

**BALANCED SCORECARD  
APLICAÇÃO À ÁREA FINANCEIRA  
DE UM CENTRO DE SERVIÇOS PARTILHADOS**

Tiago Rafael Amaro Cardoso

**Projeto de Mestrado em Gestão**

Orientadora:

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Ana Maria Simões da Costa Ferreira,  
Professora Auxiliar, ISCTE Business School – IUL

Coorientadora:

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento,  
Professora Auxiliar, ISCTE Business School – IUL

setembro 2018

## AGRADECIMENTOS

Um grande Obrigado,

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Maria Simões, e coorientadora, Professora Doutora Generosa do Nascimento, por terem aceite o desafio de acompanhar este projeto, pela disponibilidade e pela orientação construtiva que acrescentou muito valor ao trabalho final.

À administração e à gestão de topo da área onde laboro, bem como às minha chefias diretas, pela abertura, transparência, apoio e contributo que prestaram a este projeto.

À minha namorada, pela motivação transmitida, compreensão, auxílio e pelo tempo que abdicou da minha companhia.

À minha família pela confiança e apoio que sempre me transmitiram.

Aos meus amigos, pelo apoio transmitido apesar da maior ausência durante o último ano.

## RESUMO

A necessidade de avaliação de performance tem vindo a crescer em vários sectores de atividade, devido à constante mudança nas envolventes macroeconómicas, legal, política e à forte concorrência presente nos diversos mercados.

O aparecimento dos Serviços Partilhados no mundo empresarial, veio procurar de forma mais intensa a eficiência operacional, a redução de custos, a melhoria contínua, o desenvolvimento das pessoas, o aumento na qualidade do produto/serviço e consomando-se no aumento na criação de valor para os diversos *stakeholders*.

Na avaliação da performance organizacional, o *Balanced Scorecard* é um instrumento cada vez mais utilizado, que coloca no centro a estratégia e a visão, em prol do controle. Este modelo composto por um conjunto de indicadores (financeiros e não financeiros) permite que a empresa ou área alinhe a sua estratégia, consoante os seus desafios e oportunidades.

O principal contributo deste projeto-empresa é conceção de um *Balanced Scorecard* para a área Financeira da CIT - uma empresa de Serviços Partilhados. Para a elaboração do modelo é efetuada uma análise externa e interna à organização, e posteriormente validada a missão, visão, valores, eixos estratégicos e *stakeholders*, permitindo definir os seus objetivos estratégicos. O modelo apresenta o mapa estratégico que evidencia as relações causa-efeito para a prossecução dos objetivos estratégicos, sendo definidos para cada um deles os respetivos indicadores de performance.

Conclui-se que esta metodologia é adequada à avaliação da performance, tornando-se num sistema de gestão integrado, promovendo e disseminando a estratégia.

**Sistema de Classificação JEL:** L10, M10, M40

**Palavras-chaves:** *Balanced Scorecard*, Serviços Partilhados, Avaliação de Performance, Alinhamento, Indicadores

## ABSTRACT

The need for performance evaluation has been growing in several activity sectors, due to the ever-changing macroeconomic, legal, and political environment, and also to a stronger competition in the various markets.

The emergence of Shared Services in the business world brought forth a stronger demand for operational efficiency, cost reduction, continuous improvement, personal development of people, product/service quality increase, leading to an increase in value creation for all stakeholders.

In the evaluation of organizational performance, the Balanced Scorecard is an increasingly used instrument, that place strategy and vision at the center, replacing control. This model based on a set of indicators (financial and non-financial), allows the company or area to align its strategy with its challenges and opportunities.

The main contribution of this project-company is a Balanced Scorecard design for the Financial area of CIT — a Shared Services company. For this model, we need to assess the organization, both at the external and internal level, and, then, validate its mission, its vision, its values, its strategic axes, and its stakeholders, to be able to define its strategic goals. The model presents the strategic map emphasizing the cause-effect relations in the pursuit of the strategic goals, along with the definition of each strategic goal's performance indicators.

It is concluded that this is an adequate methodology for performance evaluation, which becomes an integrated management system, promoting and disseminating the strategy.

**JEL Classification System:** L10, M10, M40

**Keys-words:** *Balanced Scorecard*, Shared Services, Performance Measurement, Alignment, Indicators

## Índice

1. Introdução.....	1
1.1 Tema e Relevância.....	1
1.2 Questões de Investigação e Objetivos .....	2
1.3 Aspetos Metodológicos.....	2
1.4 Estrutura do projeto .....	3
2. Enquadramento Teórico e Conceptual.....	4
2.1 Sistema de Avaliação de Performance.....	4
2.2 Balanced Scorecard .....	8
2.3 Serviços Partilhados.....	17
3. Metodologia.....	25
4. Caraterização da empresa e da área .....	27
4.1 Apresentação da empresa.....	27
4.2 Missão, Visão, Valores e Compromissos.....	28
4.3 Estrutura organizacional da CIT.....	29
4.4 Desempenho económico e financeiro da CIT .....	32
4.5 Estrutura organizacional da área Financeira .....	34
4.6 Eixos Estratégicos da CIT.....	37
4.7 Identificação dos Stakeholders .....	39
4.8 Análise SWOT cruzada da área Financeira .....	40
5. Conceção de um Balanced Scorecard para a área Financeira da CIT .....	43
5.1 Metodologia utilizada .....	43
5.2 Validar Missão e Visão da área.....	44
5.3 Definir as perspetivas de performance.....	45
5.4 Tradução da Visão em objetivos estratégicos .....	46
5.5 Construção do mapa estratégico, explicitando as relações causais .....	49
5.6 Escolha e justificação dos indicadores de performance e das metas.....	51

5.7	Seleção de iniciativas.....	59
5.8	Implementação, monitorização e gestão do BSC.....	64
6.	Conclusões, limitações e oportunidade de investigação futura.....	69
6.1	Conclusões .....	69
6.2	Limitações .....	72
6.3	Oportunidades de investigação futura.....	72
7.	Referências Bibliográficas .....	74

## Índice de Figuras

Figura 1: Principais atributos na definição da performance da gestão .....	4
Figura 2: Quatro perspetivas do BSC .....	9
Figura 3: Mapa Estratégico .....	13
Figura 4: O BSC como sistema de gestão estratégico .....	14
Figura 5: Vantagens e Desvantagens dos Modelos Organizacionais .....	19
Figura 6: Cadeia de Valor de Porter (1985) .....	20
Figura 7: Funções desempenhadas pelos CSP .....	22
Figura 8: Principais motivações para a implementação de CSP .....	23
Figura 9: Organograma CIT Serviços Partilhados, S.A.....	30
Figura 10: Evolução headcount da CIT .....	31
Figura 11: Evolução Rubricas Financeiras (2014 - 2018) .....	33
Figura 12: Organograma área Financeira.....	34
Figura 13: Serviços CIT pelo Mundo .....	36
Figura 14: Eixos Estratégicos da CIT .....	37
Figura 15: Resultados Inquérito Satisfação Clientes (escala 1 a 10).....	38
Figura 16: Identificação dos Stakeholders .....	39
Figura 17: Mapa Estratégico área Financeira da CIT .....	50
Figura 18: Exemplo de scorecard estratégico da área Financeira .....	67
Figura 19: Modelo de avaliação de desempenho do colaborador .....	68

## Índice de Quadros

Quadro 1: Demonstração de Resultados Sintética.....	32
Quadro 2: Demonstração da Posição Financeira.....	33

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Análise SWOT cruzada .....	42
Tabela 2: Objetivos Estratégicos área Financeira.....	46
Tabela 3: Indicadores de Performance e Metas – Perspetiva Financeira.....	53
Tabela 4: Indicadores de Performance e Metas – Perspetiva Clientes .....	53
Tabela 5: Indicadores de Performance e Metas – Perspetiva Processos Internos .....	54
Tabela 6: Indicadores de Performance e Metas – Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional.....	55
Tabela 7: Impacto da Iniciativas.....	60
Tabela 8: Iniciativas Estratégicas a promover.....	61

## Glossário

AT – Autoridade Tributária

BSC – *Balanced Scorecard*

CSP - Centros de Serviços Partilhados

E2E - *End to End*

PP – *Performance Prism*

ROI - *Return on Investment*

RPA – *Robot Process Automation*

SAP – Sistema(s) de Avaliação de Performance

SAP-ERP – *SAP Enterprise Resource Planning* – Sistema de Gestão Empresarial

TB – *Tableau de Bord*

## 1. Introdução

### 1.1 Tema e Relevância

A CIT (designação fictícia por questões de confidencialidade e reserva dos dados e informação) ocupa um papel cada vez mais importante no Grupo CIT. As exigências do mercado, as expectativas dos acionistas do Grupo CIT, as condições regulatórias e até as alterações climáticas estão a desafiar o Grupo a superar-se ano após ano. Sendo a CIT uma unidade que se quer transversal ao Grupo, tem como grande desafio fazer cada vez mais e melhor, com menos recursos.

Nos últimos tempos, a CIT está a centralizar cada vez mais serviços, onde a área Financeira tem um papel importante no seu tratamento e resposta, mostrando-se como peça essencial para todo o desenvolvimento das operações do Grupo CIT.

Atualmente, esta área Financeira controla as atividades dos seus serviços com base em vários indicadores. Estes indicadores, são na sua grande maioria quantitativos e analisam volume de operações e aspetos financeiros, ou seja, existem poucos indicadores que permitam medir o desempenho. Para além disso, existem diversas fontes de informação o que dificulta o acesso a informação de forma atempada.

No seu *dashboard* interno, a área apresenta indicadores globais, por processos e por áreas, não sendo clara a diferenciação de indicadores de curto e longo prazo, internos e externos, financeiros e não financeiros, que reflitam os fatores críticos da área e a sua relação com a estratégia.

A CIT têm vários desafios para os próximos anos, existindo um plano de curto-médio prazo que visa a automatização de processos e procedimentos com intuito de aumentar a sua eficácia e eficiência, o aumento da satisfação dos colaboradores (clima organizacional), manter o nível da satisfação do cliente interno, redução de número de colaboradores diretos, redução de custos operacionais e a internacionalização de serviços.

A realidade atual e as metas ao que se propôs para os próximos anos, exige novas formas de medição de acompanhamento da performance empresarial de modo a que a gestão de topo da área tenha uma visão mais abrangente. Assim, os gestores responsáveis devem estar mais atentos do que nunca às suas atividades e responsabilidades, devendo dotar-se com as melhores ferramentas que lhe permitam tomar as melhores decisões.

## 1.2 Questões de Investigação e Objetivos

Este projeto pretende apresentar um instrumento de controlo de gestão interno, que seja capaz de apoiar a tomada de decisão dos responsáveis da área Financeira e da CIT. Pretende-se que este instrumento seja um elemento importante na criação de valor, e que garanta o alinhamento entre os objetivos da área e os objetivos estratégicos da CIT e do Grupo.

Os principais objetivos definidos para esta tese são:

- 1) Elaborar o instrumento de gestão *Balanced Scorecard* da área Financeira, que servirá de “painel de controlo” para a gestão da unidade;
- 2) Rever e analisar os métodos de avaliação da performance das atividades da área, incluindo revisão de métricas e indicadores;
- 3) Rever e analisar as diversas fontes de informação existentes - sistemas de informação e plataformas;
- 4) Atribuir indicadores de desempenho financeiros e não financeiros aos serviços das subáreas da área Financeira.

## 1.3 Aspetos Metodológicos

O presente trabalho assume a estrutura de projeto empresa e a abordagem metodológica adotada foi a metodologia qualitativa, uma vez que vão ser analisados dados não numéricos tendo em vista a sua interpretação (Babbie, 2010).

O método de investigação adotado para este trabalho foi o estudo de caso, pois trata-se de uma situação real e actual, para a qual se pretende apresentar uma proposta para as práticas de gestão (Yin, 2009). Este método tem a finalidade de explicar a existência de determinadas práticas, gerando teorias que forneçam explicações para o âmbito do estudo (Ryan *et al.*, 2002).

A abordagem metodológica utilizada no âmbito deste projeto está relacionada com o conceito de *action research*, pois o investigador envolve-se na definição da solução, passando a ser um agente de mudança.

Foram utilizadas várias fontes de informação e empregues vários métodos de recolha como: reuniões informais periódicas, análise de artigos e a observação participante.

## 1.4 Estrutura do projeto

Este projeto está organizado em seis capítulos, sendo que este primeiro capítulo é o de Introdução, onde se apresenta de forma breve o tema e a relevância do projeto, as suas questões de investigação e objetivos, os aspetos metodológicos e a estrutura do projeto.

No segundo capítulo é efetuado um enquadramento teórico e conceptual sobre o estudo de caso, onde se apresenta a revisão de literatura que suporta a elaboração do projeto e sustentará a ligações aos capítulos seguintes.

No capítulo seguinte, o terceiro, apresenta-se a metodologia do projeto, abordando os métodos de recolha e tratamento de dados a utilizar no estudo de caso.

Por sua vez, o quarto capítulo é reservado ao estudo de caso que contém a apresentação da empresa, a estrutura organizacional da empresa e da área, a identificação dos *stakeholders* e a análise interna da área através de uma análise SWOT cruzada.

No quinto capítulo, será concretizado o objetivo geral do projeto com a conceção do *Balanced Scorecard* para a área Financeira, com a definição das perspetivas, objetivos e mapa estratégico, indicadores, metas e respetivas iniciativas estratégicas.

Por fim, no sexto capítulo serão apresentadas as conclusões do estudo de caso, as limitações e as oportunidades de investigação futura resultantes deste trabalho.

## 2. Enquadramento Teórico e Conceptual

### 2.1 Sistema de Avaliação de Performance

O conceito de gestão de performance tem sido utilizado desde há muitos anos na gestão do mundo empresarial. Cokins (2009), afirma que historicamente este conceito era utilizado pelos recursos humanos das organizações, relativamente à análise individual dos seus empregados. Atualmente este conceito é abrangente à gestão de toda organização/empresa.

A performance refere-se à ação, ao resultado da ação e ao sucesso desse resultado, isto é, corresponde ao potencial de criação de valor para o processo e/ou organização (Lebas e Euske, 2002). Para estes autores e para Atkinson *et al.* (1997), este conceito é dinâmico, pois existem múltiplas dimensões e cada parte interessada tem as suas próprias métricas de performance, que representam os seus objetivos e interesses.

Segundo Jordan *et al.* (2015: 22) “quando falamos em performance da gestão, pretendemos identificar os principais atributos a ser definidos no modelo de gestão e que os responsáveis devem ter presentes no exercício das suas atividades como gestores”. Estes autores identificaram os seguintes atributos:

<b>Alinhamento</b>	Garantir convergência entre as iniciativas individuais e as organizacionais
<b>Focalização</b>	Selecionar apenas o que é crítico
<b>Integração</b>	Ter uma visão integrada dos resultados e das atividades desempenhadas
<b>Comparação</b>	Confrontar em permanência o realizado com o planeado
<b>Seletividade</b>	Concentrar esforços nos “geradores de valor”

**Figura 1:** Principais atributos na definição da performance da gestão

**Fonte:** Adaptado de Jordan *et al.* (2015)

O conceito de performance está associado aos resultados das atividades da organização, tendo como combustível duas esferas principais, a eficácia e a eficiência (Szilagyi, 1988).

A performance é um conceito relativo, que requer capacidade crítica e de interpretação asseguram Lebas e Euske (2002). Estes autores defendem que, como não existe uma

definição standard de performance, cada organização deve definir o seu âmbito e os respetivos indicadores que traduzam e que acompanhem a sua atividade.

Para os gestores tomarem decisões necessitam de sistemas de informação integrados com a estratégia e não apenas compostos por instrumentos que relatem o passado, de forma a sustentarem as vantagens competitivas da organização a longo prazo (Drucker, 1995). Assim, a análise da performance deve estar articulada com um sistema de avaliação, de modo a que este proporcione informação útil, fidedigna e em tempo oportuno, que nos permita avaliar o sucesso da nossa estratégia.

O sistema de avaliação de performance (SAP) define-se como um sistema que traduz estratégias de negócios em resultados entregáveis, concertando medidas e ações de negócio financeiras, operacionais e sobretudo estratégicas, para avaliar o quão bem a organização concretiza/atinge os seus objetivos.

Os SAP fornecem informações financeiras e não financeiras, que permitem à organização tomar decisões e identificar as estratégias para atingir os seus objetivos (Ittner e Larcker, 2003). Estes autores afirmam também, que os SAP permitem alinhar os processos de gestão, como a definição de metas, a tomada de decisões e a avaliação de desempenho, atingindo e concretizando os objetivos estratégicos definidos.

Franco-Santos *et al.* (2012) investigaram várias perspetivas e definições de SAP, concluindo que não existe consenso sobre a definição de SAP e as suas consequências para a gestão. Estes autores, afirmam que existe um SAP se medidas de desempenho financeiro e não financeiro forem usadas para operacionalizar os objetivos estratégicos e a que a sua definição assenta nas seguintes premissas:

- O papel de um SAP é avaliar a performance, seja para fins informativos ou motivacionais;
- Um SAP constitui uma infraestrutura de suporte, podendo ser um método simples ou um sistema de informação sofisticado;
- Um SAP apresenta processos específicos de fornecimento de informação, de *design* de medidas e captura de dados, independentemente de como esses processos são conduzidos.

Kaplan e Norton (1996a) apresentaram a seguinte afirmação: “o que se não se consegue medir, não se pode gerir”, pelo que justificam a necessidade de medir a performance de

modo a compreenderem o estado atual da sua organização e permitir aperfeiçoar o seu desempenho futuro.

As empresas não podem apenas controlar custos, pelo que só serão compensadas se criarem valor (Drucker, 1995). Este autor sugere que os gestores devam utilizar informação de produtividade, competências e alocação de recursos. Assim para além da informação financeira, os seus indicadores de performance devem-se basear em métricas como a satisfação dos clientes, a eficiência, a quota de mercado e a inovação.

Posto isto, e com o aumento da globalização, fruto do desenvolvimento da era da informação, Malina e Selto (2001) asseguraram que a competitividade das empresas está assente cada vez mais em aspetos intangíveis, como o grau de satisfação dos clientes, a satisfação e motivação dos colaboradores, a eficiência dos processos internos e a qualidade dos produtos e serviços.

Os SAP “(...) são uma das ferramentas mais usadas para aumentar a probabilidade de os objetivos traçados serem alcançados (...)” (Ferreira, 2009: 303). Neste sentido, Ferreira (2009) *in* Códices (2017) apresenta quatro características principais para os SAP atuais:

- Incluir medidas de performance financeiras e não financeiras;
- Utilizar medidas de performance críticas para a estratégia organizacional;
- Utilizar frequentemente *benchmarking* externo;
- Incluir mecanismos de melhoria contínua ao nível das metas e da avaliação de performance.

Os SAP ocupam um lugar importante no ceio das organizações, pelo que Ferreira (2009) *in* Códices (2017) apresenta as suas grandes funções:

- Disponibilizam informação para apoiar a tomada de decisão, contribuindo para a criação de valor e apoiando os processos de planeamento e controlo;
- Reduzem o grau de incerteza e alargam o domínio das ocorrências que influenciam as organizações;
- Influenciam o comportamento dos colaboradores das organizações, assegurando que todos eles estão alinhados aos seus objetivos;
- Sinalizam os colaboradores acerca de questões estratégicas e transmitem informação aos *stakeholders* das organizações.

Dado a relevância dos SAP nas organizações, existem vários modelos teóricos que sustentam esta problemática, sendo os mais relevantes o *Tableau de Bord* (TB), o *Performance Prism* (PP) e o *Balanced Scorecard* (BSC). Nos dias que correm com a existência de mercados competitivos, risco financeiro e constantes atualizações tecnológicas, é imprescindível a aplicação de um destes modelos como resposta às necessidades da gestão e dos gestores.

O TB foi concebido por engenheiros no início dos anos 30 do século XX em França, com o objetivo de melhorar os processos produtivos, colocando em evidência as relações de causalidade das variáveis dos diferentes processos e a sua performance (Epstein e Manzoni, 1998).

Este instrumento está adaptado aos diversos centros de responsabilidade, cada um com os seus objetivos e indicadores-chave (KPI) (Epstein e Manzoni, 1998). Assim o TB define-se como um “conjunto de medidas ou indicadores, geralmente da área financeira, utilizados pelos gestores para observar, compreender e apreciar a situação da organização, avaliar a importância dos desvios em relação ao previsto e fazer as correções necessárias” (Quesado *et al.*, 2012: 146).

O PP teve origem em Inglaterra, em 2002, e prioriza as necessidades e interesses de todos os *stakeholders* da organização em prol do alinhamento da estratégia (Neely *et al.*, 2001). Estes autores afirmam que este instrumento reconhece o relacionamento recíproco entre a organização e todos os seus *stakeholders*, sendo o único SAP que detém esta característica.

