

**O BALANCED SCORECARD NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE  
UMA EMPRESA DE TI**

Joana Isabel Nunes Vieira

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

**Orientadora:**

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, Departamento de  
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE - Instituto Universitário  
de Lisboa

novembro 2019



## **RESUMO**

Numa conjuntura económica marcada por ambientes de grandes mudanças tecnológicas e influenciada pelos efeitos da globalização e aceleração dos processos de internacionalização, o maior desafio das empresas consiste em sustentarem o seu desenvolvimento e continuidade no mercado em ambientes de grande competitividade internacional.

Para o efeito, ter um bom sistema de controlo de gestão, que promova o comprometimento dos colaboradores e que responda à necessidade constante de planear, implementar e monitorizar as atividades da empresa, é primordial para que as organizações garantam a eficiência da sua tomada de decisões e para que, consecutivamente, tenham uma boa *performance*.

O *Balanced Scorecard*, ferramenta de estudo deste projeto, é um dos instrumentos de controlo de gestão mais completos, rápidos e eficientes que permite alinhar e monitorizar as atividades de forma a atingir os objetivos esperados. Neste sentido, a proposta deste projeto consiste em desenvolver para o Grupo A-to-Be, empresa em atual processo de internacionalização nos Estados Unidos da América, dois *Balanced Scorecards*, um corporativo e outro aplicado ao departamento de *Delivery*, uma das áreas de maior relevância na empresa.

Pretende-se assim, com este projeto, desenvolver uma estratégia de internacionalização na empresa A-to-Be, assegurando a qualidade e eficiência da entrega dos projetos. Para o efeito, é importante clarificar e partilhar a visão por toda a organização, melhorar a comunicação da empresa e o *feedback* das equipas, garantir o alinhamento estratégico das várias perspetivas da organização, definir objetivos que conduzam ao sucesso da estratégia, responsabilizar os gestores pelos seus resultados, e por fim, garantir a melhoria contínua da empresa.

**Classificação JEL:** F6, M10, M15.

**Palavras chave:** Estratégia, Sistemas de Controlo de Gestão, *Balanced Scorecard*, *Performance*, Empresas de Base Tecnológica, Globalização, Internacionalização.

## **ABSTRACT**

In an economic environment marked by many technological changes and influenced by the effects of globalization and acceleration of internationalization processes, the most significant challenge that companies have is to sustain their development and market continuity in an environment of high international competitiveness.

In this sense, having a suitable management control system that promotes employee commitment and responds to the ongoing need to plan, implement and monitor company activities, correcting them in time to avoid threats and seize opportunities, it is essential for companies to ensure the efficiency of their decision making and consecutively good performance.

The Balanced Scorecard, the studied tool in this project, is a management control instrument, considered one of the most complete, fast, and efficient models that allows aligning and monitoring activities in order to achieve the expected objectives. Thus, the purpose of this project is to develop for A-to-Be, which is currently undergoing an internationalization process in the United States, two Balanced Scorecards one corporate and one applied to the Delivery Department, one of the most relevant units for the company.

This project aims to develop an internationalization strategy in A-to-Be, ensuring the quality and efficiency of project delivery. To achieve this, it's crucial to clarify and share the vision of the company throughout the organization, to improve communication and team feedback, to ensure the strategic alignment of the various organization perspectives, to set goals that lead to the success of the company strategy, to hold managers accountable for their results, and ultimately, to ensure continuous company improvement.

**Classificação JEL:** F6, M10, M15.

**Key Words:** Strategy, Management Control Systems, Balanced Scorecard, Performance, Technology-Based Companies, Globalization, Internationalization.

## **AGRADECIMENTOS**

Este espaço é dedicado a todos aqueles que contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Começo por agradecer a Deus por me guiar e me dar tranquilidade para seguir em frente com os meus objetivos e não desanimar com as dificuldades.

Aos meus pais, Regina e João, e ao meu irmão Hugo, pelo apoio e força incondicionais que me dão em todos os momentos da minha vida e este não foi exceção.

Ao meu noivo Sérgio pelo apoio, motivação e compreensão com as horas que despendi com este ambicioso projeto.

À minha orientadora, Professora Doutora Generosa do Nascimento, pela exímia orientação, acompanhamento e incentivo no decorrer de todo o projeto.

À empresa A-to-Be, aos meus os colegas de trabalho e em particular ao João Ramos, que contribuíram para que este projeto se realizasse.

