por parte dos colaboradores.

Tendo em conta que atualmente a EF não tem implementado nenhum Balanced Scorecard, seria uma mais valia comparar os resultados dos anos anteriores e posteriores à implementação do mesmo. Esta comparação teria como finalidade perceber as mudanças que o BSC possa vir a proporcionar à organização.

O Balanced Scorecard apresentado é corporativo, podendo ser desenvolvidos BSC departamentais de forma a manter um maior controlo sobre toda a organização.

Neste projeto foi ainda apresentado um *dashboard* como exemplo, de como a informação presente no Balanced Scorecard ajuda a tirar conclusões do estado da organização. Desta forma, seria uma vantagem desenvolver vários *dashboards* direcionados para os diferentes departamentos para que cada responsável possa fazer a sua análise.

## Bibliografia

- Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Richard D. Irwin, INC.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard - Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cardoso, E. (2012). *Business Intelligence e Gestão de Performance*. Lisboa: Escolar Editora.
- Chowdhury, S. (2002). *Design for Six Sigma - The Revolutionary Process for Achieving Extraordinary Profits*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Christopher, G. (2012, Março 15). *Gestalt Principles Applied to Web Design*. Retrieved from <http://www.slideshare.net/gchristo94/gestalt-principles-of-design>
- Costa, E. A. (2006). *Gestão Estratégica: da Empresa que Temos para a Empresa que Queremos*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Duarte, I. M. (2014). *Análise dos Sistemas de Avaliação de Performance da TAP Manutenção e Engenharia: O Tableau de Bord*. Lisboa.
- Eckerson, W. W. (2011). *Performance Dashboards - Measuring, Monitoring and Managing your Business*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Faulkner, D., Child, J., & Tallman, S. (2005). *Cooperativa Strategy - Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press.
- Ferreria, A. F., & Deitos, M. M. (2013). *Balanced Scorecard como artefato de Gestão para Empresa de Pequeno Porte*. Revista Ciências Sociais em Perspetiva.
- Freeman, R. E., Fairchild, G., Venkataraman, S., & Mead, J. (2010). *What is Strategic Management?* Virginia: Darden Business Publishing.
- George, M. L. (2002). *Lean Six Sigma - Combining Six Sigma Quality with Lean Speed*. New York: McGraw-Hill.
- Graner, L. F. (1991). *De la contabilidad de costes al "Tableau de Bord"*. Barcelona: Marcombo - Boixareu Editores.

- Harry, M., & Schroeder, R. (2000). *Six Sigma - The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*. New York: Currency Doubleday.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (10ª ed.). Lisboa: Areas Editora.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard - Measure That Drive Performance*". Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy into Action - The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization - How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new Business Enviroment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangeble Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment - Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium- Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Karlof, B. (1989). *Planeamento Estratégico do Negócio - Conceitos e Modelos Essenciais*. Sintra: Publicações Europa-América.
- Marchi, J. J., & Wegner, D. (2014). *Proposição de um Baanced Scorecard Cooperativo: Gestão, Estratégia e Desempenho em redes Empresariais*. Santa cruz do Sul: Revista Estudos do CEPE.
- Martins, J. M. (2010). *Estratégia Organizacional Dinâmica*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Boston: Harvard Business Review.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. Nova Iorque: Prentice Hall.

- Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism - The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Kent: Prentice Hall.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Canadá: John Wiley & Sons.
- Pangarkar, A. M., & Kirkwood, T. (2009). *The Trainer's Balanced Scorecard - A complete Resource for Linking Learning to Organizational Strategy*. San Francisco: Pfeiffer.
- Pereira, A. (1989). *Gestão Estratégica: - Dinâmica permanente de mudança*. Lisboa.
- Pinto, F. J. (2006). *Transformar Prioridades Estratégicas em Performances Excelentes*. Algarve.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy - Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York : The Free Press.
- Prevano, D. G. (2014). *Manual de Metodologia Científica para segurança pública e defesa social*. Brasil: Jurua Editora.
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2012). *O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard: uma análise comparativa*. Revista de Contabilidade e Controladoria: Curitiba.
- Rampersad, H. k. (2004). *Scorecard para Performance Total - Alinhando o Capital Humano com Estratégia e Ética Empresarial*. São Paulo: Elsevier Editora.
- Rodrigues, C. N. (2005). *A avaliação do desempenho e gestão estratégica: concepção de um Balanced Scorecard numa escola pública portuguesa*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rodrigues, J. (2012). *Controlo Estratégico e Balanced Scorecard*. Lisboa: Escolar Editora.
- Ron, P. (2009). *Balanced Scorecard and Operational Dashboards with Microsoft Excel*. United States of America: Wiley Publishing, Inc.
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas.



Salonder, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2008). *Strategic Management*. Mishawaka: Wiley-India Edition.


Simões, A. D., & Rodrigues, J. A. (2014). *Relação entre Controlo de Gestão e Estratégia. Perspetiva Histórica*. Lisboa.

Sousa, M. G., & Rodrigues, L. P. (2002). *O Balanced Scorecard - Um Instrumento de gestão estratégica para o século XXI*. Porto: Rei dos Livros.

Treacy, M. (2007). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Canada: Basic Books.

## Anexos


## Anexo A – Entrevista aos Gestores

	<b>Guião de Entrevista Semi-Estruturada</b> Gestora: Constança Sousa	Fevereiro 2016
---	---	-------------------

A seguinte entrevista tem como principal objetivo recolher informação acerca da EF, da sua estrutura, produtos e forma de operar no mercado para o desenvolvimento da tese de mestrado. As perguntas em baixo servem de guião para a entrevista.

1. Como começou a EF em Portugal?
2. Como foi definida a missão, visão e valores da empresa?
3. Todos os colaboradores da organização têm conhecimento da missão, visão e valores?
4. Todos os colaboradores da organização são informados dos objetivos coletivos da empresa?
5. Que ações são feitas para manter a missão, visão e valores da EF?
6. A EF tem os procedimentos descritos e aprovados?
7. Como é a árvore hierárquica da EF?
8. São utilizados indicadores para acompanhar o progresso da EF?
9. Os indicadores monitorizados têm associadas iniciativas?
10. Quais são os principais produtos que a EF disponibiliza ao seu cliente?
11. Existe uma elevada rotação de colaboradores?
12. Os colaboradores da organização têm formações frequentes?
13. Quais os principais pontos fortes que a EF tem?
14. O mercado português tem concorrência direta?

## Anexo B – Entrevista de satisfação do modelo

	<b>Guião de Entrevista Semi-Estruturada</b> Gestora: Constança Sousa	Setembro 2016
---	---	------------------

A seguinte entrevista tem como principal objetivo recolher informação acerca da satisfação da gestora da EF quanto aos modelos apresentados, BSC e Dashboard. A entrevista foi realizada com o Dashboard e BSC em *Excel* de forma a ser possível analisar todos os pontos dos modelos, bem como para avaliar os dados dinâmicos presentes. As perguntas em baixo servem de guião para a entrevista.

1. Tendo em conta as funcionalidades apresentadas qual o grau de satisfação com o modelo?
2. Considera que tem a informação necessária?
3. Utilizaria os modelos apresentados no dia-a-dia nas análises que tem de fazer?
4. Esteticamente considera os modelos apelativos?
5. Que alterações fazia ao BSC para ficar ideal para um uso efetivo na empresa?
6. Os modelos são de fácil compreensão e usabilidade?
7. Considera que os modelos iriam ser uma mais-valia na organização?
8. Qual o grau de satisfação com os modelos apresentados de 0 a 10 em que 0 representa nada satisfeita e 10 representa muito satisfeita?