O PP é composto por cinco faces inter-relacionadas de um prisma (Junior *et al.*, 2013): 1) Satisfação dos *Stakeholders*; 2) Estratégias; 3) Processos; 4) Capacidades; 5) Contribuição dos *Stakeholders*.

O BSC é um instrumento de avaliação de performance que fornece uma visão mais abrangente do negócio (Kaplan e Norton, 1992). Para a implementação deste instrumento é necessário executar várias fases (Olve *et al.*, 1999): definição da visão, missão e estratégia; seleção das perspetivas de desempenho; tradução da visão em objetivos estratégicos; elaboração do mapa estratégico; definição dos indicadores de performance; e determinação dos planos de ação e das iniciativas estratégicas.

Após esta breve descrição dos três SAP e fazendo o enquadramento com os objetivos do projeto o SAP mais adequado é o BSC, pois permite maior flexibilidade na ligação entre a operação e a estratégia, e entre as ações de curto prazo e os objetivos de longo prazo.

## 2.2 Balanced Scorecard

No início dos anos 90, foi efetuado um estudo em algumas das maiores empresas americanas com o objetivo de desenvolver um sistema de avaliação do desempenho organizacional. Como resultado desta investigação levada a cabo por Kaplan e Norton (1992), saiu o conceito de *Balanced Scorecard* (BSC).

Nesta época com um mercado intensamente competitivo e dinâmico, com rápidas mudanças tecnológicas e a globalização da economia, verificou-se que o modelo de gestão existente não articulava as medidas de desempenho com a estratégia organizacional. Para Kaplan e Norton (1992) a complexidade da gestão exige ao gestor visualizar o desempenho de várias áreas simultaneamente, pelo que as medidas tradicionais com base nos indicadores financeiros – *Financial Reporting* - não seriam suficientes.

Este tipo de indicadores estão mais vocacionados para relatar uma visão histórica do desempenho do que para ser o elo difusor da estratégia de modo a ir ao encontro dos fatores críticos de sucesso (Jordan *et al.*, 2015). Assim, segundo “*tornava-se fundamental a necessidade de comunicar a estratégia do negócio dentro da empresa/organização e de a relacionar com os fatores críticos de sucesso, o que deveria merecer a atenção dos gestores, já que condiciona o desempenho a médio e longo prazo*” Russo (2006: 21).

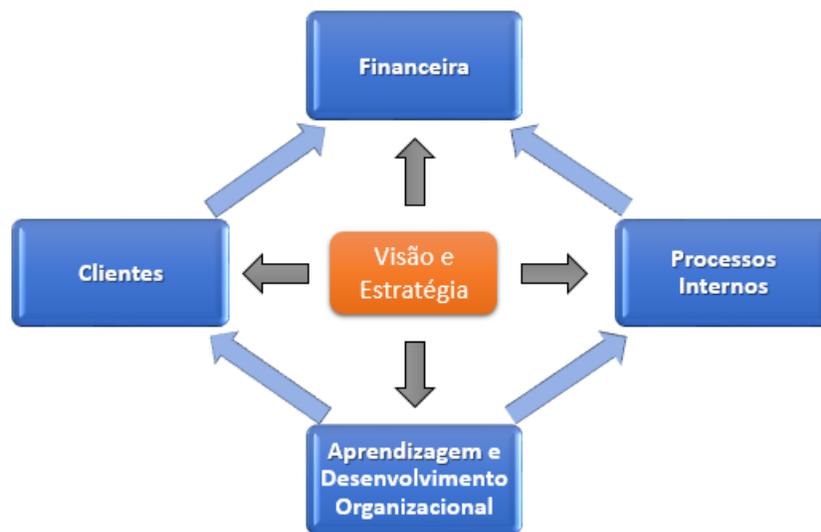
Para Kaplan e Norton (1996) os sistemas de gestão baseados apenas em indicadores financeiros eram desadequados para as empresas da era da informação, pois estas deviam avaliar “*a criação de valor futuro através do investimento nos clientes, fornecedores, colaboradores, processos, tecnologia e inovação*”. No final do século XX, a maior fonte de vantagem competitiva eram os ativos intangíveis. Kaplan e Norton (2004a, 2004b) reconhecem a importância destes ativos para a criação de valor sustentável, sendo que a perspetiva do desenvolvimento organizacional é responsável pela sua performance.

Kaplan e Norton (1992) definem o BSC como um instrumento que coloca a estratégia e visão no centro, em prol do controlo. Este conjunto de medidas dão uma visão abrangente,

rápida e eficaz aos gestores de topo. O BSC estabelece objetivos, indicadores e metas, mas assume que todos os membros da organização tomarão as ações necessárias para atingir os objetivos. Assim, Kaplan e Norton (1996) reforçam que o BSC permite que a empresa alinhe os seus processos e dote a organização de uma estrutura para gerir a implementação da estratégia de longo prazo.

Define-se BSC como “*um instrumento de gestão que fornece aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional*” (Jordan *et al.*, 2015). Segundo Kaplan e Norton (1992), este instrumento deve estar assente sobre quatro perspetivas de performance:

1. Perspetiva Financeira/Acionistas;
2. Perspetiva dos Clientes;
3. Perspetiva dos Processos Internos;
4. Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional.



**Figura 2:** Quatro perspetivas do BSC

**Fonte:** Traduzido e adaptado de Kaplan, R. e Norton, D. (1996b)

Para além da financeira, este instrumento integra mais três perspetivas que devem estar interligadas e dependentes entre si. Para os autores estas quatro perspetivas devem responder a quatro questões:

- Perspetiva Financeira: “*Como somos vistos pelos nossos acionistas/ investidores?*”

Esta perspetiva está direcionada para os interesses dos acionistas e focada na rendibilidade do negócio, isto é, avalia se a estratégia e sua implementação está a criar valor para o acionista/investidor.

No entender dos autores, o incremento do valor para os acionistas depende do crescimento dos proveitos e da produtividade, pelo que Jordan *et al.* (2015) afirmam que os indicadores utilizados nesta perspetiva estão normalmente relacionados com a rendibilidade, o crescimento e a criação de valor. Segundo Russo (2006) estes indicadores devem ser selecionados para o BSC de acordo com a fase do ciclo de vida da atividade em que a organização se encontra: crescimento, maturidade e declínio.

- Perspetiva dos Clientes: “*Como somos vistos pelos nossos clientes?*”

A organização preocupa-se com os fatores que criem valor e contribuem para a otimização da relação com os clientes, de modo a conseguir atingir os seus objetivos financeiros de forma sustentada.

Segundo os autores do modelo, esta perspetiva relaciona-se com aspetos como tempo, qualidade, preço e nível de serviço. Para Russo (2006), nesta perspetiva traduz-se a o alinhamento pretendido entre os clientes e segmentos de mercados que se pretende servir e os indicadores utilizados. Assim, como exemplos de fatores temos a satisfação, fidelidade, retenção e rendibilidade dos clientes.

- Perspetiva dos Processos Internos: “*O que é necessário melhorar?*”

Os gestores concentram a sua atenção nas atividades e processos críticos internos de modo a atingirem a satisfação do cliente e o cumprimento dos objetivos financeiros. Segundo Russo (2006) a identificação dos processos internos no BSC é transversal à cadeia de valor, avaliando processos desde as atividades de inovação, passando pelos processos operacionais até ao pós-venda.

Do conjunto de fatores mais utilizados, destaca-se a organização, a eficiência e eficácia (como por exemplo, a produtividade), a racionalização e a qualidade.

- Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional: *“O que podemos fazer para continuar a melhorar e a criar valor?”*

Nesta perspetiva os gestores devem focar a sua atenção nas competências necessárias para se atingir os objetivos estratégicos. Estas competências prendem-se sobretudo com o capital humano, os sistemas de informação (capital tecnológico) e a inovação.

Segundo os autores, esta perspetiva deve permitir às organizações um crescimento sustentado assente num ambiente de melhoria contínua e que influencia as restantes perspetivas. Para Russo (2006) esta perspetiva analisa as alterações, melhorias e progressos que a empresa necessita de realizar para atingir a sua Visão, sendo o catalisador dos resultados a obter nas restantes perspetivas.

Para cada uma das perspetivas deve ser definido objetivos, fatores críticos de sucesso, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de acordo com a visão e a estratégia da organização. Este modelo de Kaplan e Norton (1992) tem como pressuposto que os indivíduos tomarão os comportamentos necessários para atingir os objetivos definidos.

O número de perspetivas pode ser diferente, dependendo da natureza, do setor, da estrutura e dos objetivos da organização (Simons, 2000). Além disso, a ordenação das quatro perspetivas pode ser diferente, caso o objetivo da organização for outro que não a criação de valor para o acionista.

O *“BSC pretende ligar o controlo operacional de curto prazo, com a visão e estratégia de longo prazo, focalizando a atenção dos responsáveis nos fatores críticos para a implementação estratégica, o que permite aos gestores acompanhar a evolução do negócio e a implementação estratégica nestas quatro perspetivas”* (Jordan et al., 2015: 274). Assim, o BSC é visto como um instrumento de gestão estratégica, pelo que Kaplan e Norton (1996b) afirmam que a sua implementação pressupõe a definição de uma cadeia de relações de causa e efeito, relacionando os objetivos com os fatores geradores de performance.

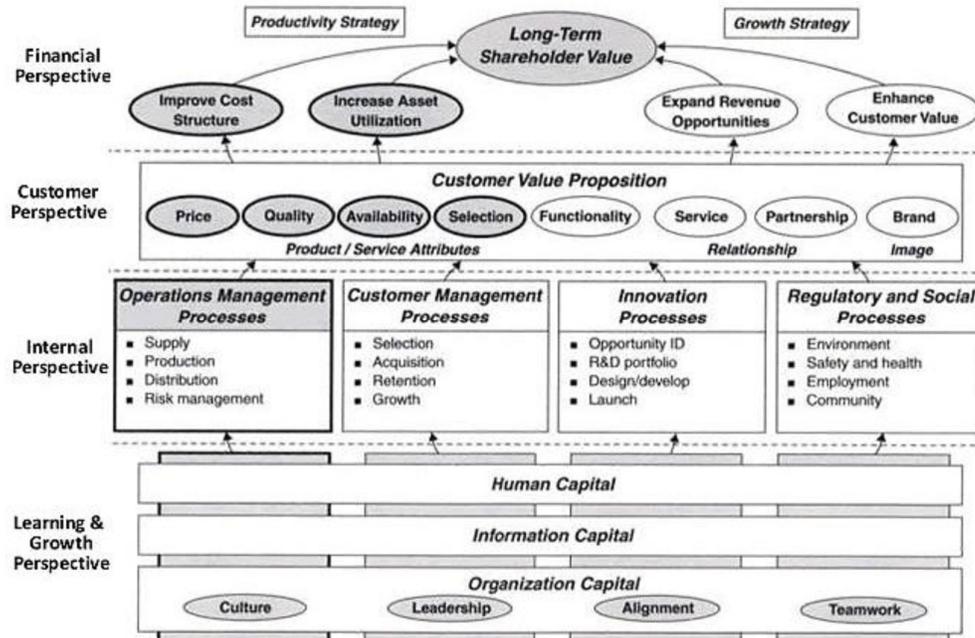
Os indicadores *lag* ou de resultados são os indicadores que estão associados às estratégias definidas e são comuns à maioria das empresas. Estes indicadores permitem medir apenas ações passadas, ou seja, resultados de eventos já sucedidos. A sua principal característica é o foco na perspetiva histórica, sendo por isso fáceis de identificar e aplicar, assim eles

não são adequados para prever os resultados das ações atuais na performance futura da organização (Epstein e Manzoni, 1998). Como exemplo deste tipo de indicadores temos, a satisfação dos empregados, o ROI (*Return on Investment*) ou a Quota de mercado (Kaplan e Norton 1996c).

Por sua vez os indicadores *lead*, ou geradores de performance, são indicadores específicos de cada empresa que traduzem as opções tomadas pela organização e medem o impacto das ações na performance futura, isto é, são indutores de resultados (Epstein e Manzoni 1998). Este tipo de indicador mede normalmente processos internos e atividades, sendo por vezes difíceis de aplicar, contudo apresentam a vantagem de ser um indicador de antecipação o que permite a possibilidade de ajustamentos. Como exemplo deste tipo de indicadores temos, as horas gastas com os clientes, número de propostas efetuadas a clientes e número de horas de formação previstas.

Um BSC deve apresentar um conjunto equilibrado de indicadores *lag* e indicadores *lead* (Epstein e Manzoni, 1998). Apesar de não ser possível afirmar que tipo de indicador é mais importante, a sua utilização combinada contribui para a melhoria dos resultados das organizações. No entanto, não é suficiente utilizar uma panóplia de indicadores diversificados, pois segundo Kaplan e Norton (1993) estes indicadores devem ser relevantes para a avaliação dos objetivos estratégicos da organização, devendo existir uma interligação consistente entre os indicadores e os objetivos estratégicos (Kaplan e Norton, 1996).

Tendo por base estes conceitos, Kaplan e Norton (1996, 2000) propõem a elaboração de **Mapas Estratégicos**, que permite delinear as relações causa-efeito entre os indicadores e os objetivos estratégicos. Este elemento permite criar uma representação visual dos objetivos críticos da organização, permitindo com que todos os elementos trabalhem de forma coordenada, ou seja, é um instrumento que fomenta o alinhamento estratégico.



**Figura 3:** Mapa Estratégico

**Fonte:** Kaplan, R. e Norton, D. (2004)

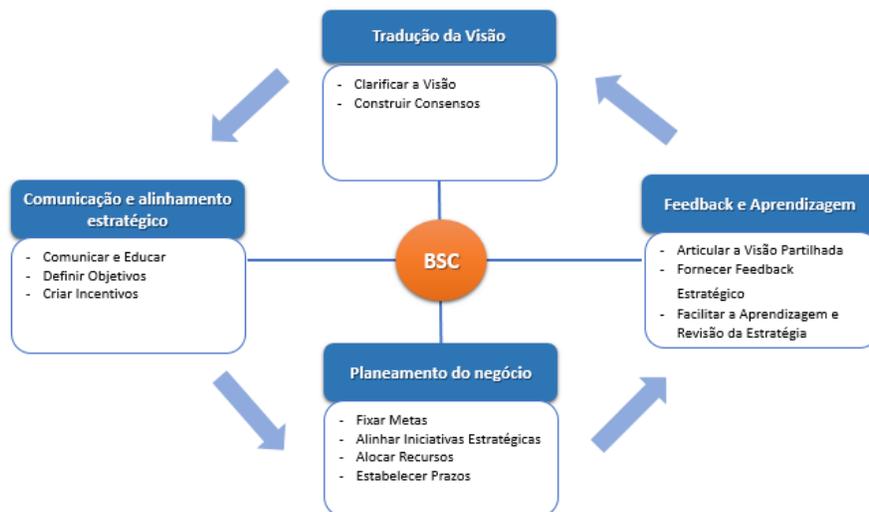
O mapa estratégico é um modelo integrado para a representação da estratégia da empresa (Kaplan e Norton, 1996b, 2000 e 2001a). Deste modo, a organização transforma-se e passa a estar focada de forma contínua na estratégia, sendo esta uma ferramenta que facilita a mudança organizacional (Kaplan e Norton, 2001b).

Brewer e Speh (2000) e Kaplan e Norton (1992) in Russo (2006: 54) afirmam que, “*se o sucesso nas três perspetivas não financeiras não desencadear o sucesso do ponto de vista financeiro, significa que a estratégia é defeituosa ou mal implementada e que os gestores necessitam de rever as origens das vantagens competitivas da empresa, ou que foram definidos incorretamente os objetivos e indicadores não-financeiros que conduzem ao sucesso financeiro.*”

O BSC é válido devido a estas relações causa-efeito, o que o permite distinguir de outros sistemas de medição estratégica (Norreklit, 2000: 68). As organizações com fins lucrativos, ou seja, as empresas, têm como ponto de partida a perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, sendo o objetivo final os resultados financeiros – as medidas do desenvolvimento organizacional alimentam as medidas dos processos internos, que por sua vez alimentam as medidas da perspetiva do cliente, refletindo-se nas medidas financeiras.

A denominação de *Balanced Scorecard* traduz o equilíbrio entre os objetivos a curto prazo e longo prazo, entre indicadores de resultados e indicadores de desempenho, e entre perspetivas de desempenho externas e internas – Kaplan e Norton (1996). Para Kaplan e Norton (1992) é importante conciliar este tipo de medidas, pois deste modo consegue-se ter acesso aos resultados das acções tomadas/realizadas através dos indicadores financeiros, enquanto que os indicadores não financeiros são os *drivers* determinantes para um bom desempenho financeiro futuro.

O BSC é visto como um instrumento de gestão estratégica, pois desenvolve um papel importante no alinhamento entre os objetivos estratégicos de longo prazo e ações de curto prazo. Segundo Kaplan e Norton (1996), o BSC promove o desenvolvimento de quatro processos de gestão estratégica, conforme imagem abaixo:



**Figura 4:** O BSC como sistema de gestão estratégico

**Fonte:** Adaptado de Kaplan, R. e Norton, D. (1996b)

Segundo Kaplan e Norton (1996b) estes quatro processos de gestão estratégica descrevem-se do seguinte modo:

- Tradução da estratégia: auxilia os gestores a clarificar a visão da organização, construindo consenso em volta da visão e da estratégia da organização;
- Comunicação e alinhamento estratégico: permite aos gestores a comunicação da estratégia a toda a organização, de forma a garantir o alinhamento estratégico entre os objetivos globais e os de cada departamento ou direção;

- Planeamento do negócio: contribui para uma boa integração das iniciativas estratégicas e identificação dos fatores críticos, afetando os recursos e a gestão das atividades, orientando a empresa para o cumprimento dos objetivos estratégicos de longo prazo;

- Feedback e Aprendizagem: garante que as organizações avaliam a implementação da estratégia e se é do conhecimento de todos os departamentos. O BSC permite que as empresas modifiquem as estratégias de modo a refletirem a aprendizagem obtida na execução/experiência – Kaplan e Norton (1996) denominaram este conceito por *Strategic Learning*.

O BSC apresentado por Kaplan e Norton (1992, 1996) tornou-se uma metodologia amplamente divulgada e conhecida, conseguindo atrair o interesse dos gestores das empresas e grupos económicos, bem como da comunidade académica (Norreklit *et al.*, 2012). Apesar do grande êxito alcançado por esta metodologia, existem algumas críticas ao modelo, onde outros autores apresentam algumas limitações e desvantagens.

O BSC é um modelo generalista, que não é de fácil adaptação às diferentes culturas organizacionais, para além de utilizar uma linguagem pouco compreensível (Butler *et al.*, 1997). Neste sentido, Epstein e Manzoni (1998) afirmaram que o processo de implementação do BSC implica uma mudança na organização, pelo que pressupõe alguma resistência e dificuldades tanto da estrutura como dos colaboradores. Segundo estes autores o BSC não transmite uma visão clara da estratégia, pelo que se torna no primeiro problema na sua implementação, pois não irá conseguir envolver toda a organização com o mesmo grau de compromisso.

O desempenho da empresa não vai melhorar simplesmente porque se passou a utilizar o BSC, pois a forma como este é utilizado é muito importante (Braam e Nijssen, 2004). O BSC deve estar relacionado com a estratégia, de modo a complementa-la e influenciar positivamente o desempenho da empresa, caso contrário o desempenho da empresa pode ser prejudicado.

Epstein e Manzoni (1998) também destacam o facto de poder ser gerado alguma resistência por parte dos colaboradores, devido ao possível acréscimo de trabalho na obtenção de informação para efeitos do BSC, assim como nas possíveis alterações nas relações de poder da organização.

Para Norreklit (2000) o modelo de performance do BSC não inclui todos os *stakeholders* da empresa, deixando de fora outros *players* importantes, como por exemplo, fornecedores, comunidade, estado e parceiros. A autora, afirma ainda que o BSC centra-se essencialmente em proporcionar valor ao acionista, desprezando os restantes *stakeholders*, pelo que defende a inclusão de novas perspetivas de performance para além das quatro previstas no modelo genérico. Contudo não é clara a forma como estas serão enquadradas no conjunto de relações de causalidade. Kaplan e Norton (1996c) afirmaram que o BSC pode ser completado com outras perspetivas, contudo para serem incluídas as mesmas devem ser essenciais à estratégia da organização.

No início do processo de implementação de um BSC pode existir dificuldade em definir a estratégia da empresa, tendo em conta as diversas opiniões que possam existir ao nível da gestão de topo da organização (Epstein e Manzoni, 1998). Contudo o processo deve-se iniciar com a elaboração do mapa estratégico, sendo que pode ser difícil de estabelecer as relações de causalidade. A organização vai garantir um histórico de informação que lhe permite tornar as relações de causalidade mais objetivas e fiáveis, face às definidas inicialmente (Kaplan e Norton, 1996).