Aos meus amigos pela paciência, compreensão e companheirismo, e em particular à Carina Pádua, pelo incentivo, tempo e atenção despendidos com a transmissão de conhecimentos.



## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO .....  | 1  |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA .....   | 5  |
| 2.1. O Controlo de Gestão, seus Conceitos e Princípios.....                              | 5  |
| 2.2. Instrumentos de Controlo de Gestão.....   | 7  |
| 2.2.1. Instrumentos de Pilotagem .....   | 8  |
| 2.2.2. Instrumentos de Comportamento .....   | 12 |
| 2.2.3. Instrumentos de Diálogo .....   | 15 |
| 2.3. O <i>Balanced Scorecard</i> como Instrumento de Medição de <i>Performance</i> ..... | 16 |
| 2.3.1. Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....                                    | 17 |
| 2.3.2. Mapa Estratégico.....   | 20 |
| 2.3.3. Definição dos Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas .....                 | 21 |
| 2.4. O <i>Balanced Scorecard</i> como Sistema de Avaliação de Desempenho.....            | 23 |
| 2.5. O <i>Balanced Scorecard</i> em Empresas de Base Tecnológica .....                   | 25 |
| 2.6. Vantagens e Limitações do <i>Balanced Scorecard</i> .....                           | 26 |
| 2.7. Internacionalização .....   | 28 |
| 2.7.1. Internacionalização, seus Conceitos e Motivações .....                            | 28 |
| 2.7.2. Principais Teorias de Internacionalização.....                                    | 29 |
| 2.7.3. Principais Estratégias e Formas de Internacionalização .....                      | 31 |
| 2.8. A Importância do <i>Balanced Scorecard</i> no Processo de Internacionalização ..    | 33 |
| 3. MÉTODO.....   | 36 |
| 3.1. Metodologia.....  | 36 |
| 3.2. Técnicas de Recolha e Tratamento de Dados .....                                     | 37 |
| 4. DIAGNÓSTICO.....  | 39 |
| 4.1. Caracterização da Empresa .....   | 39 |
| 4.2. Missão, Visão, Valores e Estratégia .....   | 40 |
| 4.3. Linhas de Orientação Estratégica da A-to-Be.....                                    | 41 |
| 4.4. Análise Cultural por Hofstede – Portugal <i>versus</i> Estados Unidos da América    | 42 |
| 4.5. Caracterização do Departamento <i>Delivery</i> .....                                | 45 |
| 4.6. O Sistema de Controlo de Gestão ( <i>As Is</i> ) .....                              | 46 |
| 4.6.1. Instrumentos de Pilotagem .....   | 46 |
| 4.6.2. Instrumentos de Comportamento .....   | 48 |
| 4.6.3. Instrumentos de Diálogo .....   | 51 |
| 4.7. Resultados dos Questionários e Entrevistas.....                                     | 52 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 4.8.   | Análise SWOT .....  | 54 |
| 5.     | PROJETO DE INTERVENÇÃO .....  | 57 |
| 5.1.   | Proposta do <i>Balanced Scorecard</i> Corporativo A-to-Be.....                        | 58 |
| 5.1.1. | Missão, Visão e Valores da A-to-Be.....   | 58 |
| 5.1.2. | Definição das Perspetivas do BSC e Eixos Estratégicos.....                            | 59 |
| 5.1.3. | Apresentação do Mapa Estratégico .....  | 60 |
| 5.1.4. | Definição dos Objetivos Estratégicos Desagregados pelas Perspetivas.....              | 62 |
| 5.1.5. | Indicadores de <i>Performance</i> e Fontes de Informação.....                         | 64 |
| 5.1.6. | Metas .....   | 72 |
| 5.2.   | Proposta de um <i>Balanced Scorecard</i> para o Departamento de <i>Delivery</i> ..... | 75 |
| 6.     | CONCLUSÃO .....   | 81 |
| 7.     | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 84 |
| 8.     | ANEXOS.....   | 87 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Relações de Causa-Efeito do <i>Balanced Scorecard</i> .....              | 21 |
| Figura 2 – Mapa Estratégico de um <i>Balanced Scorecard</i> .....                   | 22 |
| Figura 3 – Diamante Nacional de Porter .....  | 31 |
| Figura 4 – Estratégias de Entrada no Mercado Internacional.....                     | 33 |
| Figura 5 – Diferenças Culturais entre Portugal e os Estados Unidos da América ..... | 43 |
| Figura 6 – Estrutura da A-to-Be .....   | 46 |
| Figura 7 – Análise SWOT da A-to-Be .....  | 56 |
| Figura 8 – Missão, Visão e Valores da A-to-Be.....                                  | 59 |
| Figura 9 – Perspetivas e Eixos Estratégicos da A-to-Be .....                        | 60 |
| Figura 10 – Mapa Estratégico da A-to-Be.....  | 61 |
| Figura 11 - Grelha de Alertas para Grau de Cumprimento do BSC.....                  | 73 |
| Figura 12 – <i>Balanced Scorecard</i> Corporativo da A-to-Be.....                   | 74 |
| Figura 13 – <i>Balanced Scorecard</i> do Departamento de <i>Delivery</i> .....      | 80 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1– Exemplo de uma Grelha Objetivos com Variáveis-Chave de Ação.....                        | 10 |
| Tabela 2 – Exemplo de uma Grelha de Variáveis-Chave de Ação com Centros de Responsabilidade ..... | 11 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ATPM - *Automatic Toll Payment Machine*