Norreklit (2000) apresentou mais algumas críticas, entre elas o facto de existir uma fraca relação entre os sistemas de incentivos e o BSC, bem como o mecanicismo do modelo que se estrutura numa relação *top-down*. Estes dois factos não fomentam a proatividade e o desenvolvimento de capacidades de resolução de problemas, pois os colaboradores não têm oportunidades de reconhecer as oportunidades e ameaças que não são detetados pelos executivos. Rillo (2005) e Decoene e Bruggeman (2006) também partilham desta ideia, afirmando que é imprescindível que os colaboradores sejam envolvidos ativamente no desenho da implementação do BSC de modo a aumentar o envolvimento, incentivar o compromisso e aumentar a probabilidade de êxito.

*“O contributo do BSC reside não na ferramenta em si mas na atenção dada à aprendizagem organizacional e à adequação dos objetivos com a estratégia que este pode induzir, quer seja na fase de construção ou na fase de análise”* conclui Bessire (2000:25) in Russo (2006).

Avaliando os prós e os contras do BSC, Russo (2006) conclui que o BSC face às características intrínsecas que apresenta é a ferramenta de gestão mais adequada para qualquer organização delinear e prosseguir uma estratégia única, que a diferencie da

concorrência e que acrescente valor à sua atividade. Este autor afirma ainda que o BSC apresenta uma elevada notoriedade pois tem obtido excelentes resultados em diversas organizações. No entanto reconhece algumas lacunas no sistema de gestão, fruto da incorporação de um conjunto de conceitos de diversas origens.

### 2.3 Serviços Partilhados

Segundo a Deloitte (2014), “o conceito de serviços partilhados surgiu no setor privado no final da década de 80 do século passado, quando as grandes empresas com múltiplas unidades de negócio começaram a analisar e a rever os seus processos internos e a tentar definir modelos de negócio mais eficientes e eficazes”.

A definição de serviços partilhados está associado ao conceito de concentração dos recursos da organização, em vez da sua centralização, ou seja, está assente numa estratégia organizacional cooperativa (Schulman *et al.*, 1999). Esta ideia também é defendida por Quinn *et al.* (2000), que diz que as organizações decidem partilhar um conjunto comum de serviços, em prol de serviços semelhantes em cada unidade organizacional.

Os serviços partilhados são uma abordagem organizacional, que visa fornecer os serviços internos às várias unidades organizacionais através do uso coletivo de recursos (Kagelmann, 2001 *in* Schwarz, 2014).

A perspetiva de uma estratégia empresarial assente nos serviços partilhados tem como grande objetivo servir os parceiros/clientes internos a baixo custo e com alto nível de serviços, de modo a conseguir satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa (Schulman *et al.*, 2001, 9). Esta ação é possível através do foco na gestão de recursos, otimização de operações e normalização de processos.

O conceito de serviços partilhados não apresenta uma definição consensual, pelo que Schulz *et al.* (2009) analisaram as definições de vários autores e concluíram que os centros de serviços partilhados (CSP) apresentam as seguintes sete características:

- São o fruto da consolidação de processos dentro do grupo, a fim de obter sinergias  
A otimização de processos comuns a toda a organização evita a duplicação do trabalho, proporcionando o aparecimento e crescimento das economias de escala.

- Têm como objetivo/competência principal ser prestador de serviços de suporte  
Prestação de serviços com elevada padronização e transversais ao grupo empresarial – processos não estratégicos. Também podem incluir outros processos mais complexos, sendo dotados com equipas especializadas.
- São uma unidade organizacional independente (dentro do grupo)  
Regra geral, os CSP são detidos pela empresa-mãe do grupo. Contudo esta unidade deve apresentar uma gestão autónoma e ser responsável pelo controlo, reporte e gestão dos próprios recursos. Esta unidade pode estar próxima do restante grupo, ou estar em outra cidade, região ou país, de modo a irem ao encontro dos atributos necessários ao seu desenvolvimento.
- Estão alinhados com o mercado  
Os CSP adquirem conhecimentos estratégicos sobre o mercado, de modo a conhecerem as *best practices*, efetuando *benchmarking* com empresas congéneres e com empresas concorrentes, de modo a otimizarem as suas forças e revitalizarem as suas fraquezas.
- Foco na redução de custos  
A centralização, normalização e standardização proporcionam processos com elevadas economias de escala, contribuindo para a redução de custos.
- Foco nos clientes internos  
Os CSP procuram otimizar os serviços prestados ao cliente interno, de modo a contribuírem para a geração de valor e irem ao encontro dos níveis de qualidade/serviço acordados entre as partes.
- É gerida como uma empresa privada  
Existe uma relação de fornecedor/cliente dentro do grupo, pelo que o CSP deve garantir que os serviços prestados acrescentem o valor que os seus clientes estão dispostos a pagar.

De modo a adaptarem-se às novas realidades do mercado, ao aumento da competitividade e às exigências dos *stakeholders*, as organizações foram obrigadas a encontrar novas

soluções de modo a promoverem a eficiência e eficácia nas suas operações. Neste sentido apareceram novos modelos organizacionais, como o Modelo de *Outsourcing* e o Modelo de Serviços Partilhados.

Bergeron (2003) comparou as vantagens e desvantagens dos modelos organizacionais mais recentes com os modelos mais tradicionais.

	Modelo Centralizado	Modelo Descentralizado	Modelo de <i>Outsourcing</i>	Modelo de Serviços Partilhados
Vantagens	Controlo	Flexibilidade	Custos iniciais reduzidos	Eficiência, <i>downsizing</i>
Desvantagens	Inércia	Redundância de processo	Dependência, perda do controlo	Mudança de cultura, custos iniciais elevados

**Figura 5:** Vantagens e Desvantagens dos Modelos Organizacionais

**Fonte:** Adaptado de Bergeron (2003)

O modelo Centralizado tem a vantagem de proporcionar um maior controlo sobre as operações. Contudo é um modelo mais estável que acarreta alguma inércia. Por outro lado, o Modelo Descentralizado, é um modelo flexível na tomada de decisão mas incita a redundância de processos.

O modelo de *Outsourcing* trata de transferir atividades *non core* para uma entidade terceira, tendo custos iniciais muito reduzidos, contudo a organização fica dependente e perde o controlo dessas operações. Por sua vez, o modelo de Serviços Partilhados apresenta desvantagens devido aos elevados custos iniciais com a estruturação da unidade, bem como com a mudança de cultura que é necessário inculcar na organização, porém apresentam um elevado grau de eficiência através da uniformização de processos e incentiva o *downsizing*.

O CSP deve ser entendido como um parceiro de negócios para as restantes organizações, sendo que estas têm o direito de exigir o adequado nível de serviço. Deve ser composta pelas atividades de suporte ao negócio, que são comuns às várias unidades de negócio ou organizações de um grupo. Este tipo de atividades não são específicas do negócio, mas são atividades necessárias à prestação do serviço ou produção do bem – designam-se por atividades de suporte.

O modelo de Cadeia de Valor de Porter (1985) visa analisar as atividades específicas através das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva. Este modelo descreve as categorias das atividades internas de uma organização que, devidamente organizadas, levam à prestação de um serviço ou à produção de um bem. Assim este modelo divide as atividades em dois tipos: primárias e de suporte.

Segundo Porter (1985), as atividades primárias são aquelas que estão diretamente relacionadas com a criação física/manufatura, venda, distribuição, manutenção e suporte de um produto ou serviço. Por sua vez, as atividades de suporte são as que contribuem indiretamente para o produto ou serviço, mas que sustentam os processos e rotinas na realização das atividades primárias.



**Figura 6:** Cadeia de Valor de Porter (1985)

**Fonte:** Traduzido e adaptado de Porter (1985)

Os serviços partilhados surgiram com intuito de fomentar a eficiência e eficácia das organizações, com o objetivo de criar efeitos de economias de escala em todos os seus processos. A grande maioria dos serviços partilhados estão assentes nestas atividades de suporte, sendo que pode variar de estrutura para estrutura consoante a sua dimensão e o seu sector.

Os serviços partilhados não se traduzem somente em ganhos de eficiência, mas também de eficácia, o que permite a geração de valor para a organização (Bergeron, 2003). Para Schulman *et al.* (1999) a eficácia advém da uniformização e reengenharia dos processos, e da aplicação das melhores práticas que conduzem a melhorias na qualidade e nos níveis de serviços.

O conceito de serviços partilhados baseia-se em três princípios: *standardização*, consolidação e reengenharia (Moller, 2004 *in* Pinto, 2009).

As forças motrizes para alavancar a reengenharia foram caracterizadas como os três C's: clientes, concorrência e a mudança (*change*) (Hammer, 1995 *in* Pinto, 2009). De facto, estes 3 agentes, condicionam a ação de uma organização, pois devido à grande mudança nos mercados mundiais os clientes tornaram-se mais exigentes e atentos; existe uma concorrência feroz na grande maioria dos sectores de atividade, pelo que as organizações têm que mudar e se adaptar, adotando princípios de flexibilidade, inovação, qualidade do serviço e controlo de custos.

O CSP é gerido como uma unidade de negócio de prestação de serviços a clientes internos, sustentada na melhoria contínua dos processos em busca da redução permanente dos custos e com uma orientação para a qualidade do serviço (Quinn *et al*, 2000). Para medir a performance da prestação de serviços, são definidos vários tipos e níveis de serviços, assim como o preço dos mesmos.

Schmidt (1997) *in* Schulz *et al*. (2009) também partilha da mesma opinião, dizendo que esta atividade é um negócio normal, pelo que os CSP prestam serviços a um preço que os clientes estão dispostos a pagar. Neste sentido estas organizações são geridas como um fornecedor externo, o que faz com que exista uma constante adaptação às necessidades do cliente, requerendo uma adaptação da organização e dos sistemas de informação.

Num ambiente de serviços partilhados a troca de informações e a partilha do conhecimento é essencial para o aumento da eficácia, pois fomenta a especialização e dota a organização de capacidade de resposta para situações adversas e inesperadas.

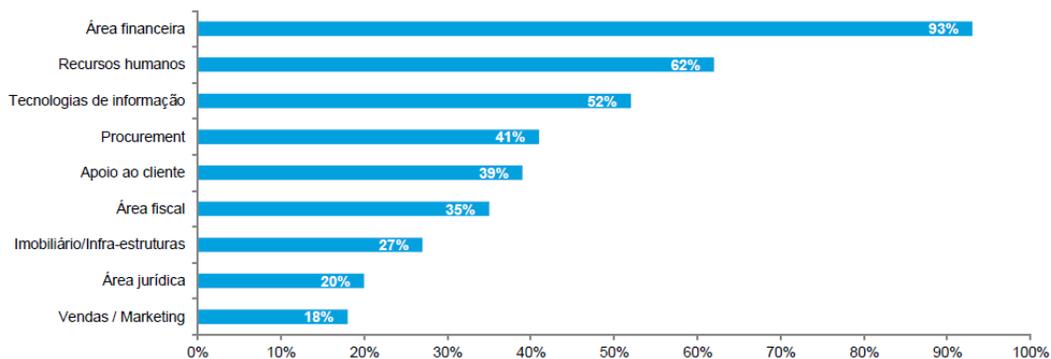
As tecnologias de informação apresentam-se com um elemento imprescindível para se atingirem os objetivos dos CSP. Tal como afirma Pinto (2009) é necessário a implementação de um sistema em rede adaptado ao grupo, de forma a existir a partilha de processos e procedimentos para se atingir a eficácia e eficiência pretendida.

Schulman (2001) *in* Pinto (2009) afirma que as possibilidades de partilhar atividades são classificadas em três níveis:

- Nível mais baixo de complexidade: atividades de rotina que podem ser completamente compartilhadas;

- Nível intermédio de complexidade: controle das atividades, produção de relatórios, passíveis de serem parcialmente compartilhadas.
- Nível alto de complexidade: as tomadas de decisões relacionadas com o negócio. Estas atividades não podem ser compartilhadas.

Num inquérito realizado pela Deloitte (2013) a 870 centros de serviços partilhados, verificou-se que existe uma grande variedade de funções e atividades desempenhadas. O gráfico abaixo demonstra as funções desempenhas nestas entidades inquiridas:

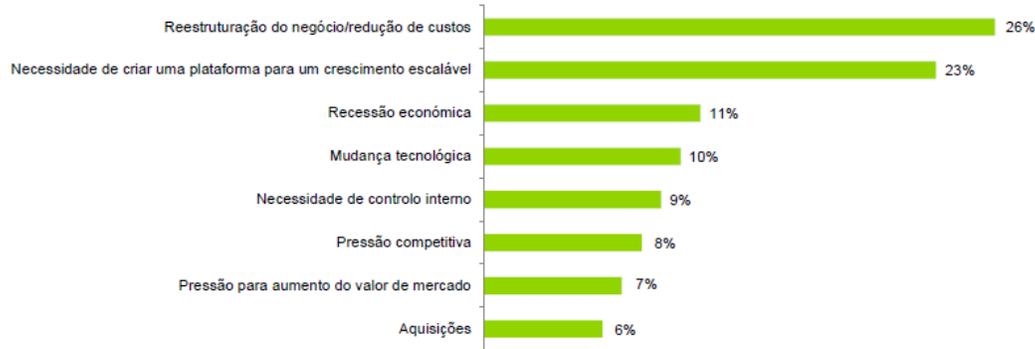


**Figura 7:** Funções desempenhadas pelos CSP

**Fonte:** “Global Shared Services Survey”, Deloitte Consulting LLP (2013)

Pela análise do gráfico conclui-se que as organizações começam a estruturar os centros de serviços partilhados com as operações/atividades de *back office*. O papel de um SAP é avaliar a *office*. Estas funções são mais padronizadas e podem ser executadas uniformemente, potenciando economias de escala. Contudo, Bergeron (2003) afirma que qualquer atividade pode ser desempenhada num CSP desde que existam critérios específicos de performance.

De acordo com o inquérito da Deloitte (2013), a principal motivação para a implementação deste tipo de estrutura é a redução de custos, que pode estar ou não associado a uma reestruturação de negócio, no sentido de se adaptar às diversas condicionantes. Esta conclusão também foi identificada por Ulbrich (2006) como sendo o principal gerador de motivação, acrescentando Quinn *et al.* (2000) que a obtenção de custos mais baixos usando economias de escala, permite uma poupança média de 25% a 30%. Também é de destacar a aposta nos centros de serviços partilhados como uma opção estratégica, delineando-se como uma plataforma para um crescimento mais sustentável e equilibrado.



**Figura 8:** Principais motivações para a implementação de CSP

**Fonte:** “*Global Shared Services Survey*”, Deloitte Consulting LLP, 2013

Este inquérito vai ao encontro do que Bergeron (2003) afirmou: as organizações pretendem-se focalizar nas atividades *core*, deslocando as atividades *non core* para os CSP. Segundo estes autores e o inquérito da Deloitte (2013) os serviços partilhados oferecem diversos benefícios, entre os quais:

- Redução de custos;
- Redução do número de trabalhadores;
- Aumento da eficiência, rigor e *downsizing*;
- Maior aproveitamento de economias de escala;
- Aumento da transparência através da harmonização de processos;
- Partilha de conhecimento e implementação de *best practices*;
- Melhoria da qualidade do serviço;
- Aplicar processo de melhoria contínua;
- Maior enfoque nas competências *core*;
- Potencial para a criação de um novo centro lucrativo.

Segundo o Institute of Management Accountants (IMA) (2000) a implementação de um CSP não é uma tarefa pequena, pelo que também apresenta algumas desvantagens, como por exemplo, a necessidade de um grande investimento de capital para estabelecer a localização física do CSP, assim como o custo da consolidação e estruturação desta entidade. Como exemplo de outras desvantagens desta implementação, é que esta decisão pode afetar a moral dos funcionários/colaboradores, para além de se perder o serviço face a face nos diversos departamentos, tornando os serviços mais despersonalizados.

O CSP é um parceiro de negócios e visa otimizar a experiência do cliente interno, de modo a ir ao encontro do mecanismo definido entre as partes (Young, 2005). Este mecanismo define os níveis de qualidade contratados a um preço acordado, onde também se incluem penalidades para os casos onde os níveis de serviço não se cumpram.

A Accenture (2015) conclui que 87% das empresas dizem que os serviços partilhados permitem o crescimento sem que tenha que existir um aumento proporcional do orçamento.

A realidade atual no mundo dos negócios, coloca desafios à gestão na procura de novos rendimentos, contudo segundo o inquérito da Deloitte (2013), existe uma tendência para que os CSP prestem serviços a clientes externo ao grupo, de forma a obterem fontes adicionais de receitas e rentabilidade. Esta opção estratégica não é unânime nas empresas inquiridas, pois algumas não querem descurar da sua principal finalidade que é servir o grupo económico cada vez melhor e com o custo mais reduzido possível.

### 3. Metodologia

O presente trabalho assume a estrutura de projeto empresa e a abordagem metodológica adotada foi a metodologia qualitativa, uma vez que vão ser analisados dados não numéricos tendo em vista a sua interpretação (Babbie, 2010).

O método de investigação utilizado será o estudo de caso, pois pretende-se analisar um fenómeno contemporâneo, isto é uma situação real e atual (Yin, 2009). Este estudo pretende responder a questões operacionais sobre acontecimentos e o contexto em que ocorrem.

Segundo Vieira *et al.* (2009), este método procura explicar a forma como os fenómenos sociais são interpretados e os seus métodos são desenhados para ajudar os investigadores a compreenderem as pessoas e os contextos sociais em que estão inseridas. Assim este tipo de abordagem procura auxiliar quem investiga na compreensão do contexto subjacente à atividade da área e à forma como esta influencia as pessoas e estas são influenciadas pelo contexto.

Como referido, o presente projeto trata-se de um estudo de caso, podendo ser “catalogado” como único, pois aborda apenas uma única empresa/área e uma situação em concreta (Yin, 2003).

O estudo de caso é o método de estudo mais adequado para este tipo de investigação, pois ele tem como finalidade explicar a existência de determinadas práticas, gerando teorias que forneçam explicações para o âmbito do estudo (Ryan *et al.*, 2002). Este método contribui para a obtenção de um maior conhecimento relativamente a fenómenos individuais, de grupo, organizacionais, sociais, entre outros, permitindo aos investigadores reter as características significativas das circunstâncias reais (Yin, 2003).

A abordagem metodológica utilizada no âmbito deste projeto está bastante relacionada com o conceito de *action research*. Definido por Kaplan (1998), este conceito declara que o investigador se envolve na definição da solução a adotar tornando-se ele próprio um agente de mudança ao contribuir para um fenómeno que não existe previamente na organização. O autor afirma ainda, que existe um envolvimento ativo do investigador no sentido de implementar novas ideias, para melhorar a performance da organização, passando a uma nova abordagem, o *innovation action research*.

Para este estudo foram utilizadas várias fontes de informação, pelo que estamos perante uma triangulação de dados (Sampieri *et al.*, 2013). Os métodos de recolha de dados utilizados foram:

- (1) Observação participante – através do conhecimento da organização e observação do âmbito da sua atividade;
- (2) Reuniões informais periódicas com gestão de topo da área (observação não participante);
- (3) Análise de artigos científicos e técnicos, análise e consulta de dados em documentos e outros materiais da organização.

A primeira fase é a análise conceptual, onde será efetuada a análise à literatura existente sobre o Sistema de Avaliação de Performance, que analisará a evolução do seu conceito e apresentará as suas principais características. Depois será apresentada a metodologia do *Balanced Scorecard*, o conceito e a sua aplicação, terminado com a apresentação dos Serviços Partilhados, que abrangerá o conceito, as vantagens e a sua aplicação.

Na fase seguinte será uma fase de diagnóstico à empresa e à área, com a análise das estruturas organizacionais e do desempenho económico financeiros, com a explicitação da Visão, Missão, Valores e Eixos Estratégicos, a identificação dos *stakeholders* e a análise SWOT cruzada da área.

Com base na informação recolhida dos documentos e nas reuniões, na Missão, Visão, Valores e Eixos Estratégicos será definida a estratégia que sustenta o mapa estratégico, definindo os respetivos objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Posto isto, será apresentado um BSC para área Financeira.

O último capítulo apresenta as conclusões do projeto, referindo também as contribuições, as limitações e as oportunidades de investigação futura do mesmo.

## 4. Caracterização da empresa e da área

No presente capítulo apresenta-se a empresa e a área que será objeto de estudo deste projeto, que por razões de razões de confidencialidade será apresentada com uma denominação fictícia. Esta denominação será aplicada à empresa e ao seu Grupo empresarial, bem como às suas áreas/direções que fazem parte da sua estrutura.

Neste capítulo também se irá fazer uma breve caracterização da atividade da empresa e das suas áreas, de modo a promover o início dos trabalhos que tem como objetivos definir um sistema de avaliação com base no BSC.

### 4.1 Apresentação da empresa

A CIT Serviços Partilhados, S.A. (daqui a diante designada ficticiamente por CIT) é uma empresa de serviços partilhados que está inserida no Grupo CIT, um dos maiores grupos económicos portugueses.

A empresa foi constituída em 2002 e apresenta um capital social de cerca de 4 milhões de euros, que se encontra integralmente subscrito e realizado por um acionista único – o acionista é a empresa mãe do Grupo CIT.

A sua principal função é prestar serviços de apoio e suporte ao negócio às restantes empresas do Grupo CIT, acrescentando valor às suas atividades, de modo a que o Grupo alcance os seus objetivos e obtenha os resultados pretendidos.

Desde 2002 a empresa prestou diversos serviços, tendo apresentado diversas estruturas. Começou a sua atividade apenas com a prestação de serviços financeiros e económicos, serviços de recursos humanos e serviços administrativos e de logística. Em 2004, foram integrados serviços de recrutamento, sendo que passado um ano ficou responsável pelos serviços de compras e aprovisionamento do Grupo (*procurement*). Em 2006, passou a gerir os seguros de todo o Grupo, e em 2008 integrou a área de higiene e segurança no trabalho. A partir de 2010, foram criadas áreas para gestão e acompanhamento de novos projetos, relacionados sobretudo com a implementação de um sistema de informação multigeográfico, transversal a todos as empresas do Grupo espalhadas pelo Mundo. Na secção 4.3 é apresentada a atual estrutura e as respetivas responsabilidades.

## 4.2 Missão, Visão, Valores e Compromissos

A Missão é a resposta ao “*Porque existimos?*” e segundo Kaplan e Norton (2008a) é uma afirmação breve sobre a razão de existir da empresa, tendo como propósito expor a sua finalidade à sociedade. A CIT apresenta a seguinte Missão:

### ***Missão***

*Criar valor para os acionistas e para os clientes através da prestação de serviços de suporte ao nível das melhores práticas do mercado, com colaboradores motivados.*

**Fonte:** Documento Interno

Segundo Kaplan e Norton (2008a), a Visão da empresa define os seus objetivos a longo prazo. Sendo uma resposta às questões “*o que somos, o que fazemos e para onde vamos*”, traduz um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, desempenhando um papel motivador e mobilizador para a organização. A Visão da CIT é a seguinte:

### ***Visão***

*Ser uma empresa global de serviços de suporte ao negócio, líder em criação de valor e excelência de serviço.*

**Fonte:** Documento Interno

Os Valores traduzem aquilo em que a empresa acredita e que deve ser o guião dos comportamentos que a empresa procura incutir nos seus colaboradores (Kaplan e Norton, 2008). Este conjunto de sentimentos são o conjunto de sentimentos que estruturam e pretendem estruturar a cultura da organização. Os Valores da CIT são os seguintes:

## Valores

**Confiança...** dos acionistas, clientes, fornecedores e demais stakeholders.

**Excelência...** na forma como executamos.

**Iniciativa...** manifestada através dos comportamentos e atitudes das nossas pessoas.

**Inovação...** com o intuito de criar valor nas diversas áreas em que atuamos.

**Sustentabilidade...** visando a melhoria da qualidade de vida das gerações atuais e futuras.

**Fonte:** Documento Interno

A empresa apresenta 3 Compromissos com os seus colaboradores e com os seus clientes, assumindo a importância de três momentos chaves na relação com o cliente: Ouvir, Entregar e Melhorar. Nos últimos dois anos, a empresa tem focado as suas ações de formação interna, nestes três tópicos de modo a aumentar a qualidade do serviço prestado ao cliente, e conseqüentemente o aumento da sua satisfação.

## Compromissos

**Ouvir** os nossos clientes, estando próximos e antecipando as suas necessidades.

**Entregar** resultados, com os níveis de serviço e eficiência acordados.

**Melhorar** processos e serviços, com base no *feedback* dos clientes e *benchmark* de mercado.

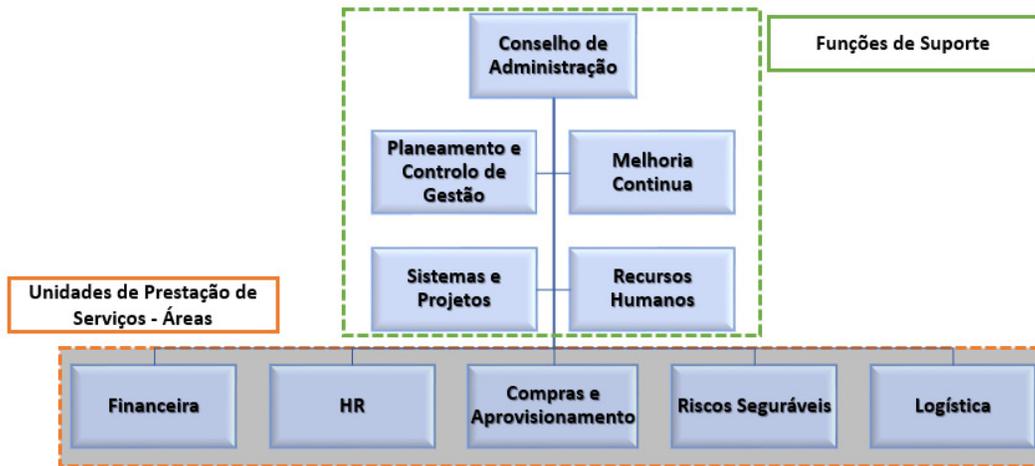


**Fonte:** Documento Interno

## 4.3 Estrutura organizacional da CIT

A estrutura orgânica da CIT foi alvo de um plano de reestruturação no final de 2015, passando a ser assente numa perspetiva “End to End” (E2E), o que assinala o início de uma nova etapa no crescimento sustentado da CIT.

Com a implementação deste projeto as áreas ficaram estruturadas por processos, sendo responsáveis por acompanhar os mesmos desde o seu início até ao seu final. Assim, a CIT encontra-se organizada em 5 unidades de prestação de serviços e 5 funções de suporte.



**Figura 9:** Organograma CIT Serviços Partilhados, S.A.

**Fonte:** Adaptado de Documento Interno

A área Financeira é a unidade de negócio responsável pelos serviços financeiros do Grupo CIT, sendo uma área especializada nos serviços de contabilidade/fiscalidade e de tesouraria. Esta área será analisada mais detalhadamente na secção 4.5. Por sua vez a área HR (recursos humanos) é a unidade responsável pelos serviços ligados ao ciclo de vida do colaborador na empresa, nomeadamente recrutamento e seleção, assuntos sociais, medicina do trabalho, cadastro, dados mestre, processamento e informação de gestão. Atualmente esta área presta serviços às empresas do Grupo presentes em Portugal e em Espanha.

A área de Compras e Aprovisionamento é responsável pelo *procurement* estratégico e transacional, isto é, no seu dia a dia, esta área negocia e faz as compras específicas para todo o Grupo, para além de registar, qualificar e avaliar os fornecedores. É também responsável pelas contas a pagar a terceiros do Grupo CIT. Atualmente esta área presta serviços às empresas do Grupo presentes em Portugal e em Espanha.

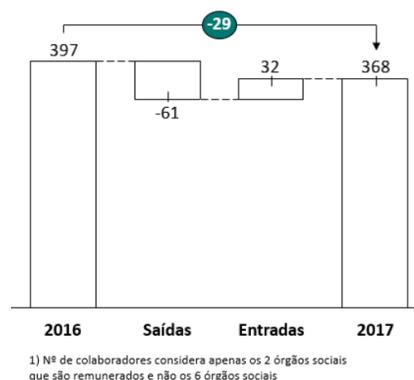
A área de Riscos Seguráveis é a unidade responsável pela gestão dos riscos seguráveis, programas de seguros e sinistros patrimoniais. A partir de 2016, esta unidade consolidou-se como organização global prestando serviços a todas as geografias onde o Grupo está presente. Quanto à área de Logística esta unidade é responsável pela logística de armazéns e materiais, além de gerir diversos serviços corporativos - dentro desses serviços destacam-se frota, viagens, comunicações, gestão documental, *printing* e prevenção e segurança no trabalho. Atualmente, esta área presta todos estes serviços em Portugal,

contudo existem alguns serviços (por exemplo: comunicações) que já estão a ser expandidos às restantes geografias.

Para além destas 5 unidades de negócio, existem 5 funções de Suporte. Destas funções destaca-se o Conselho de Administração, que é o elemento decisor, e quem tem poder de decisão sobre o presente e o futuro da organização. Também faz parte o Planeamento e Controlo de Gestão, que têm como responsabilidade principal, planear e controlar as atividades da própria empresa, apoiando o Conselho de Administração nas suas tomadas de decisão.

Para além das funções referidas, existe ainda a função de Sistemas e Projetos, que é uma unidade que apresenta como principal responsabilidade controlar e gerir projetos na área dos sistemas de informação do Grupo. Os Recursos Humanos são responsáveis por gerirem os RH da empresa e a Melhoria Contínua é a unidade que tem como principal atribuição promover a melhoria contínua na CIT, sensibilizando e tomando iniciativas, de modo a que a organização e o Grupo alcancem os seus objetivos de modo mais eficiente e eficaz.

A 31 de dezembro de 2017, a empresa era composta por 368 colaboradores. Devido à reestruturação de processos no âmbito do projeto E2E e à renovação do quadro de pessoal com a saída para a pré-reforma e reforma, no ano de 2017 a empresa reduziu em 29 o número de colaboradores. Assim, em 2017 apresenta um rácio de reposição de 1 entrada para cada 2 saídas, mantendo o seu foco na eficiência e otimização de processos.



**Figura 10:** Evolução *headcount* da CIT

**Fonte:** Documentação Interna

#### 4.4 Desempenho económico e financeiro da CIT

Em 2017, a empresa apresentou um resultado líquido de 2 milhões de euros, face aos 3,5 milhões de euros do ano anterior. Este decréscimo do resultado líquido em cerca de 43%, demonstra uma transferência para os seus clientes de uma maior eficiência dos processos e controlo de custos, apresentando uma Margem Operacional (Resultado Operacional / Proveitos Operacionais) de 6,0% vs 9,3% do ano anterior.

**Quadro 1:** Demonstração de Resultados Sintética

(valores em milhares de Euros)

	2017	2016	Δ %
<b>A. PROVEITOS OPERACIONAIS</b>	<b>51.683</b>	<b>54.763</b>	<b>-6%</b>
Prestação de Serviços	49.659	52.703	-6%
Outros Proveitos Operacionais	2.024	2.060	-2%
<b>B. CUSTOS OPERACIONAIS</b>	<b>48.602</b>	<b>49.654</b>	<b>-2%</b>
Fornecimentos e Serviços Externos <sup>1)</sup>	18.619	19.118	-3%
Custos com Pessoal e Benef. Empregados <sup>1)</sup>	25.690	26.507	-3%
<b>OPEX</b>	<b>44.309</b>	<b>45.625</b>	<b>-3%</b>
Amortizações e Provisões	4.146	3.908	6%
Outros Custos	147	121	21%
<b>C. RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>3.081</b>	<b>5.109</b>	<b>-40%</b>
Resultados Financeiros	-239	-823	-71%
<b>D. Resultado Antes de Impostos</b>	<b>2.842</b>	<b>4.286</b>	<b>-34%</b>
Imposto S/ Rendimento	-850	-804	6%
<b>E. RESULTADO LÍQUIDO (RL)</b>	<b>1.993</b>	<b>3.482</b>	<b>-43%</b>
Margem Operacional (C/A)	6,0%	9,3%	-3%

**Fonte:** Documentação Interna

O valor global da Prestação de Serviços registou um decréscimo de 6%, refletindo a maior eficiência dos processos da CIT que apesar do aumento da sua atividade ao longo do ano, levou à diminuição da faturação face a 2016. Por sua vez, os custos operacionais desceram 2%, devido à variação do número de colaboradores e ao controlo apertado de custos mantendo o mesmo nível de qualidade dos serviços prestados.

Importa referir que a empresa apresenta fluxos de caixa das atividades operacionais positivos. Quanto à sua posição financeira, apresenta um crescimento no total do ativo, fruto do investimento em novos sistemas de informação para o Grupo, onde a CIT é a responsável pela gestão de todo o projeto. Por sua vez, também se verifica o aumento do total dos passivos, resultado da cedência de utilização dos módulos dos novos sistema de

informação e o conseqüente registo dos proveitos diferidos registados a serem reconhecidos durante o período de vida útil do ativo.

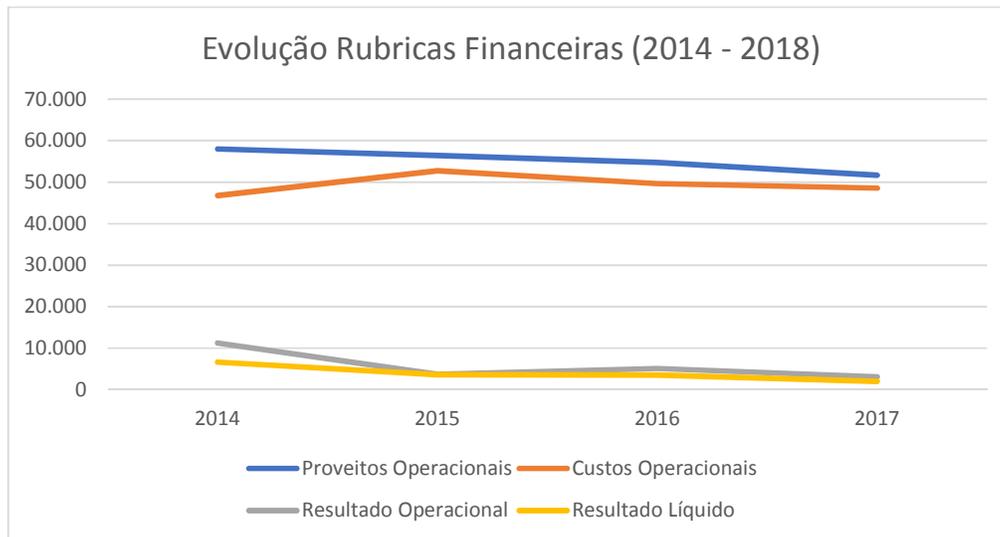
### Quadro 2: Demonstração da Posição Financeira

[valores em milhares de Euros]

	2017	2016	Δ %
<b>ATIVO</b>	<b>102.337</b>	<b>85.598</b>	<b>20%</b>
Ativos Não Correntes	53.192	47.687	12%
Ativos Correntes	49.145	37.911	30%
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>8.666</b>	<b>6.556</b>	<b>32%</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>93.671</b>	<b>79.042</b>	<b>19%</b>
Passivos Não Correntes	35.757	14.405	148%
Passivos Correntes	57.914	64.637	-10%
<b>CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO</b>	<b>102.337</b>	<b>85.598</b>	<b>20%</b>

**Fonte:** Documentação Interna

Em suma, com o desenrolar do projeto E2E e o aumento do foco na eficiência dos processos e no controlo de custos, a CIT imputou menos custos às empresas do Grupo CIT, tornando-se uma empresa mais eficiente e eficaz. Na figura seguinte, pode-se confirmar este impacto através da redução dos seus proveitos e custos operacionais, levando a uma redução no resultado líquido do final do ano.

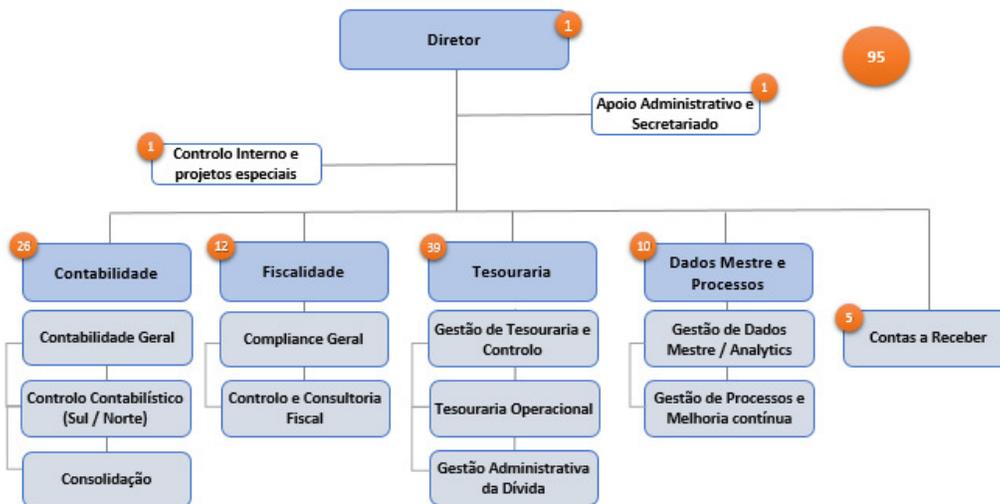


**Figura 11:** Evolução Rubricas Financeiras (2014 - 2018)

**Fonte:** Adaptado de Documentação Interna

## 4.5 Estrutura organizacional da área Financeira

A área Financeira é unidade da CIT que presta serviços de Contabilidade, Fiscalidade, Tesouraria, Dados Mestre e Contas a Receber ao Grupo CIT.



**Figura 12:** Organograma área Financeira

**Fonte:** Adaptado de Documentação Interna

Atualmente, a área Financeira é composta por 95 colaboradores e encontra-se estruturada em cinco subáreas ou unidades de prestação de serviços, conforme organograma anterior. As principais tarefas e responsabilidades destas subáreas são apresentadas em seguida.

### ➤ Contabilidade

Tem como principal responsabilidade assegurar os registos e os fechados de contas contabilísticas das empresas do Grupo e do consolidado do Grupo CIT, sendo que para isso tem que executar diversas tarefas como criar regras, procedimentos e *templates* para a contabilidade, registar e garantir a consistência e a qualidade da informação na integração dos diversos sistemas fontes na contabilidade.

Esta subárea também tem como função gerir os ativos fixos e os investimentos financeiros, registando todas as suas operações. As análises de reconciliação das operações intragrupo, as análises de corte de operações e as estimativas contabilísticas também são outras atividades desempenhadas pela Contabilidade.

O papel de Contabilista Certificado é assumido pelos elementos desta equipa, que também têm a responsabilidade de elaborarem os Relatórios e Contas e de estarem

coordenados com o controlo de gestão dos diversos clientes. Por fim, a resposta a inquéritos de diversas entidades externas também é uma atividade desta subárea, bem como a participação em projetos de desenvolvimento de negócio quer internos quer de clientes são acompanhados pelos elementos da Contabilidade.

#### ➤ **Fiscalidade**

Tem como principal responsabilidade cumprir as obrigações fiscais, através do preenchimento e envio das declarações obrigatórias periódicas. Também é responsável por apurar impostos e fazer pedidos de reembolsos.

Esta subárea é o ponto de contacto do Grupo CIT com a AT (Autoridade Tributária) e é responsável por gerir esta relação e os diversos processos de inspeção. Para além disso, gere os perímetros de consolidação fiscal e tem a função da emissão de pareceres de âmbito fiscal.

#### ➤ **Tesouraria**

Esta subárea tem diversas responsabilidades operacionais como efetuar pagamentos nacionais e estrangeiros; gerir atribuições de fundos de maneiio; controlar cheques e efetuar depósitos; gerir contas, extratos e reconciliações bancárias; atribuir e gerir acessos à banca eletrónica; gerir garantias bancárias, contratos de locação financeira e cartões de crédito.

Uma das tarefas mais valorizada pelo cliente é a elaboração do orçamento, previsão e a posição de tesouraria. Para além, a equipa gere a dívida interna e externa e os instrumentos financeiros associados, bem como os instrumentos de gestão de tesouraria (operações cambiais, coberturas, *confirming*).

O Grupo apresenta um sistema de gestão de dívida interna que é gerido por esta área, pelo que também apresenta a tarefa de calcular e faturar juros sobre essa mesma dívida. Esta equipa controla a correta integração dos diversos sistemas fonte com impactos nas contas da responsabilidade da Tesouraria, e é responsável por integrar, conciliar e compensar recebimentos de clientes (com origem em sistemas comerciais). Por último, é responsável por diversos reportes ao Banco de Portugal e a outras entidades externas.

➤ **Dados Mestre e Processos**

A coordenação transversal dos dados mestre é a principal responsabilidade desta subárea, para isso é necessário realizar outras tarefas como criar regras, procedimentos e *templates* para dados mestre SAP-ERP, criar e manter os dados mestre financeiros. A manutenção de tabelas SAP-ERP também são outras funções, assim como a gestão de interfaces que inclui interfaces de sistemas comerciais, sistemas logísticos, sistemas periféricos e outros sistemas de informação.

Esta subárea apresenta uma equipa responsável por acompanhar os processos e ações de melhoria contínua e desenvolvimento dos processos de RPA, bem como de gestão de processos da própria área financeira.

➤ **Contas a Receber**

Esta subárea tem como função gerir e controlar as contas correntes de clientes das empresas do Grupo CIT, tendo que para o efeito executar outras tarefas como a emissão das faturas solicitadas pelos clientes, gerir o *cockpit* de faturação, analisando e corrigindo possíveis erros afim de emitir as respetivas faturas. Para além disso, têm a função de gerir e operacionalizar a ação de cobrança, bem como o reporte de informação a várias áreas e entidades.