B2B - *Business-to-Business*

B2G - *Business-to-Government*

BSC - *Balanced Scorecard*

CEO - *Chief Executive Officer*

CFO - *Chief Financial Officer*

CG - *Controlo de Gestão*

CSO - *Chief Sales Officer*

CTO - *Chief Technology Officer*

DMS - *Desenvolvimento e Manutenção de Software*

EBT - *Empresas de Base Tecnológica*

EUA - *Estados Unidos da América*

I&D - *Investigação e Desenvolvimento*

ITS - *Intelligent Transportation Systems*

IMH - *Instalação e Manutenção de Hardware*

KPI - *Key Performance Indicators*

ME - *Mapa Estratégico*

PE - *Planeamento Estratégico*

PTI - *Preços de Transferência Interna*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TB - *Tableau de Bord*

TI - *Tecnologias de Informação*

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto da era digital, para que as empresas sobrevivam neste novo mercado inovador e em constante mutação é crucial que se reinventem constantemente. Nesta perspectiva, as empresas devem valorizar fatores como o *know-how* diferenciador, investimentos em Investigação e Inovação (I&D) e capacidade de obtenção de informação relevante e atempada, por forma a agarrar oportunidades e a fazer face às ameaças que possam surgir no mercado.

Em resultado da globalização acelerada, que assume grande preponderância quando se discute processos de empresas em processo de internacionalização na área da mobilidade, torna-se imprescindível a focalização e investigação dos pontos geradores de valor de cada negócio e segmento de atividade.

Neste sentido, a adoção de um sistema de controlo de gestão que permita colmatar as necessidades sentidas pelas empresas, é crucial para que estas garantam o seu posicionamento no mercado e tenham uma boa *performance*. O *Balanced Scorecard* (BSC) é um dos modelos mais completos, rápidos e eficientes que permite alinhar e monitorizar as atividades de forma a atingir os objetivos esperados.

Para Quesado *et al.* (2009), a relevância do BSC tem sido amplamente estudada e defendida nos últimos anos por vários autores como uma forte ferramenta de alinhamento estratégico, que permite melhorar o desempenho global da empresa através do alinhamento das várias áreas de trabalho e que promove a responsabilização e o comprometimento dos gestores da organização. Além do que, tem sido apontada, segundo Moraes e Celso de Campos (2004), como uma poderosa ferramenta utilizada por diversas empresas que permite avaliar e acompanhar a *performance* das organizações, como forma de enfrentar a economia globalizada, caracterizada pela forte competitividade internacional.

Neste âmbito pretende-se, com a conceção deste projeto desenvolver dois *Balanced Scorecards* (BSC), um corporativo e outro aplicado ao departamento de *Delivery*, para uma organização de base tecnológica que atua na área da mobilidade e tecnologias de informação (TI) há mais de 30 anos – o Grupo A-to-Be, por forma a assegurar a estratégia de internacionalização, de forma sustentável e de acordo com as expectativas dos acionistas e demais *stakeholders*.

Atualmente, o grupo pretende potenciar a internacionalização do seu negócio, pelo que o estudo incidirá com maior foco sobre o departamento de *Delivery*, por se considerar que este é um dos principais departamentos que contribuem para o sucesso desta estratégia. O departamento de *Delivery*, objeto de estudo deste projeto, engloba grande parte da cadeia de valor das empresas, desde o desenvolvimento de *software* e *hardware* até à entrega ao cliente e passagem para a fase de manutenção.

A A-to-Be pertence ao Grupo Brisa, um grupo económico português com bastante relevância a nível nacional, cujo principal negócio consiste na concessão da grande maioria das autoestradas portuguesas. O grupo A-to-Be é constituído por uma empresa mãe sediada em Portugal e por uma subsidiária sediada no estado do Illinois, nos Estados Unidos da América (EUA).

Apesar de manter uma forte presença no mercado nacional, com a entrada no mercado dos Estados Unidos da América, a A-to-Be deixou de ser uma organização experiente, habituada a um mercado que conhecia e dominava bem, e passou a ser uma empresa a tentar conquistar o seu posicionamento num mercado até então desconhecido. A partir do ano 2017, começou a ganhar novos contratos de grande relevância com clientes norte americanos, pelo que se viu obrigada a crescer rapidamente para se adaptar e fazer face às necessidades sentidas, resultando assim num crescimento acelerado e ainda pouco consolidado. Para se destacar neste mercado competitivo e garantir o sucesso da sua internacionalização, torna-se crucial rever e analisar o seu posicionamento face à concorrência, que cada vez mais procura soluções e alternativas que garantam a continuidade sustentada do seu negócio.

Contextualizando a A-to-Be nos últimos tempos, por via de ter ganho um grande contrato com o estado do Illinois, duplicou em 1 ano (de 2017 para 2018) o número de colaboradores, estando atualmente com cerca de 200 (80 internos e 120 externos). Fruto deste crescimento acelerado, a comunicação e orientação estratégica são ainda pontos a melhorar dentro da empresa, pelo que se torna urgente rever esta situação. Além disso, cresce também a preocupação em relação à gestão de pessoas - recursos centrais da organização, pelo que se deve assegurar a existência de uma conjuntura favorável ao desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores.

Para alcançar de forma sustentável a estratégia de internacionalização, torna-se necessário cumprir determinados objetivos específicos, tais como:

- i. Identificar a visão, missão e valores da empresa, bem como definir os seus fatores críticos de sucesso e objetivos estratégicos;
- ii. Alinhar os objetivos estratégicos (financeiros e não financeiros) com as perspectivas de negócio da empresa, definindo os indicadores de desempenho, as iniciativas e as metas a atingir;
- iii. Apresentar uma proposta para os modelos BSC, analisando as vantagens e limitações dos mesmos.

Com a conceção deste modelo pretende-se desenvolver uma ferramenta de alinhamento estratégico, o BSC, que permitirá à A-to-Be avaliar de que forma a sua estratégia é cumprida e como esta se relaciona com as atividades que desempenha. Para isso, este modelo deverá ser capaz de monitorizar as atividades da empresa, alinhando os objetivos estratégicos aos objetivos específicos de cada área da organização, por forma a implementar atempadamente as respetivas medidas corretivas e assim conduzir à obtenção do propósito final – estratégia da organização. Mais do que um instrumento de medição e avaliação da *performance* da organização, o *Balanced Scorecard* é também um eficaz instrumento de avaliação de desempenho, que permite alinhar e relacionar os objetivos estratégicos aos objetivos individuais dos departamentos, equipas e em última análise, de cada perfil profissional.

O modelo *Balanced Scorecard* é um instrumento crucial para as organizações, que quando bem implementado promove resultados rápidos e evidentes. Ainda que antigo no seu modelo conceptual, é ainda um instrumento bastante atual que resolve diversas questões estratégicas no contexto empresarial. Em suma, a necessidade de implementar um *Balanced Scorecard* é justificada pelos seguintes fatores sentidos na A-to-Be:

- i. A empresa não alinha os objetivos específicos das suas atividades aos da organização e não comunica claramente a sua missão e estratégia por toda a organização;
- ii. Devido ao seu crescimento acelerado por via do processo de internacionalização em curso, diversas atividades carecem de monitorização, sendo que atualmente a

- empresa não dispõe de nenhum modelo que permita diagnosticar problemas atempadamente, assegurando a implementação das respetivas medidas corretivas;
- iii. Existe dentro da empresa a preocupação de reter talento e manter os colaboradores motivados.

No contexto acima mencionado, a implementação de um bom modelo BSC permite motivar e reter os talentos dentro da organização, bem como controlar e monitorizar ações com vista a obtenção dos resultados desejados. Assim, para que a implementação deste modelo seja eficiente, é necessário correlacionar diversos fatores que podem ser internos e externos à organização, nomeadamente: a cultura, missão e valores da empresa, o tipo negócio, sector e concorrência, objetivos estratégicos, fatores críticos, tipo de mercado geográfico, entre outros.