Atualmente, a área Financeira presta todos os serviços referidos às empresas do Grupo em Portugal, sendo que alguns serviços estão a ser prestados a empresas de outras geografias.

	Contabilidade	Fiscalidade	Tesouraria	Dados Mestre	Contas a Receber
Portugal	✓	✓	✓	✓	✓
Espanha	✗	✗	✓	✓	✗
Outros Países Europa	✗	✗	✓	✗	✗
América Sul	✗	✗	✓	✗	✗
América Norte	✗	✗	✓	✗	✗

**Figura 13:** Serviços CIT pelo Mundo

**Fonte:** Adaptado de Documentação Interna

Pela figura acima, verificamos que os serviços de Tesouraria são prestados a todas as geografias onde o Grupo está presente - 3 continentes. Por sua vez, os serviços de Dados Mestre já são prestados em Espanha.

Os serviços dos restantes departamentos ainda não foram expandidos devido ao seu âmbito, contudo esta é uma aposta para ir ao encontro do crescimento sustentado, estando previsto a curto-médio prazo a entrada em Espanha com os serviços de Contabilidade e Fiscalidade.

A área Financeira está a apostar na automatização de processos instalando processos de robótica (RPA – *Robot Process Automation*) nas suas tarefas e atividades. Também está a apostar na elaboração de análises de mercado e ações de *benchmarking* com outras congéneres de modo a tornar os seus processos mais eficientes e conseguir dotar as suas atividades com as *best practices*.

#### 4.6 Eixos Estratégicos da CIT

A orientação e visão estratégica da CIT assenta nos seguintes pilares/eixos estratégicos:



**Figura 14:** Eixos Estratégicos da CIT

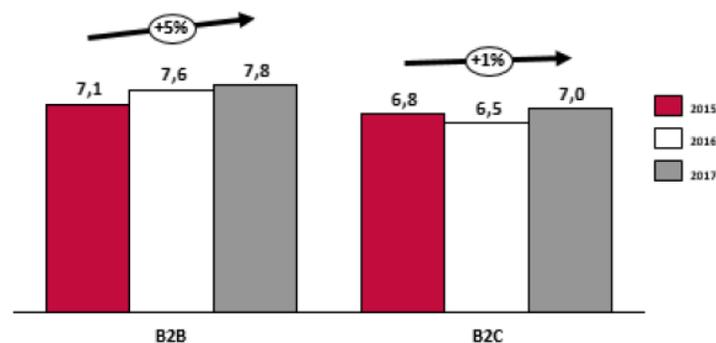
**Fonte:** elaboração própria no âmbito da realização do projeto de mestrado

Estes três eixos são alicerçados nos princípios e nos valores da organização que se pretende ser uma organização que acrescente valor ao Grupo CIT. Sendo uma empresa de serviços partilhados, a empresa pretende tornar todos os seus processos e atividades mais eficientes, procurando a excelência de serviço de forma a contribuir para o crescimento do seu negócio e do negócio de todo o Grupo CIT.

Com o projeto E2E estes três eixos ficaram mais robustos na estrutura organizacional, tendo-se realizado, em 2017, diversas iniciativas. Apresenta-se em seguida algumas dessas iniciativas e indicadores:

- Na **Eficiência Superior** verificou-se uma redução em 4% dos custos operacionais face a 2016, confirmando poupanças superiores em 20%, face ao planeado. Confirmou-se a implementação do plano de melhoria contínua, com a conclusão de 72% das ações desenvolvidas durante o ano, bem como a implementação de 65 processos de RPA's. Em 2017 deu-se início ao projeto piloto Kaizen em duas áreas da CIT e implementou-se o projeto *Business Process Management* com a definição dos processos e subprocessos principais das diversas áreas.

- Na **Excelência de Serviço** verificou-se uma melhoria do modelo de relacionamento com clientes (>200 reuniões de relacionamento), mantendo-se o Nível de Serviço com SLA superior ao contratado pelos clientes. Implementou-se o Canal de reclamações da CIT e verificou-se uma atualização contínua da ferramenta de gestão do conhecimento com o objetivo de garantir o alinhamento entre as equipas de *frontoffice* e *backoffice*, bem como contribuir para a retenção do conhecimento na CIT. Foram desenvolvidos vários projetos orientados para a melhoria do serviço ao cliente B2C e verificou-se a implementação e *upgrades* de outros projetos orientados para o cliente. Verificou-se um aumento na satisfação dos clientes, comprovado nos inquéritos de satisfação onde se confirma uma evolução de resultados muito positiva face a 2016.



**Figura 15:** Resultados Inquérito Satisfação Clientes (escala 1 a 10)

**Fonte:** Documentação Interna

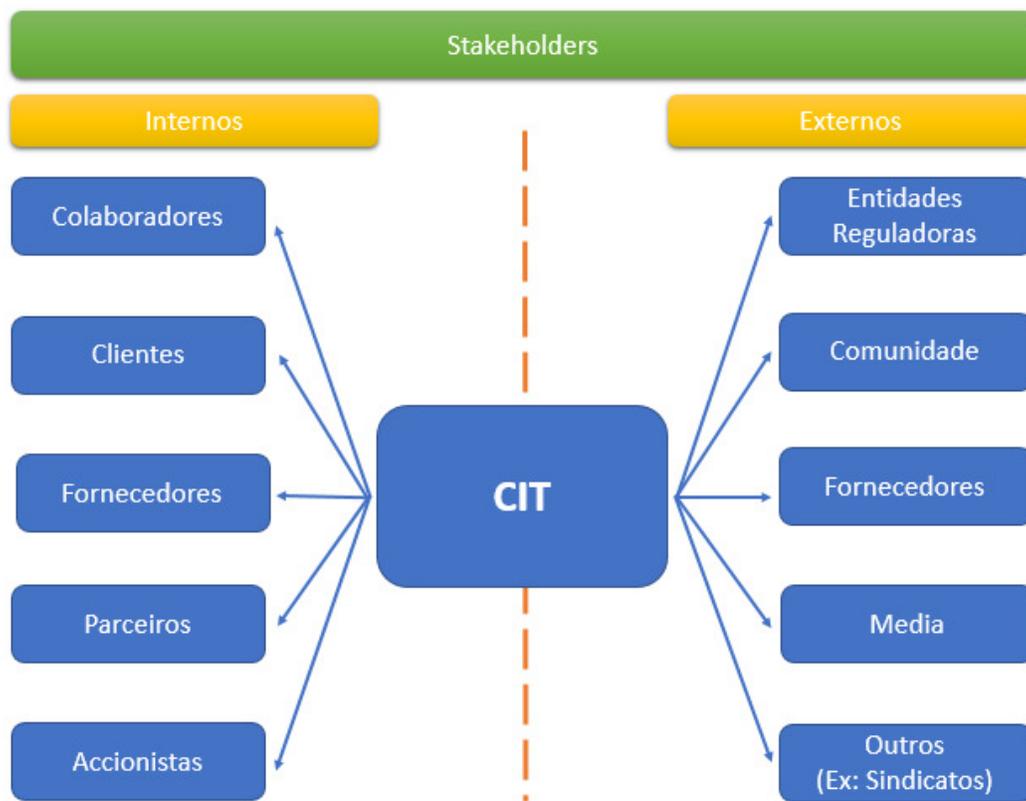
- No **Crescimento Orientado** concluíram-se várias iniciativas que permitem à empresa crescer de formar orientada e sustentada. Assim conclui-se o projeto de

implementação do módulo financeiro no novo sistema de informação em Espanha, bem como a conclusão da última fase do projeto de implementação do novo sistema de informação em Portugal. Para além destas iniciativas verificou-se a criação da organização mundial da área de Riscos Seguráveis, bem como a criação da organização ibérica da área de HR. Também se verificou uma maior abrangência da prestação de serviços no departamento de Tesouraria à América do Norte.

#### 4.7 Identificação dos Stakeholders

Os *stakeholders* são as partes interessadas ou parceiros com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização, cujas decisões, ações e atuações podem influenciar e afetar, direta ou indiretamente, essa outra entidade.

Existem dois tipos de *stakeholders*: os Internos que fazem parte da organização, isto é, que têm influência direta na atividade da empresa, e os Externos que são externos à organização.



**Figura 16:** Identificação dos *Stakeholders*

**Fonte:** elaboração própria no âmbito da realização do projeto de mestrado

Sendo a CIT uma empresa de serviços partilhados do Grupo CIT, todos os seus Clientes são empresas do Grupo pelo que são considerados *stakeholders* internos. Para além destes também, são considerados internos os Colaboradores da empresa, Fornecedores que pertencem ao Grupo CIT, Parceiros de negócios e os Acionistas.

Quanto aos *stakeholders* externos, destaque para a inclusão das Entidades Reguladoras que têm uma grande influência na atividade da organização e de todo o Grupo, bem como a atuação dos Sindicatos e dos Media pela exposição que o Grupo tem nos mercados em que desenvolve a sua atividade. Para além destes também se incluem os Fornecedores externos bem como a Comunidade onde a empresa e o Grupo está inserido.

#### **4.8 Análise SWOT cruzada da área Financeira**

Nesta fase, poder-se-ia aplicar o Modelo das cinco forças de Michael Porter, de modo a analisar o meio envolvente que influencia o desempenho da CIT, contudo visto que a atividade da empresa se restringe a servir o Grupo CIT é mais pertinente executar-se uma análise SWOT.

A análise SWOT é uma ferramenta que permite fazer um diagnóstico estratégico da empresa no meio que está inserida, assim permite identificar sob o ponto de vista interno da empresa os seus pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weaknesses*), relacionando-os numa perspetiva externa com as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Esta relação com o meio envolvente permite aos gestores definir ações de reforço das competências centrais da empresa, de forma a eliminar as suas fraquezas e a converter as ameaças externas detetadas em novas oportunidades.

Como principais pontos fortes apurados, é relevante referir o facto de a área fazer parte de uma empresa que pertence a um dos maiores grupos económicos portugueses, assim como o elevado conhecimento sobre o negócio e os processos de trabalho (*know-how*). As equipas são orientadas para a qualidade de serviço e os colaboradores apresentam um elevado sentido de compromisso (forte envolvimento dos colaboradores), sendo estes dois dos traços mais evidentes da cultura da área Financeira.

A elevada capacidade de adaptação tecnológica, quer por parte da estrutura quer por partes dos colaboradores, também se destaca como ponto forte, assim como, a estrutura

financeira sólida e controlada, composta com uma carteira de clientes diversificada em diversos segmentos de negócio.

Relativamente aos pontos fracos identificados, destaca-se a reduzida experiência internacional na prestação de serviços e a ineficiente comunicação interna entre chefias e subordinados, que são pontos relevantes para a possibilidade de expansão de negócio e controlo das operações à distância. Para além disso, existe um significativo grau de turnover entre os elementos Especialistas, pois a maioria do efetivo tem uma antiguidade inferior ou igual a 5 anos.

A inexistência de sistema de monitorização de performance, associados à dificuldade em mediar as operações da área constituem uma grande dificuldade em medir o desempenho das atividades e dos processos, definindo-se com pontos fracos.

Quanto às oportunidades, importa destacar a presença do Grupo CIT em outras geografias e a expansão do ERP (*Enterprise Resource Planning* – Sistema de Gestão Empresarial) para esses países, que poderá ser um meio gerador de novas prestações de serviços em novos mercados, angariando novos clientes. A CIT é considerada um parceiro imprescindível no Grupo CIT pelo que pode ser considerado uma oportunidade, tanto no âmbito da atuação interna, como no âmbito dos serviços em outras geografias.

Várias oportunidades têm surgido associadas a este sector de atividade pelo que importa destacar algumas tendências com efeitos crescentes nas “economias” deste tipo de empresas. Assim destaca-se os processos robotizados (RPA) e a externalização de tarefas *non-core*, como possíveis fontes de poupança de custos, através da automatização e otimização de processos. Outra oportunidade é o constante surgimento de novos sistemas de informação, que podem acrescentar mais-valias aos processos de trabalho, poupando tempo nas tarefas diárias, acrescentando fiabilidade, eficiência e qualidade na informação.

Em relação às ameaças identificadas, a resistência à mudança dos clientes poderá ser um grande obstáculo para a área, isto é, a resistência das empresas das outras geografias em centralizarem os serviços de suporte na área poderá ser um grande obstáculo ao processo de internacionalização da área. Outras grandes ameaças identificadas são a dependência dos objetivos e decisões corporativos ( *Holding*), pois qualquer alteração de negócio do Grupo poderá por em causa a estratégia da área e da CIT, bem como as condicionantes legislativas e regulatórias, que podem condicionar o poder financeiro, de mercado e o âmbito de atuação do Grupo, da CIT e da área.

Tabela 1: Análise SWOT cruzada

SWOT		Situação da Empresa	
		Strengths (Pontos Fortes)	Weaknesses (Pontos Fracos)
		<p>1) Incorporada num dos maiores grupos económicos portugueses</p> <p>2) Know-how</p> <p>3) Orientação para a qualidade</p> <p>4) Envolvimento dos Colaboradores / elevado sentido de compromisso</p> <p>5) Capacidade de adaptação tecnológica</p> <p>6) Estrutura Financeira consolidada</p> <p>7) Diversidade de clientes</p>	<p>8) Reduzida experiência internacional</p> <p>9) Comunicação interna – entre chefias e os subordinados</p> <p>10) Elevado grau de turnover entre os elementos Especialistas</p> <p>11) Inexistência de sistema de monitorização de performance</p> <p>12) Dificuldade em mediar as operações da área</p>
Envolvente Externa	<p><i>Opportunities (Oportunidades)</i></p> <p>a) Presença do Grupo noutras geografias</p> <p>b) Expansão do ERP para outras geografias</p> <p>c) Reconhecimento da CIT como um parceiro imprescindível no Grupo CIT</p> <p>d) Processos robotizados</p> <p>e) Externalização de tarefas <i>non-core</i></p> <p>f) Surgimento de novos sistemas de informação</p>	<p>1a, 1b, 3a, 3b, 6a, 6b, 7a, 7b, 7c: a estrutura e cultura do grupo e da empresa, permite à área expandir o negócio para outras geografias.</p> <p>2a, 2b: o Know-how permite procurar oportunidades de crescimento em outras geografias.</p> <p>3d, 3e, 4d, 4e: o foco no cliente e na excelência do serviço, torna a empresa focada nos processos core de negócio podendo recorrer a externalização de atividades para aumentar o nível da qualidade do serviço.</p> <p>5b, 5c, 5f: a capacidade de adaptação tecnológica permite integrar facilmente processos de RPA e novos sistemas de informação presentes no mercado, tornando a área na vanguarda da tecnologia.</p>	<p>8a, 8b: o facto do grupo ter uma grande dispersão geográfica ajudará a empresa e área no seu processo de internacionalização.</p> <p>11f, 12f: a implementação de sistemas de monitorização permitirá otimizar a comunicação interna, medir as operações atribuindo objetivos e indicadores de performance;</p>
	<p><i>Threats (Ameaças)</i></p> <p>g) Resistência das empresas das outras geografias em centralizarem os serviços</p> <p>h) Dependência dos objetivos e decisões corporativas</p> <p>i) Condicionantes legislativas e regulatórias</p>	<p>2g, 3g: elevado know-how e orientação para a qualidade são referências no trabalho da área, pelo que facilitará a entrada em novos mercados.</p> <p>4h: envolver os colaboradores incentiva o <i>engagement</i> preparando melhor as equipas para as redefinições dos objetivos</p> <p>1i, 6i: a segurança financeira da empresa e do grupo garantem estabilidade apesar das alterações legislativas e regulatórias</p>	<p>8g, 8i, 9i: a definição de um plano de expansão, com foco na comunicação entre as equipas mutigeografias permitirá preparar a área para fazer face a possíveis resistências e obstáculos à expansão dos serviços.</p> <p>8h, 8i, 11h, 11i, 12h: a reduzida experiência internacional, a inexistência de sistemas de monitorização e a dificuldade na medição das operações dificultam a adaptação a novos objetivos corporativos e alterações legislativas</p>

Fonte: elaboração própria no âmbito da realização do projeto de mestrado

## 5. Conceção de um *Balanced Scorecard* para a área Financeira da CIT

### 5.1 Metodologia utilizada

Após a análise efetuada no capítulo do enquadramento teórico, é possível afirmar que o *Balanced Scorecard* é o SAP mais adequado a aplicar na área Financeira da CIT, pois é uma ferramenta que apresenta maior versatilidade e flexibilidade, garantindo o alinhamento estratégico. Assim, neste capítulo vai ser apresentado a conceção do BSC utilizando o modelo desenvolvido por Kaplan e Norton e as conclusões da análise efetuada à área.

O BSC será construído consoante as etapas previstas no modelo de Kaplan e Norton, contudo será adaptado às características da área, da empresa, do grupo empresarial e do mercado.

Nesta primeira fase, será delineado um BSC adaptado à dimensão da área, pelo que não existirá desdobramento para as subáreas. A conceção desta ferramenta vai envolver vários colaboradores, de vários níveis hierárquicos e de diversas subáreas, pelo que irá fomentar a motivação e o compromisso.

Foram definidas as seguintes fases para a implementação do BSC da empresa:

- Validar Missão e Visão da empresa/área
- Definição das perspetivas de performance
- Tradução da visão em objetivos estratégicos
- Construção do mapa estratégico, explicitando as relações causais
- Escolha dos indicadores de performance
- Escolha das metas
- Seleção das iniciativas estratégicas
- Implementação, acompanhamento e gestão do BSC

## 5.2 Validar Missão e Visão da área

A Missão e Visão foram objeto de análise nas reuniões com os responsáveis pela área Financeira. Estas ferramentas foram apresentadas na secção 4.2 e concluiu-se que são as respostas ideais às questões “*Porque existimos?*” para Missão e “*o que somos, o que fazemos e para onde vamos*” para a Visão.

Deste modo a Missão da CIT é criar valor para todos aqueles que a rodeiam, sendo que pretende criar valor para o acionista através do retorno, para o cliente através da geração de valor na prestação dos serviços e para os seus colaboradores através da motivação e satisfação que tenham em trabalhar na empresa.

### ***Missão***

*Criar valor para os acionistas e para os clientes através da prestação de serviços de suporte ao nível das melhores práticas do mercado, com colaboradores motivados.*

Por sua vez, a Visão da CIT é ser um *player* global, um parceiro de negócios de excelência e líder na criação de valor e excelência de serviço.

### ***Visão***

*Ser uma empresa global de serviços de suporte ao negócio, líder em criação de valor e excelência de serviço.*

Tendo por base a reunião com os responsáveis pela área Financeira, com a validação da Missão e da Visão da área foram definidos os objetivos de gestão estratégicos a contar do mapeamento estratégico. Esses objetivos são os eixos/pilares estratégicos apresentados na secção 4.6:

- ✓ **Eficiência Superior**: a área procura uma eficiência superior em todas as suas atividades e processos, de modo a tornar a empresa e o grupo mais eficiente e contribuir para a maior geração de valor.
- ✓ **Excelência de Serviço**: a área trabalha para proporcionar uma experiência de excelência ao cliente, de forma a aumentar o valor na prestação do serviço. Existe uma grande preocupação com a qualidade e com a relação com o cliente, fazendo parte da estratégia da área e da empresa.

- ✓ **Crescimento Orientado:** a área pretende crescer de forma orientada e com risco controlado, isto é, de forma sustentável. Pretende expandir o seu leque de serviços e expandir-se geograficamente sem por em causa a qualidade do serviço nos restantes clientes.

### 5.3 Definir as perspetivas de performance

Após a reunião com a gestão de topo da área Financeira e a análise efetuada à área no capítulo anterior, foi decidido utilizar as quatro perspetivas clássicas de avaliação da performance propostas por Kaplan e Norton (1996a, 1996c).

Uma vez que área nunca apresentou um BSC estruturado, optou-se por não incluir outras perspetivas adicionais, de modo a não tornar o modelo pesado e complexo para a dimensão e estrutura da área.

Neste sentido as quatro perspetivas de performance são as seguintes:

- Perspetiva Financeira
- Perspetiva dos Clientes
- Perspetiva dos Processos Internos
- Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

A cada perspetiva foi atribuída uma ponderação, que reflete a sua importância relativa de acordo com a direção da área. As ponderações atribuídas às perspetivas são meramente informativas, sendo que a soma das ponderações das quatro perspetivas é de 100%.

Sendo a área Financeira uma área de suporte ao Grupo CIT, a gestão de topo da área decidiu que a perspetiva mais relevante seria a dos Processos Internos, atribuindo-lhe uma ponderação de 30%. Em seguida, com 25% de ponderação cada temos a perspetiva Financeira e dos Clientes, pois trata-se de uma empresa com pretensões na criação de valor para os seus acionistas e para os clientes, tal como definido na sua Missão. Por último, a perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional com uma ponderação de 20%. Em suma, trata-se de uma ponderação relativa e praticamente equitativa entre as quatro perspetivas.