Para o efeito, e por forma a facilitar o entendimento do projeto apresentado, no próximo capítulo será apresentada a revisão de literatura que serve de suporte à proposta de conceção dos BSC na empresa.

No capítulo seguinte será apresentada a metodologia a utilizar neste estudo, bem como o método de recolha e tratamento de dados para dar resposta aos capítulos seguintes: o Diagnóstico e o Projeto de Intervenção. No capítulo de Diagnóstico, será feita uma análise profunda à empresa, começando com uma caracterização da mesma, em seguida, será apresentada uma comparação cultural entre o mercado português e o norte americano, por via a entender as suas principais convergências e divergências, e por fim será elaborada uma análise ao seu atual sistema de controlo de gestão e à sua envolvente externa e interna, através da conceção de uma matriz SWOT.

O último capítulo contempla a apresentação dos *Balanced Scorecards* propostos, onde serão apresentadas duas propostas de modelo, uma corporativa e uma aplicada ao departamento de *Delivery*. Por fim, serão apresentadas as conclusões dos modelos propostos, identificando as principais vantagens, limitações e contribuições deste trabalho.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos teóricos que servem de suporte à metodologia utilizada: o controlo de gestão e os seus principais instrumentos, o *Balanced Scorecard* como instrumento de medição de *performance* e de avaliação de desempenho, a aplicação e importância deste modelo em empresas de base tecnológica, bem como as suas principais vantagens e limitações. Serão também apresentadas neste capítulo as principais teorias, princípios e estratégias da internacionalização, bem como explicada a importância do BSC no processo de internacionalização.

### 2.1. O Controlo de Gestão, seus Conceitos e Princípios

A constante evolução dos mercados, por via dos grandes avanços tecnológicos na comunicação, informação e produção, contribui para o considerável aumento da competitividade global, tornando o processo de tomada de decisões mais exigente. Esta evolução levou a que a maioria das empresas passassem a refletir estrategicamente sobre as suas atividades, deixando de lado os convencionais sistemas de controlo de gestão (Quesado e Rodrigues, 2007).

Paralelamente à óbvia evolução do contexto empresarial, também a própria investigação académica evoluiu, exigindo novas pesquisas e desenvolvimentos sobre os conceitos do controlo de gestão. Em contexto histórico, a década de 80 ficou marcada pela ligação do controlo de gestão à estratégia, onde começaram a surgir novas ferramentas capazes de suprir as necessidades das empresas. Em meados da década de 90, novos tópicos foram lançados por pesquisadores, onde se começou por relacionar os sistemas de controlo de gestão com os processos de mudança e implementação estratégica.

Depois da década de 90, diversos estudos e artigos continuaram a ser publicados com foco na relação da estratégia com o controlo de gestão e o seu impacto na criação de estratégias emergentes. Nos dias de hoje, outros temas como a avaliação de desempenho, sistema de recompensas e adoção de novos indicadores de desempenho, financeiros e não financeiros, têm vindo a ser bastante discutidos (Simões e Rodrigues, 2014).

Neste contexto, importa, em primeira instância, definir o conceito de controlo de gestão (CG), que segundo Jordan *et al.* (2015: 30) é referido como “...um conjunto de

*instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização*”. A importância da descentralização do processo de tomada de decisões é crucial para as organizações, na medida em que os resultados individuais de cada área de responsabilidade contribuem para os resultados globais da empresa (Jordan *et al.*, 2015).

Importa, no entanto, destacar que os gestores devem ter pleno conhecimento da sua área de responsabilidade e só podem ser responsabilizados pelos resultados da mesma. O CG deve atuar mais sobre os comportamentos do que sobre os números, na medida em que deve fomentar a responsabilização das equipas. Como tal, deve estimular os responsáveis, aplicando recompensas e sanções de acordo com os resultados das suas áreas de responsabilidade. Estes resultados devem ser comparados com os objetivos previamente identificados, que quando conseguidos levam ao alcance da estratégia da empresa (Jordan *et al.*, 2015).