## 5.4 Tradução da Visão em objetivos estratégicos

Nesta fase é necessário traduzir a estratégia da organização em objetivos e iniciativas estratégicas para cada uma das perspetivas de performance.

Os objetivos estratégicos devem ser claros, reais e consistentes de modo a irem ao encontro da Visão da organização. Assim sendo, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas de performance:

**Tabela 2:** Objetivos Estratégicos área Financeira

<b>Perspetiva Ponderação (%)</b>	<b>Sigla</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Ponderação Objetivo</b>
<b>Financeira 25%</b>	<b>F1</b>	Cumprimento dos orçamentos anuais	40%
	<b>F2</b>	Controlar os custos	40%
	<b>F3</b>	Crescimento dos rendimentos em mercados externos	20%
<b>Clientes 25%</b>	<b>C1</b>	Assegurar SLA contratual elevado	30%
	<b>C2</b>	Aumentar a satisfação dos clientes	30%
	<b>C3</b>	Reforçar presença no mercado externo	20%
	<b>C4</b>	Aumentar portfólio de serviços disponibilizados	20%
<b>Processos Internos 30%</b>	<b>P1</b>	Cumprir os prazos de entrega	25%
	<b>P2</b>	Certificar e maximizar a qualidade	25%
	<b>P3</b>	Incrementar atividades robotizadas	25%
	<b>P4</b>	Atualizar tecnologicamente os processos	25%
<b>Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional 20%</b>	<b>A1</b>	Assegurar a satisfação e o compromisso dos colaboradores	35%
	<b>A2</b>	Promover a melhoria da qualificação dos colaboradores	20%
	<b>A3</b>	Impulsionar modelo de melhoria contínua	25%
	<b>A4</b>	Desenvolver sistema de informação para a gestão	20%

A cada objetivo estratégico foi atribuído uma ponderação, que reflete a sua importância relativa dentro da perspetiva em que se insere. A soma das ponderações dos objetivos de cada perspetiva é de 100%.

As ponderações atribuídas, às perspetivas e aos objetivos, são meramente exemplificativas, e serão a base de cálculo do respetivo *score*, a calcular nos pontos seguintes.

### ❖ **O porquê da escolha destes objetivos para cada uma das perspetivas?**

Os objetivos selecionados para cada uma das perspetivas estão alinhados com os três eixos estratégicos já frisados anteriormente. Para além disso, são objetivos consistentes com a estratégia da CIT, tradutores da sua Visão e encontram-se em sintonia com as atividades, tarefas e responsabilidades de cada uma das subáreas da área Financeira.

#### ✓ Perspetiva Financeira

Os objetivos desta perspetiva traduzem a estratégia da área/empresa, pelo que neste sentido estão focados nos temas da excelência operacional e crescimento externo.

Sendo a CIT uma empresa de custos no ceio do Grupo CIT, a sua grande tendência a nível estratégico é a redução de custos de modo a debitar menos custos aos seus clientes internos, neste sentido um dos objetivos da área é “Cumprimento dos orçamentos anuais” de forma a ir ao encontro do objetivo da empresa definido pelo Conselho de Administração. Associado a este objetivo existe um outro que é “Controlar os Custos”, que visa o controlo dos custos variáveis face aos custos fixos através da otimização dos processos e da eficiência produtiva. Por outro lado, temos “Crescimento dos rendimentos em mercados externos” visa o crescimento orientado com o objetivo da área em expandir os serviços e diversificar o risco.

#### ✓ Perspetiva dos Clientes

Os objetivos desta perspetiva são cruciais para assegurarem o cumprimento dos objetivos da perspetiva financeira, pelo que foram identificados quatro objetivos. O primeiro tem foco na excelência operacional, “Assegurar SLA contratual elevado” pois é relevante

manter o nível elevado do SLA contratado pelos clientes atuais de modo a continuarmos a prestar um serviço de excelência e evitar penalizações contratuais. “Aumentar a Satisfação dos Clientes” é um objetivo que a área considera muito significativo pelo que tem levado a cabo diversas iniciativas nesse sentido. “Aumentar portfólio de serviços disponibilizados” e “Reforçar presença no mercado externo” reconhece-se o potencial para o crescimento futuro da área em conseguir alargar a prestação de serviços a outros países e aumentar o leque de serviços.

✓ Perspetiva dos Processos Internos

Esta perspetiva é crucial para a área, pois sendo uma unidade de suporte ao negócio do Grupo o seu âmbito assenta em processos, pelo que a sua otimização e excelência operacional procura-se na definição e execução dos seus processos.

A área apresenta uma grande componente de reporte de informação pelo que é imprescindível “Cumprir prazos de entrega”, de modo a evitar penalizações contratuais previstas pelo incumprimento do SLA. A área procura sistematicamente “Certificar e maximizar a qualidade”, através da redução de inconformidades, da redução do número de reclamações e da capacitação e otimização à resposta a fornecedores.

Por sua vez, o objetivo “Incrementar atividades robotizadas” possibilita aos colaboradores centrarem-se nas atividades *core*, podendo “descentralizar” processos mais rotineiros para RPA’s. Por fim, “Actualizar tecnologicamente os processos” permite dotar os processos da melhor tecnologia e sistemas de informação a aplicar nos processos, de forma a criarmos economias de escala nos processos de trabalho e potenciar novos serviços e métodos de trabalho.

✓ Perspetiva do Desenvolvimento Organizacional

Vários autores do BSC justificam a colocação desta perspetiva como a base de todas as outras, e esse também foi o entendimento para a construção deste BSC. Isto porque estes objetivos de aprendizagem e crescimento induzem uma melhoria dos resultados financeiros, mas também asseguram o sucesso a longo prazo.

Com as constantes alterações dos mercados financeiros e económicos, o cumprimento destes objetivos garante uma flexibilidade e capacidade de adaptação à área para que se consiga moldar às diversas situações e consiga evoluir positivamente.

Neste sentido, nesta perspetiva foram definidos quatro objetivos com impacto na infraestrutura da área. “Assegurar a satisfação e o compromisso dos colaboradores” visa envolver os colaboradores nas tomadas de decisão da área, tendo uma equipa motivada e com elevado sentido de compromisso. “Promover a melhoria da qualificação dos colaboradores” tem a finalidade de dotar os colaboradores das melhores práticas de mercado, garantindo-lhes o acesso a novas tecnologias de modo a que possam otimizar o seu desempenho. “Impulsionar modelo de melhoria contínua” trata da continuidade e incrementos de forças na aposta num processo contínuo de melhoria das atividades e dos processos, envolvendo os colaboradores e parceiros. Por último, “Desenvolver sistema de informação para a gestão” através do BSC irá ter impactos na gestão da área, pois permitirá um controlo e monitorização de resultados e indutores de resultados.

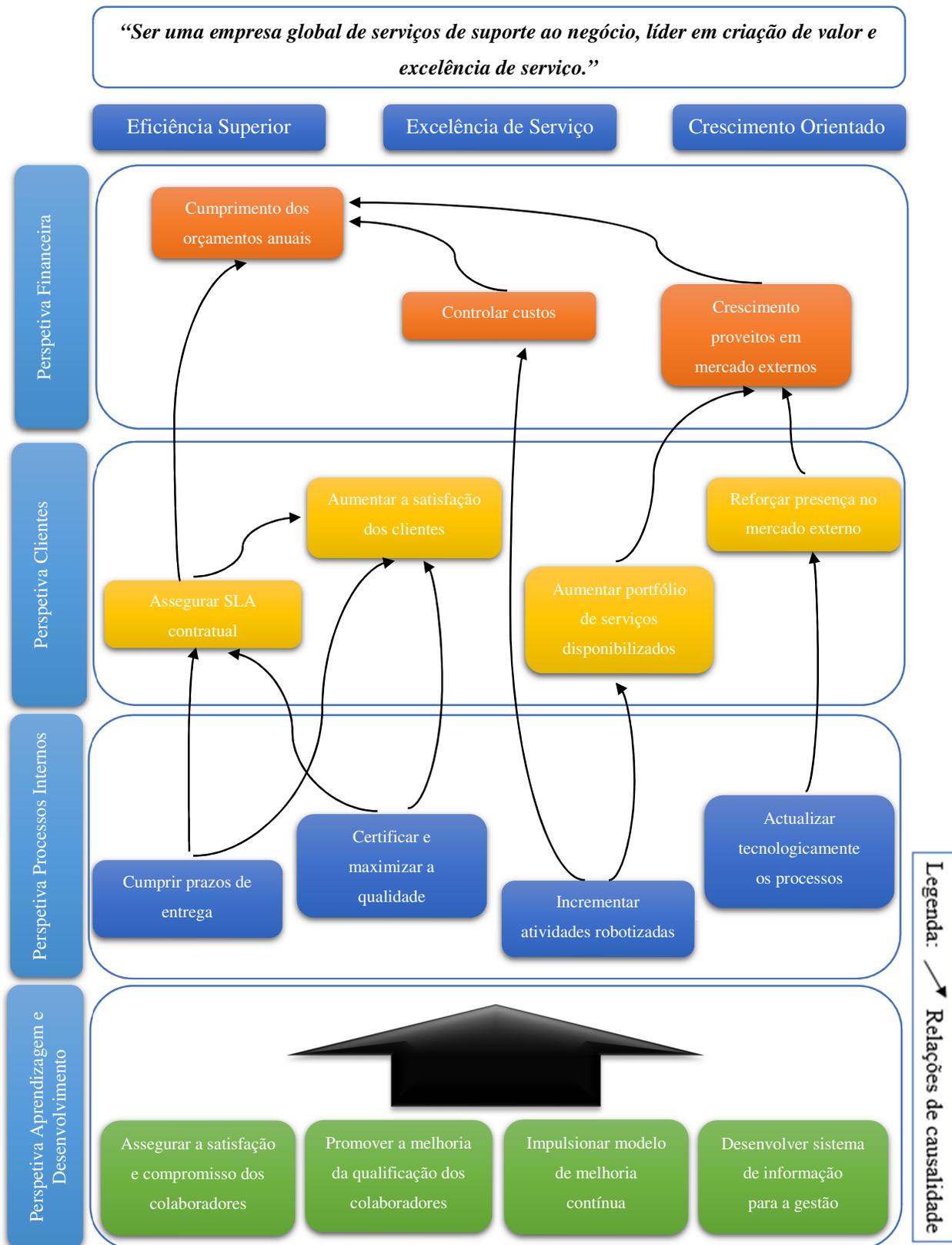
### **5.5 Construção do mapa estratégico, explicitando as relações causais**

Nesta fase de tradução da estratégia em objetivos e iniciativas estratégicas, é necessário recorrer a ferramentas que garantam a comunicação da estratégia a todas as unidades e colaboradores da organização. Como uma das principais ferramentas temos o mapa estratégico (Kaplan e Norton, 2004b), que explica as relações causais existentes.

O mapa estratégico representa de uma forma esquemática e visual o que a forma como a empresa pretende atingir os objetivos, utilizando uma metodologia *top down*.

No topo do mapa estratégico está a Visão da empresa que é o seu objetivo a longo prazo, alicerçados por três objetivos de gestão estratégica: a eficiência superior, excelência de serviços e o crescimento orientado (já referidos no capítulo 5.2).

Após análise e discussão com a gestão de topo da área Financeira, foi decidido que a perspetiva de 1º Nível seria a Financeira, pois apesar da área e da empresa serem vistos como um parceiro de negócios das restantes empresas do Grupo CIT, o seu principal objetivo é cumprir o orçamento, gerindo e minimizando custos.



**Figura 17:** Mapa Estratégico área Financeira da CIT

**Fonte:** elaboração própria no âmbito da realização do projeto de mestrado

## 5.6 Escolha e justificação dos indicadores de performance e das metas

Após a conceção do mapa estratégico, onde foram definidos os objetivos estratégicos de cada perspetiva de avaliação de performance e as relações de causalidade existentes, é necessário selecionar os indicadores que permitam medi-los.

Esta fase é muito relevante, pois tal como afirmaram Kaplan e Norton (1996) não se gere o que não se mede, o que faz com que a escolha dos indicadores seja uma fase crítica na conceção do BSC, de modo a que o indicador de performance oriente a área para atingir a meta definida para cada objetivo estratégico.

Os indicadores de performance são instrumentos de verificação dos resultados dos objetivos propostos, pelo que a sua correta definição é essencial para o bom funcionamento do BSC. Contudo, é importante estar ciente que os indicadores devem estar relacionados com a estratégia da organização e devem ser relevantes e de fácil definição. Para além disso, devem ser quantificáveis e de boa acessibilidade para medição, devem ser facilmente compreensíveis e contrabalançados com indicadores antagónicos.

A proposta de BSC para a área Financeira apresenta vinte e um indicadores. A escolha numa carteira de indicadores desta dimensão foi no sentido de permitir que nesta fase traga benefícios de compreensão dos seus resultados finais, e que garanta *focus* e alinhamento a toda a área Financeira.

Existem dois tipos de indicadores nesta listagem, indicadores de resultados (*lag*) que representam, a consequência de atos passados, e indicadores indutores (*lead*) que controlam a intensidade de determinadas ações que são essenciais para atingir determinados resultados. O BSC contém um *mix* de ambos pois estes são interdependentes.

Na secção 5.3, foram apresentadas as ponderações atribuídas às perspetivas e aos objetivos estratégicos, pelo que agora são apresentadas as ponderações atribuídas aos indicadores que compõem o *Scorecard*. A cada indicador foi atribuída uma ponderação, que reflete a sua importância relativa dentro de cada objetivo estratégico, sendo que a soma das ponderações dos indicadores de cada objetivo estratégico é igual a 100%. Essas atribuições são apenas exemplificativas.

Tal como referido anteriormente, os indicadores devem ser mensuráveis pelo que devem ter associadas metas. Estas metas devem ser tanto ambiciosas como realistas e exequíveis, de modo a que possam ser geridas e atingidas no tempo (seja a curto, médio ou longo prazo). Assim a atribuição de metas assume-se como uma questão essencial para que as organizações consigam determinar o nível de resultados que a empresa ambiciona atingir.

As metas que constam na próxima tabela estão definidas para o prazo de um ano, sendo que a área deve estabelecer metas intermédias para cada indicador, para efeitos das reuniões de acompanhamento e revisão de resultados (trimestrais). As metas atribuídas são meramente exemplificativas.

As tabelas seguintes apresentam os indicadores selecionados para as diferentes perspetivas e objetivos estratégicos da área Financeira, com a indicação dos responsáveis, da periodicidade e das respetivas metas.

## Indicadores de Performance e Metas da área Financeira

**Tabela 3:** Indicadores de Performance e Metas – Perspetiva Financeira

Perspetiva	Sigla	Objetivo Estratégico	Peso Objetivo	Descrição	Sigla ID	Indicador do desempenho	Fórmula de Cálculo	Tipo de indicador	Unidade de medida	Meta	Peso Indicador	Responsável	Periodicidade
Financeira  25%	F1	Cumprimento dos orçamentos anuais	40%	Cumprir orçamento definido pelo Conselho de Administração	ID1	Resultado operacional da área	EBIT Real – EBIT Orçamentado	Lag	Número	>= 0	100%	Gestão Topo	Trimestral
	F2	Controlar os custos	40%	Optimizar processos e a eficiência produtiva	ID2	Peso dos custos operacionais	% Custos Variáveis / Custos Totais	Lag	%	30,00%	100%	Gestão Topo	Trimestral
	F3	Crescimento dos rendimentos em mercados externos	20%	Expandir serviços a outras geografias - diversificar o risco	ID3	% de Volume de negócios no mercado externo	Prest Serviços exterior PT / Prest Serviços Totais	Lag	%	10,00%	100%	Gestão Topo	Trimestral

**Tabela 4:** Indicadores de Performance e Metas – Perspetiva Clientes

Perspetiva	Sigla	Objetivo Estratégico	Peso Objetivo	Descrição	Sigla ID	Indicador do desempenho	Fórmula de Cálculo	Tipo de indicador	Unidade de medida	Meta	Peso Indicador	Responsável	Periodicidade
Clientes  25%	C1	Assegurar SLA contratual	30%	Prestar os serviços contratados pelos clientes	ID4	% Cumprimento SLA contratual	Média SLA dos Clientes por subárea	Lag	%	100,00%	100%	Gestão Topo	Trimestral
	C2	Aumentar a satisfação dos clientes	30%	Reforçar a confiança por parte dos clientes	ID5	Grau de satisfação dos clientes B2B	Inquérito semestral	Lead	Número	8 em 10	100%	Gestão Topo	Semestral
	C3	Aumentar portfólio de serviços disponibilizados	20%	Entrar no mercado com novos serviços, diminuindo dependência dos serviços core	ID6	% Facturação novos serviços	Facturação Novos Serviços / Facturação Total	Lag	%	5,00%	100%	Gestores	Trimestral
	C4	Reforçar presença no mercado externo	20%	Aumentar exportações	ID7	Facturação no mercado externo	$\frac{[(\text{Facturação no mercado externo } n) - (\text{Facturação no mercado externo } n-1)]}{n-1}$	Lag	%	25,00%	100%	Gestão Topo	Trimestral

**Tabela 5:** Indicadores de Performance e Metas – Perspetiva Processos Internos

Perspetiva	Sigla	Objetivo Estratégico	Peso Objetivo	Descrição	Sigla ID	Indicador do desempenho	Fórmula de Cálculo	Tipo de indicador	Unidade de medida	Meta	Peso Indicador	Responsável	Periodicidade
Processos	P1	Cumprir prazos de entrega	25%	Evitar penalizações contratuais previstas pelo incumprimento do SLA	ID8	Grau de cumprimento de prazos de entrega	Nº de Reportes dentro do tempo / Nº de Reportes totais	Lead	%	> 90%	100%	Gestores	Trimestral
	Internos	P2	Certificar e maximizar a qualidade	Reduzir as inconformidades e reclamações otimizando a qualidade do serviço	ID9	Nº de não conformidades internas	Nº de ajustamentos de origem interna	Lead	Número	< 3	40%	Gestores	Trimestral
ID10					Tempo médio de resposta fornecedores	Tempo total de resposta / Nº de resposta a fornecedores	Lead	Horas	18	30%	Gestores	Trimestral	
30%	P3	Incrementar atividades robotizadas	25%	Implementar RPA's para atividades rotineiras permitindo aos colaboradores centrarem-se nas atividades core	ID11	Nº de reclamações de clientes	Nº de reclamações	Lead	Número	0	30%	Gestores	Trimestral
					ID12	Poupança de tempo de trabalho	Poupança em Horas com a execução do RPA (Saving)	Lead	Número	1.680	100%	Gestores	Anual
					ID13	Nº Atualizações tecnológicas implementadas	Nº atualizações tecnológicas implementadas / Nº Atualizações tecnológicas aprovadas	Lead	%	0,8	100%	Gestores / Gestão Topo	Anual

**Tabela 6:** Indicadores de Performance e Metas – Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Perspetiva	Sigla	Objetivo Estratégico	Peso Objetivo	Descrição	Sigla ID	Indicador do desempenho	Fórmula de Cálculo	Tipo de indicador	Unidade de medida	Meta	Peso Indicador	Responsável	Periodicidade
Aprendizagem e Desenvolvimento	A1	Assegurar a satisfação e o compromisso dos colaboradores	35%	Equipa motivada e com elevado sentido de compromisso	ID14	Índice de <i>enablement</i> dos colaboradores	Inquérito Clima Organizacional - Satisfação	Lead	%	70,00%	50%	Gestores	Semestral
					ID15	Índice de <i>engagement</i> dos colaboradores	Inquérito Clima Organizacional - Compromisso	Lead	%	75,00%	50%	Gestores	Semestral
Organizacional	A2	Promover a melhoria da qualificação dos colaboradores	20%	Apostas na qualificação e atribuição de novas competências aos colaboradores	ID16	Nº horas de formação por colaborador	Total horas formação / Nº colaboradores	Lead	Número	25	50%	Gestores	Anual
					ID17	% colaboradores que frequentou formação	Nº colaboradores que frequentaram formações / Nº total de colaboradores	Lead	%	75,00%	50%	Gestores	Anual
20%	A3	Impulsionar o modelo de melhoria contínua	25%	Aposta num processo contínuo de melhoria das atividades e dos processos, envolvendo colaboradores e parceiros	ID18	Rácio de melhorias sugeridas por colaborador	Nº melhorias sugeridas / Nº colaboradores	Lead	Número	1	40%	Gestores	Anual
					ID19	Rácio de melhorias introduzidas nos processos	Nº melhorias implementadas / Nº melhorias aprovadas	Lead	%	80,00%	40%	Gestores	Anual
					ID20	Saving melhorias implementadas	Saving anual / Custo de desenvolvimento das melhorias	Lead	%	> 150%	20%	Gestores	Anual
	A4	Desenvolver sistema de informação para a gestão	20%	Implementar ferramentas que permitam à gestão monitorizar meios e resultados	ID21	BSC a funcionar e a ser atualizado permanentemente	Avaliado periodicamente	Lead	Sim (1) Não (0)	1	100%	Gestão Topo	Trimestral

Segue-se uma breve descrição e justificação de cada um dos indicadores selecionados:

### **Perspetiva Financeira**

ID1 - Resultado operacional da área define o resultado da área face ao resultado orçamentado, por resultado operacional entenda-se EBIT, pois não é possível em termos analíticos atribuir à área o impacto das taxas e impostos. Este indicador tem como finalidade cumprir o orçamento anual e será revisto trimestralmente.

ID2 - Peso dos custos operacionais assume um papel importante no controlo dos custos variáveis face aos custos totais, de modo a otimizarem-se processos e a eliminarem-se custos dispensáveis e não previstos – será analisado trimestralmente.

ID3 - % de Volume de negócios no mercado externo define o contributo da prestação de serviço no mercado externo para a prestação de serviços total, podendo medir a dependência dos serviços externos no volume de negócios – será revisto trimestralmente.

### **Perspetiva dos Clientes**

ID4 - % Cumprimento SLA contratual indica o cumprimento do nível de serviço contratado, tendo que ser assegurado sobe pena de ter penalizações contratuais. Dada a sua importância, este indicador será analisado todos os trimestres e é calculado pela média dos SLA dos Clientes por subárea.

ID5 - Grau de satisfação dos clientes B2B define a satisfação dos principais clientes da área Financeira, os clientes B2B. A área tem outro tipo de cliente com pouca relevância na sua carteira, que são os clientes B2C, que correspondem a menos de 3% do volume de negócios. Pelo impacto insignificativo dos clientes B2C, não vale o esforço da definição de um indicador para este tipo de cliente. Dado a complexidade de estruturar este indicador, a sua revisão será semestral.

ID6 - % Faturação Novos Serviços define o contributo da prestação de novos serviços face aos serviços totais, de modo a conseguir-se medir o aumento do portfólio de serviços, reduzindo a dependência dos serviços tradicionais – será analisado trimestralmente.

ID7 - Evolução Faturação no mercado externo ilustra a evolução das exportações face ao exercício anterior, isto é, evidencia o crescimento ou a retração das prestações de serviços para outros países. Este indicador será analisado trimestralmente, sempre com efeitos cumulativos ao próprio trimestre e ao trimestre do exercício anterior.

### **Perspetiva dos Processos Internos**

ID8 - Grau de cumprimento de prazos de entrega indica número de reportes entregues dentro do prazo face ao total de reportes. Muitos dos serviços prestados são via reportes de informação, pelo que este indicador é relevante para análise dos processos e terá uma periodicidade trimestral.

ID9 - Nº de não conformidades internas diz respeito ao número de ajustamentos e correções que são efetuados com origem interna, isto é, com base em erros, falhas ou lapsos internos da área. Permite medir as não conformidades e melhorar a qualidade de serviço, sendo um indicador que será medido trimestralmente.

ID10 - Tempo médio de resposta fornecedores evidencia a capacidade de resposta aos fornecedores do Grupo CIT. Este contacto pode ser direto pelos canais da CIT, ou via Contact Center da Grupo CIT. Trata-se de uma tarefa no âmbito das funções das subáreas de trabalho, para qual este indicador terá uma revisão trimestral.

ID11 - Nº de reclamações de clientes indica o número de reclamações de clientes face aos serviços prestados pela área. Nos últimos anos a área definiu internamente que tem um padrão de zero reclamações, pelo que essa será a meta, sendo que este indicador será revisto trimestralmente.

ID12 - Poupança de tempo de trabalho diz respeito ao número de horas/homem poupadas com a execução das tarefas com recurso aos RPA's (*Savings*). Como se trata de um indicador que analisa um período de um ano, apenas terá revisão anualmente.

ID13 - Nº Atualizações tecnológicas implementadas ilustra a % de atualizações tecnológicas implementadas face às aprovadas para o período em análise. Tendo em conta que a grande maioria destes projetos são prolongados no tempo, este indicador será analisado com uma periodicidade anual.

### **Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional**

ID14 - Índice de *enablement* dos colaboradores indica a satisfação dos colaboradores, pois estes tratam-se de um ativo importante no ceio da organização e devem estar satisfeitos e motivados de modo a desempenharem as funções com uma performance superior – este indicador será medido semestralmente.

ID15 - Índice de *engagement* dos colaboradores indica o compromisso dos colaboradores com o projeto, com os objetivos da área e com as próprias tarefas. Este indicador é relevante no sentido de perceber o envolvimento dos colaboradores com a área, pois uma equipa com elevado sentido de compromisso lida melhor com situações de contradição e dificuldades – este indicador será medido semestralmente.

ID16 - Nº horas de formação por colaborador demonstra a ação de formação por colaborador de acordo plano de formação definido – este indicador será revisto anualmente.

ID17 - % colaboradores que frequentou formação indica a abrangência das ações de formações sobre a “população” da área, sejam formações internas ou externas. Pretende-se que as formações sejam frequentadas pela globalidade dos colaboradores, sendo umas mais específicas consoante as suas competências e responsabilidades, contudo o plano de formação é definido para todos os colaboradores – este indicador será revisto anualmente.

ID18 - Rácio de Melhorias sugeridas por colaborador diz respeito ao número de melhorias propostas pelos colaboradores que vão ser a base do plano de melhorias de processos, atividades, tarefas e/ou ações da área. Este indicador terá revisão anual, aquando da definição do novo plano de melhorias para o ano seguinte.

ID19 - Rácio de Melhorias introduzidas nos processos indica o número das melhorias que foram aplicadas e/ou finalizadas, face às melhorias que tinham sido aprovadas inicialmente. Este indicador terá revisão anual, aquando da definição do novo plano de melhorias para o ano seguinte.

ID20 - Saving das melhorias implementadas diz respeito à capacidade da geração de redução de custos com a implementação das melhorias implementadas. Assim pretende-se medir a redução de custos resultantes do investimento realizado nessas ações. Tendo em conta que existem melhorias que têm prazos de execução alargados, este indicador só será analisado anualmente.

ID21 - BSC a funcionar e a ser atualizado permanentemente pretende avaliar se o BSC está a operar do modo que foi concebido e se está a ser atualizado com informação, isto é, com e *inputs* para poder servir a gestão de topo na tomada de decisão. Este indicador será revisto trimestralmente.

## 5.7 Seleção de iniciativas

Após a definição dos objetivos estratégicos, indicadores e respetivas metas, devem ser definidas as iniciativas necessárias à concretização dos objetivos em cada perspetiva.

As iniciativas estratégicas são ações que visam reduzir os *gaps* e melhorar os níveis de eficiência/eficácia dos processos críticos para o sucesso da estratégia.

Estas ações implicam a afetação de recursos financeiros e humanos pelo que se torna relevante medir o impacto das mesmas nos objetivos estratégicos da área. Desta forma, as iniciativas estratégicas com impactos em diversos objetivos estratégicos tendem a causar efeitos cumulativos, o facilita o alcance da meta pretendida. Assim como, potencialmente o mesmo objetivo estratégico será apoiado por mais do que uma iniciativa.

Foi delineado o impacto das iniciativas estratégicas nos objetivos estratégicos, com o intuito de se verificar quais a que apresentam o maior score. As que apresentarem *score* de zero não devem ser desenvolvidas pois não têm impactos nos objetivos, por outro lado as que ostentam o *score* mais elevado devem ser as selecionadas para serem aplicadas/desenvolvidas.

Apresentam-se as iniciativas planeadas para a área Financeira:

**Tabela 7: Impacto da Iniciativas**

Objetivos Estratégicos		F1	F2	F3	C1	C2	C3	C4	P1	P2	P3	P4	A1	A2	A3	A4	Score
Iniciativas																	
<b>I1</b>	Implementar planeamento e orçamento por subáreas	X	X	X													3
<b>I2</b>	Executar plano de expansão de serviços	X	X	X				X					X				5
<b>I3</b>	Criar portfólio de serviços <i>core</i> e serviços secundários					X	X	X		X		X	X		X		7
<b>I4</b>	Criar portfólio de plataformas e sistemas de informação da área					X	X	X				X		X		X	6
<b>I5</b>	Executar plano de investimentos	X	X								X	X					4
<b>I6</b>	Criar inquérito satisfação a clientes mais regulares					X				X						X	3
<b>I7</b>	Executar workshops com clientes para levantamento de necessidades				X	X	X		X	X			X				6
<b>I8</b>	Executar workshops com clientes para levantamento de necessidades		X						X	X	X	X	X		X		7
<b>I9</b>	Criar plano de desenvolvimento e aplicação de RPA's		X				X		X		X	X	X		X		7
<b>I10</b>	Implementar plano de formação para colaboradores com revisão intermédia												X	X			2
<b>I11</b>	Fomentar reuniões de <i>brainstorming</i> de melhoria contínua									X	X		X		X		4
<b>I12</b>	Optimizar comunicação interna									X			X			X	3
<b>I13</b>	Criar equipa de controlo de qualidade/desempenho					X				X						X	3

Após análise do impacto das iniciativas estratégica através da matriz anterior, serão selecionadas as que têm maior impacto sobre os objetivos estratégicos do BSC.

Estas iniciativas devem ter indicadores, orçamentos e *deadlines* (prazos), bem como a indicação dos responsáveis e das áreas envolvidas.

**Tabela 8:** Iniciativas Estratégicas a promover

<b>Código Iniciativa</b>	<b>Iniciativas Estratégicas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsável</b>	<b>Áreas envolvidas</b>	<b>Milestones</b>	<b>Orçamento</b>
I2	Executar plano de expansão de serviços	Cumprir plano de expansão	Gestão de Topo	Gestão de Topo		
I3	Criar portfólio de serviços core e serviços secundários	Portfólio Serviços	Gestão de Topo; Direcção	Todas		
I4	Criar portfólio de plataformas e sistemas de informação da área	Portfólio Plataformas e Sistemas	Gestão de Topo; Direcção	Todas		
I7	Executar <i>workshops</i> com clientes para levantamento de necessidades	Atas workshops com clientes; "Book de necessidades"	Gestores; <i>Controllers</i>	Todas		
I8	Redesenhar processos internos e alocação de tarefas - <i>workshops</i> internos	Descrição de funções; Actualização processos internos	Direcção; Gestores; <i>Controllers</i>	Todas		
I9	Criar plano de desenvolvimento e aplicação de RPA's	Relatório de RPA anual	Equipa Melhoria Contínua;	Todas		

Apresenta-se a descrição de cada uma das seis iniciativas a promover:

➤ **I2: Executar plano de expansão de serviços**

A área apresenta um grande desafio que é a expansão geográfica dos seus serviços, pelo que esta iniciativa foi selecionada para assegurar um cumprimento do plano de expansão, garantindo o cumprimento dos objetivos a curto, a médio e longo prazo.

Nesta iniciativa será definido todo o plano de expansão de serviços, desde os *timings*, aos *workshops* de recolha de informação, à fase de formação dos colaboradores, como à fase de implementação da prestação de serviços.

As subáreas serão envolvidas consoante a expansão dos seus serviços, pelo que sua participação e responsabilização será determinante, contudo a gestão e responsabilidade desta iniciativa será da gestão de topo.

➤ **I3: Criar portfólio de serviços *core* e serviços secundários**

Esta iniciativa tem o intuito de listar e de descrever todos os serviços prestados pela área Financeira. Pretende-se a criação de um portfólio que descreva todos serviços *core*, ou seja, os serviços mais tradicionais que estão na base da prestação do serviço, e os serviços secundários, que são os novos serviços que estão em desenvolvimento e que não são do conhecimento de todos os colaboradores e clientes.

Existem diversos objetivos para esta iniciativa, contudo há duas finalidades que se pretendem alcançar: uma do ponto de vista de organização e conhecimento interno e a outra do ponto de vista comercial.

Quanto ao primeiro ponto, pretende-se com a elaboração deste portfólio que as diversas subáreas mostrem e transponham para esta ferramenta os serviços que prestam para que seja divulgado por todos os colaboradores da área. Este instrumento passa a ser um instrumento de conhecimento interno, garantindo um maior alinhamento entre todos potenciando o compromisso. Por outro lado, tem uma finalidade comercial de modo a que esse portfólio seja apresentado a todos os clientes, conseguindo divulgar serviços que não possuem e serviços onde a área se encontra na vanguarda do Grupo CIT. Esta finalidade é importante pois estimula a angariação de novos clientes para serviços não contratados.

Todas as subáreas devem ser envolvidas nesta iniciativa, sendo que a responsabilidade final deverá ser da direção e da gestão de topo, de onde deverá resultar o portfólio de serviços.

➤ **I4: Criar portfólio de plataformas e sistemas de informação da área**

A área presta diversos sistemas de informação e plataformas, muitas delas desconhecidas à maioria dos colaboradores da área. Neste sentido, esta iniciativa tem como propósito inventariar todas as plataformas e sistemas de informação com que cada subárea trabalha, alocando a cada uma os respetivos *inputs*, processos, procedimentos e *outputs*.

Com esta iniciativa pretende-se obter um maior alinhamento na organização das atividades, obter economias de escala nas tarefas e nos processos, conseguindo otimizar sistemas e plataformas em prol de outros menos utilizados. Assim, como consequência desta ação deve sair uma análise custo-benefício sobre a utilização de diversos sistemas.

É imprescindível a elaboração de um portfólio de plataformas e sistema de informação como efeito final desta iniciativa, no sentido de listar e controlar todas estruturas tecnológicas. Estas devem ser melhoradas, tornando-as mais eficientes e eficazes de modo a que a área as consiga transpor para os clientes e crie novos canais de informação, originando novos serviços e preparando a área para uma prestação de serviço com uma maior robustez.

Todas as subáreas devem ser envolvidas nesta iniciativa, sendo que a responsabilidade deverá ser da direção e da gestão de topo.

➤ **I7: Executar *workshops* com clientes para levantamento de necessidades**

Pretende-se com esta iniciativa criar pontos de contacto informais com o cliente, onde se realizem partilha de experiências, se discutam e resolvam assuntos menos críticos, analisem operações e procedimentos internos de forma a alinhar as expectativas das partes e os respetivos processos.

Estes *Workshops* internos visam complementar as reuniões periódicas que são realizadas com os negócios no âmbito da prestação de serviços, contudo apresentam o conceito de um novo fórum para partilha de ideias, onde se pretende fazer um levantamento das necessidades dos clientes. Com este levantamento de necessidades, pretende-se melhorar a qualidade na prestação de serviços, que levará a um aumento da satisfação do cliente. Para além disso, este levantamento será o ponto de partida para se averiguar a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos/serviços que vão preencher as carências identificadas pelos negócios.

Os gestores e os *controllers* devem ser os responsáveis e promotores desta iniciativa, ficando com a responsabilidade de elaborarem um “*Book* de necessidades”.

➤ **I8: Redesenhar processos internos e alocação de tarefas - *workshops* internos**

O redesenho dos processos internos e a alocação de tarefas tem como principal objetivo gerar uma organização do trabalho mais eficiente.

Com esta iniciativa pretende-se redesenhar os processos internos de todas as subáreas da área Financeira, de modo a tornar os processos mais flexíveis e eficientes, conseguindo

criar sinergias entre as várias equipas, promover o trabalho em equipa e evitar a duplicação de trabalho. A alocação de tarefas permitirá responsabilizar as equipas e/ou colaboradores, definido as funções e as responsabilidades de cada elemento.

Esta iniciativa desenrolar-se-á numa base de *workshops* internos entre todas as subáreas e deverá ter como responsáveis a direção, os gestores e os *controllers*.

➤ **I9: Criar plano de desenvolvimento e aplicação de RPA's**

A aplicação dos RPA's nas atividades rotineiras tiveram um grande impacto os últimos anos na gestão da área, pelo que se torna muito relevante delinear um plano para o desenvolvimento e aplicação de novos RPA's. Estas novas tecnologias, permitem controlar custos, otimizar processos minimizando erros e falhas, e contribuem para um aumento da satisfação dos colaboradores.

Neste sentido, no início de cada ano deve ser discutido entre a equipa de melhoria continua e alguns elementos das diversas subáreas quais as atividades e processos que carecem de maior automatização. Esta fórum interno é relevante, para se tirarem conclusões sobre os impactos nas várias subáreas e criar-se o melhor plano para o desenvolvimento de RPA's, bem como da sua aplicação na fase de projeto e na sua fase de “*go-live*”.

A responsabilidade desta iniciativa será da equipa de melhoria contínua, tendo como output a conceção de um relatório de RPA anual.

## **5.8 Implementação, monitorização e gestão do BSC**

Após a elaboração e a implementação do BSC, é necessário fomentar a sua utilização, aperfeiçoando-o e ajustando-o às necessidades da área. Neste sentido é possível que o BSC tenha impacto sobre a estratégia da área e que a estratégia tenha impacto no BSC.

É normal que no início o BSC necessite de ser aperfeiçoado e ajustado à realidade da área, contudo não compromete a potencialidade da ferramenta. Para se otimizar o sucesso da implementação da BSC na área é necessário assegurar algumas características, tais como:

- Liderança - a gestão de topo deve ser envolvida em todas as fases do BSC e deve ser uma ferramenta acarinhada por estes, sendo inevitável para o sucesso da sua implementação e operacionalização;
- Responsabilização: devem ser fixados os responsáveis e a sua participação no cumprimento dos objetivos, metas e planos de ação;
- Comunicação: a informação deve ser partilhada por toda a área, criando fortes relações entre a gestão de topo e os restantes colaboradores, de modo a envolver todos os colaboradores na melhoria estratégica;
- Mudança: todos os colaboradores da área, inclusive gestão de topo e chefias devem interiorizar que este é um momento de assumir uma mudança, na procura da melhoria do desempenho presente e futuro;
- Aprendizagem e aperfeiçoamento: a aprendizagem com a experiência acumulada permitirá o aperfeiçoamento do BSC, permitindo à área encontrar as melhores soluções para se adaptarem às adversidades encontradas.

O processo de monitorização do BSC assume um papel importante, pois quanto mais for o controlo, menor será o risco e maior será a probabilidade de sucesso da ferramenta. Por sua vez, o BSC acaba por ser um instrumento de monitorização da performance através do acompanhamento periódico e evolução dos indicadores estabelecidos sempre com foco na execução da estratégia da área.

Para o processo de monitorização do BSC poder-se-ia recorrer à criação de um departamento de gestão estratégica, tal como é proposto por Kaplan e Norton (2005). Contudo, tendo em conta que se trata de um BSC para uma área, conclui-se que a criação deste departamento não é viável, pois iria acartar um aumento de recursos humanos e financeiros.

Apesar de não se existir uma equipa devidamente estruturada haverá um responsável pela gestão do BSC, que terá como principais responsabilidades manter o BSC a funcionar com informação atualizada, recolher informação das diferentes subáreas para alimentar a ferramenta, preparar e agendar as reuniões para análise dos indicadores e metas e assessorar a gestão de topo na adequação do BSC à estratégia da área e da empresa. As reuniões de análise e acompanhamento do BSC devem ocorrer com uma periodicidade trimestral.

Quanto ao sistema de informação ou plataforma para suportar o BSC, foi decidido que nesta primeira fase apenas se iria utilizar uma funcionalidade do Office 365 – *SharePoint*. Esta é uma plataforma sobre qual a área detém algum *know-how*, é *user-friendly* e não tem custos associados. Para além destas vantagens, esta é uma plataforma que permite uma visualização permanente dos resultados consoante a última atualização e está disponível a todos os colaboradores através da sua conta de email.

Tal como já referido, a atualização do *SharePoint* será uma tarefa do responsável pela gestão do BSC, contudo a gestão de topo e restante direção devem a médio prazo analisar a possibilidade da passagem desta ferramenta para outro *software* que permita obter outras potencialidades.

A gestão de topo e a restante direção da área devem reunir trimestralmente para analisarem os resultados do trimestre anterior, de modo a serem definidas ações e planos corretivos para fazer face aos desvios identificados. Para além disso, devem controlar as iniciativas estratégicas em curso e debaterem novos contributos para a estratégia, verificando sempre a adequabilidade do BSC à estratégia da área e da empresa.

➤ **Utilização do *Scorecard* como ferramenta de medição da estratégia**

Ao longo do processo de conceção do BSC foram atribuídas ponderações às perspetivas, objetivos estratégicos, indicadores e às metas que retratam a importância relativa e que permite o cálculo do *score* estratégico.

Para cada indicador deve ser definido antecipadamente os respetivos intervalos de pontuação, de modo a que este cálculo possa e deva ser efetuado em cada um dos momentos da análise do *scorecard* da área.

Com esta informação e sabendo o *score* de cada perspetiva é possível obter um *score* estratégico da área Financeira. A título de exemplo e assumindo que os seguintes *score*'s:

- Perspetiva Financeira – 90%
- Perspetiva dos Clientes – 80%
- Perspetiva dos Processos Internos – 90%
- Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional – 85%

Score estratégico = 25% x 90% + 25% x 80% + 30% x 90% + 20% x 85% = 86,50%

O score estratégico da área Financeira seria 86,50%, fruto do cálculo anterior.

O scorecard estratégico pode ser apresentado do seguinte modo:

**Figura 18:** Exemplo de scorecard estratégico da área Financeira

Perspetiva	Sigla	Objetivo Estratégico	Peso Objetivo	Resultado Alcançado	Grau Cumprimento	Score Objetivos	Score Perspetivas	Score Estratégia
<b>Financeira</b>  25%	F1	Cumprimento dos orçamentos anuais	40%				<b>90,00%</b>	<b>86,50%</b>
	F2	Controlar os custos	40%					
	F3	Crescimento dos rendimentos em mercado externos	20%					
<b>Clientes</b>  25%	C1	Assegurar SLA contratual elevado	30%				<b>80,00%</b>	
	C2	Aumentar a satisfação dos clientes	30%					
	C3	Reforçar presença no mercado externo	20%					
	C4	Aumentar portfólio de serviços disponibilizados	20%					
<b>Processos Internos</b>  30%	P1	Cumprir prazos de entrega	25%				<b>90,00%</b>	
	P2	Certificar e maximizar a qualidade	25%					
	P3	Incrementar atividades robotizadas	25%					
	P4	Actualizar tecnologicamente os processos	25%					
<b>Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional</b>  20%	A1	Assegurar a satisfação e o compromisso dos colaboradores	35%				<b>85,00%</b>	
	A2	Promover a melhoria da qualificação dos colaboradores	20%					
	A3	Impulsionar modelo de Melhoria Contínua	25%					
	A4	Desenvolver sistema de informação para a gestão	20%					

➤ **Alinhamento com a avaliação do desempenho dos colaboradores**

O modelo de avaliação de desempenho de cada colaborador será composto por duas vertentes: a organizacional e a individual.

Na vertente organizacional, teremos a avaliação da área Financeira (departamento) e a avaliação da CIT (organização). Para ambas, o modelo centra-se na gestão por objetivos, pelo que tanto a área como a CIT terão os seus indicadores de performance, com as respetivas metas e graus de concretização definidos.

A vertente individual será suportada em dois modelos de avaliação, gestão por objetivos e avaliação de competências.

A gestão por objetivos irá-se suportar nos indicadores de performance, para garantir o alinhamento com a avaliação da performance organizacional e concorrer para o sucesso estratégico da organização. Para estes objetivos devem ser definidos os respetivos indicadores, metas e também devem ser identificados os intervalos de concretização, a ponderação consoante a sua relevância, de forma a obter uma classificação a atribuir ao colaborador.

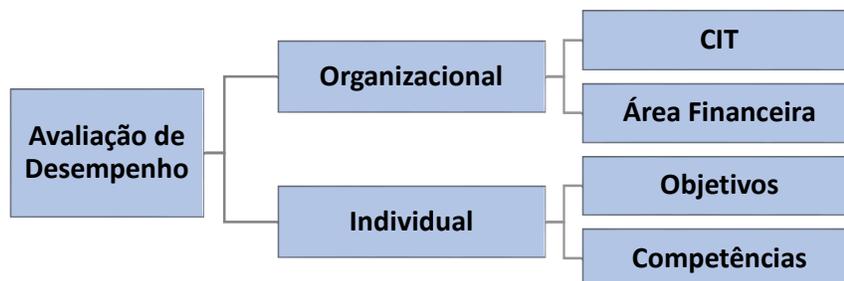
A avaliação de desempenho por competências demonstra o grau de evidência das competências críticas para o desempenho da função. Esta deverá contribuir para o desenvolvimento profissional do colaborador.

As competências serão avaliadas pela sua hierarquia direta em três níveis:

- Saber-saber – capacidade de organização e controlo;
- Saber-fazer – capacidade e conhecimentos técnicos;
- Saber-ser – comportamentos.

Deste modo, o modelo de avaliação de desempenho do colaborador será o seguinte:

**Figura 19:** Modelo de avaliação de desempenho do colaborador



## 6. Conclusões, limitações e oportunidade de investigação futura

Pretende-se com este capítulo analisar os resultados finais do projeto e confrontá-los com os objetivos iniciais, identificando os seus contributos para a CIT, descrevendo as limitações encontradas e apresentando possíveis oportunidades de investigação futura.

### 6.1 Conclusões

Este projeto teve como objetivo primordial a conceção de um BSC para a área Financeira de uma empresa de Serviço Partilhados. A escolha do BSC como sistema de avaliação de performance, deve ao facto do mesmo se posicionar como uma ferramenta de apoio à gestão estratégica, tendo como ponto de partida a missão e a visão estratégica da empresa.

O BSC transformou-se numa ferramenta robusta, começando por ser um sistema de avaliação de performance para se tornar num sistema de gestão integrado, promovendo a comunicação na organização, disseminando a estratégia e interligando as operações aos objetivos estratégicos. Assim, o BSC tornou-se num sistema de gestão que proporciona o alinhamento de estratégias de longo prazo com as ações de curto prazo, para impulsionar o desempenho futuro.

Sendo a CIT a empresa de serviços partilhados de um dos maiores grupos económicos portugueses, Grupo CIT, o seu âmbito de atuação é sempre restrito ao desenvolvimento do negócio do Grupo. Neste sentido, a empresa possui características que as diferenciam da maioria das empresas analisadas por Kaplan e Norton durante a conceção do modelo, contudo apresenta necessidades semelhantes no âmbito da gestão: avaliação da performance, disseminação e avaliação da estratégia.

Este projeto fundamentou-se numa lacuna identificada no sistema de avaliação de performance, onde são reconhecidas algumas limitações na avaliação e acompanhamento da execução da estratégia.

A aplicação a uma área em específica sem envolvimento das restantes áreas de negócio dificulta a conceção do modelo, pelo que acresce o desafio de adaptar o BSC à realidade da área e ao âmbito da sua atividade.

Foi concebido um BSC adaptado à visão e à estratégia da área Financeira e à estratégia definida pela CIT para a área de prestação de serviço. Neste sentido, o BSC assenta nos três eixos estratégicos: eficiência superior, excelência de serviço e crescimento orientado.

Tendo por base as quatro perspetivas de avaliação de performance, foi delineado um conjunto de dezasseis objetivos estratégicos da área, e explicitadas as relações de causalidade através de um mapa estratégico. O resultado final manifesta que a área atribui uma grande importância à perspetiva dos clientes, sendo focados em assegurar o SLA contratual e aumento da satisfação. Para além disso, a área é focada no controlo de custos e cumprimento de orçamento, estando acautelada para os novos desafios com a expansão dos serviços para mercados externos. Estas duas perspetivas poderiam ser a perspetiva de 1º Nível, contudo foi decidido em reunião com a gestão de topo que a seria a Financeira, pois o objetivo de uma empresa que está no ceio de um grupo económico é ser eficiente, gerindo e minimizando custos. Contudo, a área não deve descorar os processos internos e a aprendizagem e desenvolvimento organizacional pois são importantes para a performance global, através dos seus impactos explicados nas relações de causalidade.

Para efeitos da avaliação da performance dos objetivos estratégicos, foram selecionados vinte e um indicadores de gestão, quinze do tipo *lead* e seis do tipo *lag*. Consideram-se um conjunto de indicadores balanceados, pois apenas um objetivo estratégico tem três indicadores e os restantes tem um ou dois.

A CIT já apresentava um conjunto de indicadores não organizados com forte cariz operacional, pelo que este BSC contribuiu para uma evolução esperada e desejada, pois vai ao encontro das ambições da área, em conseguir ligar a perspetiva operacional à estratégia da empresa e da área. Pretende-se que o BSC seja capaz de comunicar os múltiplos e interligados objetivos da empresa e da área a todos os níveis hierárquicos.

O BSC representa uma evolução muito positiva sobre o conjunto de indicadores utilizados pela área, pois este está focalizado na visão estratégica em prol da vocação para a perspetiva operacional. O conjunto anterior, “espécie de TB” funcionava como suporte à tomada de decisão do gestor operacional (centro de responsabilidade), contudo não é apropriado para a articulação da gestão ao nível estratégico.

O BSC inclui fatores tangíveis, mas também intangíveis (qualitativos e não financeiros) relacionados com a capacidade de mercado e com a situação competitiva. Apresenta um equilíbrio no *mix* de indicadores, detendo variáveis e indicadores mais globais, criando condições para que a área se torne competitiva nas suas competências e capacidade de inovação.

Foi selecionado um conjunto de seis iniciativas estratégicas a implementar. Prevê-se que estas tenham um maior impacto na perspetiva dos clientes, decorrentes das políticas de gestão de relacionamento com o cliente e do eixo estratégico “Excelência de Serviço”.

O acompanhamento dos resultados através dos indicadores e das respetivas metas, suportados pelas relações do mapa estratégico permite à área reagir em tempo útil e de forma oportuna, conseguindo delinear ações de correção da estratégia e dos planos de ação. Este acompanhamento deve ser efetuado de modo permanente e discutido, pelo menos, nas reuniões trimestrais de acompanhamento e revisão de resultados.

A gestão de topo da área está motivada e com elevado sentido de compromisso em utilizar este instrumento, pelo que entrará numa fase de mudança, que acartará algumas alterações organizacionais no futuro, fruto da aplicação do mesmo e dos seus impactos a médio/longo prazo. A capacidade de gerir a mudança por parte dos gestores também será um desafio colocado no momento da implementação do projeto, uma vez que é importante o “*engagement*” de todos os colaboradores.

Para a área, a grande vantagem da utilização do BSC advém das relações de causalidade entre as perspetivas, que irá permitir uma conexão e um encadeamento de ações e decisões em prol da estratégia definida. Até então as perspetivas eram vistas individualmente, sem avaliação conjunta, o que dificultava o trabalho de entendimento da evolução das mesmas. Assim, o modelo do BSC permite um conhecimento constante das várias perspetivas, promovendo a sustentabilidade a longo prazo da área e da empresa.

Como contributo ao nível académico, conclui-se com este projeto que o BSC assente em quatro perspetivas pode ser utilizado na área e pode desempenhar um papel crucial para o sucesso futuro da área e da organização.

## 6.2 Limitações

A principal limitação na elaboração deste projeto é a questão da confidencialidade e reserva dos dados e informação, bem como da denominação da empresa e do Grupo. Esta questão, limita a divulgação e disponibilização da informação, detalhes de processos e estruturas organizacionais.

O desconhecimento e/ou falta de acesso a informação sobre um possível BSC corporativo da CIT também se traduziu num constrangimento para o projeto, pois os objetivos estratégicos definidos para a área seriam ajustados caso existisse a divulgação desta ferramenta.

O BSC foi adequado a um momento em que área se encontra numa fase de transição geracional, com a renovação dos seus quadros e com a necessidade da expansão do negócio para mercados externos. A estratégia da CIT e da área passa pela internacionalização, pelo que será inerente alterações ao BSC a médio prazo.

O BSC necessitará de um sistema de informação capaz de obter e reportar informação de forma imediata, pertinente e fiável. Neste sentido, a implementação e adaptação do BSC aos sistemas existentes ou outro sistema presente no mercado também será uma limitação.

A gestão de topo assume um papel preponderante no funcionamento e cumprimento do BSC, uma vez que este instrumento se destina a promover o comportamento e não o controlo. A gestão de topo deve assentar a sua ação numa cultura de delegação, descentralização, partilha e confiança, pressupondo que os colaboradores tomarão as ações necessárias para atingir as metas dos objetivos estratégicos definidos – este princípio terá que ser aceite pela gestão de topo para que seja aplicável.

## 6.3 Oportunidades de investigação futura

A área Financeira faz parte da CIT, e esta está inserida num dos maiores grupos empresariais Portugueses, pelo que este presente projeto cria várias oportunidades de investigação futura.

Além dos desafios, a curto prazo, da implementação do BSC na área seria viável o desenvolvimento de trabalho semelhante para aplicação da ferramenta para as restantes áreas da CIT, alinhado com o BSC corporativo da CIT. Deste modo, garantia-se um alinhamento na gestão estratégica da empresa entre as diversas áreas.

Outra oportunidade dentro da área, é descentralização e a criação de “BSC’s operacionais” para cada subárea, isto é, um BSC para a Contabilidade, um BSC para a Tesouraria, etc. Possivelmente, com a implementação desta ferramenta ao nível das subáreas incorríamos num processo de descentralização, conseguindo otimizar a sua ação.

Pela informação recolhida a maioria destes projetos estão sustentados nas quatro perspetivas definidas no BSC, pelo que seria pertinente e interessante averiguar a introdução de novas perspetivas de performance ao modelo desenvolvido (de acordo com as necessidades da área).

Existe também outra oportunidade de investigação interessante, através da aplicação desta metodologia a outras áreas congéneres, o que possibilitará a realização de comparativos entre empresas/áreas do mesmo setor. Incluindo nesta oportunidade, também seria agradável o alargamento deste trabalho a outras entidades prestadoras de serviços dentro do Grupo CIT.

## 7. Referências Bibliográficas

- Accenture Complexity Survey 2015. **Is your shared services organization heading for extinction?**  
[https://www.accenture.com/t20160913T072953Z\\_\\_w\\_\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub\\_15/Accenture-Shared-Service-Extinction-Infographic.pdf?la=en#zoom=50](https://www.accenture.com/t20160913T072953Z__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_15/Accenture-Shared-Service-Extinction-Infographic.pdf?la=en#zoom=50), consultado em 01 de dezembro 2017
- Atkinson, A. A., J. H. Waterhouse and R. B. Wells. 1997. A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review Spring*, 25-37.
- Babbie, E. 2010. **The practice of social research (12<sup>th</sup> Ed.)**. Wadsworth, Cengage Learning.
- Bergeron, B. 2003. **Essential of shared services**, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey
- Braam, G. J. M., & Nijssen, E. J. 2004. Performance effects of using the balanced scorecard: A note on the dutch experience. *Long Range Planning*, 37(4), 335-349
- Butler, A., Letza, S., & Neale, B. 1997. Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning*, 30(2), 242–253.
- Códices, R. 2017. “**Conceção de um sistema de avaliação de performance para uma IPSS – Estudo de Caso na UNITATE**”, Tese de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa
- Cokins, G. 2009. **Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics**. SAS Institute Inc., Cary, North Carolina, USA
- Decoene, V., & Bruggeman, W. 2006. Strategic alignment and middle-level managers motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(3/4), 429-448.
- Deloitte Consulting LLP 2013. **Global shared services survey**, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/deloittes-2013-global-shared-services-survey-results.html> , consultado em 27 de novembro 2017
- Deloitte Consultores, 2014. **Shared services center - Get the global picture - Estudo de implementação de plataforma de desenvolvimento de centros de serviços partilhados**
- Drucker, P., 1995. The informations Executives Truly Need. *Havard Business Review*, Boston, v. 73, n. 1, 54-62, January-February
- Epstein, M., & Manzoni, J.-F. 1998. Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190–203.
- Ferreira, A. 2009. Sistemas de Medição do Desempenho e o *Balanced Scorecard*. In Major, M. & Vieira, R. (Eds.), *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática*: 301-331. Lisboa: Escolar Editora.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. 2012. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23: 79-119.

- Hall, M. 2008. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2): 141-163.
- Ittner, C. d. & Larcker, D. F. 2003. Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, Nov, 81(11): 88-95.
- Jordan, H., Neves, J., e Rodrigues, J. 2015. **O Controle se Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores**. Lisboa, Áreas Editora 10ª edição;
- Junior, S., Luciano, E. & Testa, M. 2013. Contribuições do Modelo de Medição de Desempenho Organizacional da Performance Prism ao Balanced Scorecard: Um Estudo sob a Perspetiva dos Stakeholders. **Revista de Ciências da Administração**, 15(37): 136–153.
- Kaplan, R. e Norton, D. 1992. The balanced scorecard: Measures that drive performance, **Harvard Business Review**, Jan-Fev, 71-79
- Kaplan, R. e Norton, D. 1993. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, Sep-Oct:134-47
- Kaplan, R. e Norton, D. 1996a. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Jan-Feb: 75-85
- Kaplan, R. e Norton, D. 1996b. Linking the balanced scorecard to strategy. **Harvard Business Review**, 39(1): 53-79
- Kaplan, R. e Norton, D. 1996c. Translating strategy into action. The balanced scorecard. **Harvard Business School Press**
- Kaplan, R. S. 1998. Innovation action research: Creating new management theory and practice. **Journal of Management Accounting Research**, 10: 89-116.
- Kaplan, R. e Norton, D. 2000. Having trouble with your strategy? Then map it, **Harvard Business Review**, Set-Out, 167- 176
- Kaplan, R. e Norton, D. 2000b. The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. **Harvard Business School Press**
- Kaplan, R. e Norton, D. 2001a. Transforming the balanced scorecard form performance measurement to strategic management. Part I. **Accounting Horizons**, 15(1): 87-104
- Kaplan, R. e Norton, D. 2001b. Transforming the balanced scorecard form performance measurement to strategic management. Part II. **Accounting Horizons**, 15(1): 147-160
- Kaplan, R. e Norton, D. 2004a. Measuring the strategic readiness of intangible assets, **Harvard Business Review**, Fev, 52-63
- Kaplan, R. e Norton, D. 2004b. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes, Boston, **Harvard Business School Press**
- Kaplan, R. e Norton, D. 2008a. Mastering the management system. **Harvard Business Review**, Jan: 62-77
- Lebas, M., Euske, K. 2002. **A Conceptual and Operational Delineation of Performance**, in Neely, Andy (Ed.) (2002), *Business Performance Measurement – Theory and Practice*, Cambridge University Press, 65-79.
- Malina, M. A., e Selto, F. H., 2001. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard, **Journal of Management Accounting Research**, 13, 47-90.

- Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. 2001. The Performance Prism in Practice. **Measuring Business Excellence**, 5(2): 6-12.
- Norreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, 11(1), 65–88.
- Norreklit, H., Norreklit, L., Mitchell, F. & Bjornenak, T. 2012. The rise of the balanced scorecard! Relevance regained? **Journal of Accounting Organizational Change**, 8(4): 490-510;
- Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 1999. **Performance Drivers: a Practical Guide to Using the Balanced Scorecard**. New York: John and Sons.
- Pinto, J. A. D. S. 2009. “Um novo modelo de implementação de serviços partilhados”, Tese de Mestrado, Universidade do Minho.
- Porter, M. 1985. **Competitive advantage**. Free Press Edition
- Quesado, P., Guzmán, B. & Rodrigues, L. 2012. O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard: Uma Análise Comparativa. **Revista de Contabilidade e Controladoria**. 4(2): 128–150.
- Quinn, B., Cooke, R., & Andrew, K. 2000. **Shared Services: Mining for Corporate Gold (Hard)**. Great Britain: Pearson Education Limited.
- R&C 2016 CIT Serviços Partilhados, S.A. (nome fictício)
- Rillo, M. 2005. **Fast balanced scorecard – Simplified method of building the balanced scorecard in small – And medium-sized companies**. Sixth International Conference on “Entreprise in Tansition”
- Russo, J. 2006. **Balanced Scorecard Para PME**. Lisboa, Lidel – Edições Técnicas 4ª edição
- Ryan, B., Scapens, R.W. e Theobald, M. 2002. **Research method and methodology in finance and accounting**, 2ª Edição, London: Thomson.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. 2013. **Metodologia de pesquisa** (5ª ed. traduzida). Porto Alegre: Penso.
- Schulman, D., Harmer, M. e Dunleavy, J. 1999. **Shared Services - Adding value to the business units**. John Wiley & Sons, Inc
- Schulman, D., Harmer, M., Lusk, J. 2001. **Shared Services: agregando valor às unidades de negócios**. São Paulo: Makron Books.
- Schulz, V., *et al.* 2009. **Definition and Classification of IT-Shared-Service-Center**, San Francisco, California.
- Schwarz, G. 2014. **Public Shared Service Centers: A Theoretical and Empirical Analysis of US Public Sector Organizations**, Mishawaka, Springer Gabler, 1: 60-67
- Simons, R. 2000. **Performance measurement & control systems for implementing strategy**, Prentice Hall
- Szilagy, A. D. 1988. **Management & Performance** (3ª Edição). EUA: University of Houston. Scott, Foresman and Company.
- Ulbrich, F. 2006. **Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement**, Business Process Management Journal (12:2), p 191.
- Vieira, R., Major, M. 2009. **Investigação qualitativa em contabilidade, contabilidade e controlo de gestão, teoria, metodologia e prática**. Lisboa, Escolar Editora.

- Yin, R. K. 2003. **Case study research – Design and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Yin, R. K. 2009. **Case study research: Design and methods** (4th ed.). United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Young, C. M. 2005. **Choose the Right IT Service Management Model**, Stamford.