Não obstante à importância de relacionar internamente os objetivos individuais com os globais, verifica-se que, na envolvente interna e externa de uma organização, existem diversas entidades interessadas com expectativas e contrapartidas diferentes, tais como os acionistas, geralmente focados em resultados financeiros; os clientes focados na satisfação do produto ou serviço; os colaboradores na procura de estabilidade contratual, reconhecimento e motivação; e os credores e fornecedores com interesse na continuidade da sua prestação de serviços, no cumprimento dos compromissos assumidos e na manutenção de uma boa parceria. Neste âmbito, podemos constatar que um sistema de gestão completo e eficiente é um sistema orientado para os múltiplos *stakeholders* de uma organização, que alinha todas as expectativas e aplica medidas financeiras e não financeiras aptas para responder a todos estes desafios de gestão (Jordan *et al.*, 2015).

Acresce-se ainda que, conforme definido por Jordan *et al.* (2015), o controlo de gestão é um sistema vocacionado para a ação, que deve permitir a tomada de decisões e respetivas medidas corretivas em tempo útil. Assim, apesar de analisar o passado por forma a compreender o negócio, identificando as respetivas vantagens e limitações, o controlo de gestão deve conseguir detetar e prever ameaças e oportunidades, por forma a responder atempadamente às mudanças da empresa (Pereira, 2013).

Não se fala em controlo de gestão sem falar também em planeamento estratégico (PE). O PE consiste na reflexão estratégica da organização, começando pela identificação da sua missão, dos objetivos da empresa e das iniciativas que devem ser adotadas para atingir os objetivos de longo prazo da empresa (Jordan *et al.*, 2015). De acordo com Chavan (2009), o planeamento estratégico pode ser frequentemente alterado, face às mudanças externas e internas que ocorrem dentro de uma organização, devendo-se por isso procurar um instrumento facilmente adaptável às constantes mutações necessárias.

Neste âmbito, torna-se crucial analisar a envolvente interna e externa da organização, de modo a identificar as capacidades que a empresa deve desenvolver para suprir as ameaças, e ao mesmo tempo ser capaz de agarrar as oportunidades. Apesar dos seus conceitos estarem interligados são bem distintos. O PE, ao contrário do controlo de gestão, envolve menos gestores, sendo essencialmente da responsabilidade da administração (Jordan *et al.*, 2015).

## **2.2. Instrumentos de Controlo de Gestão**

Para Jordan *et al.* (2015), existem três tipos de clientes internos, cujos interesses e responsabilidades são bastante diferentes dentro de cada organização, pelo que é crucial que o controlo de gestão respeite e assegure as suas diferentes necessidades.

Fazendo uma análise à estrutura de gestão de uma organização, é possível encontrar até três tipos de clientes internos: a administração, entidade responsável pelos resultados e estratégia da empresa; a hierarquia intermédia que dependendo da dimensão da empresa, pode não existir e que é formada geralmente por diretores de áreas, que se posicionam entre a administração e os responsáveis operacionais; e por último, os responsáveis operacionais de cada área de negócio da empresa.

O controlo de gestão deve ter em atenção que a hierarquia intermédia, por gerir indiretamente as suas áreas, corre o risco de perder algum controlo na gestão operacional do negócio, bem como os responsáveis operacionais podem condicionar a estratégia e os interesses da administração em prol de beneficiarem os interesses das suas próprias áreas (Jordan *et al.*, 2015).

Por forma a assegurar que os instrumentos de controlo de gestão satisfazem em plenitude as diferentes necessidades de cada cliente interno, Jordan *et al.* (2015) sintetiza os instrumentos em três grupos diferentes: i) instrumentos de pilotagem; ii) instrumentos de comportamento; e iii) instrumentos de diálogo.

### **2.2.1. Instrumentos de Pilotagem**

Os instrumentos de pilotagem são instrumentos de controlo de gestão de cariz técnico, que permitem aos gestores acompanhar e monitorizar os objetivos e respetivos resultados por cada área funcional da empresa. Estes instrumentos possibilitam que a Administração assegure e acompanhe os resultados de curto prazo que conduzem ao alcance da estratégia da empresa. Para que os instrumentos sejam úteis, é crucial que os objetivos estratégicos, previamente fixados, sejam alcançáveis e mensuráveis, que a informação apresentada seja relevante e que os resultados sejam divulgados atempadamente, por forma a fazer face a possíveis ameaças externas ou fraquezas da organização. Importa ainda referir que, os gestores de cada área funcional devem participar e intervir na construção destes instrumentos, uma vez que serão estes os responsáveis pelos resultados do seu centro de responsabilidade (Jordan *et al.*, 2015).

Os instrumentos de pilotagem contemplam, sobretudo, o plano operacional, o orçamento e respetivo controlo e instrumentos de gestão mais complexos como o *Tableau de Bord* e o *Balance Scorecard*.

No planeamento operacional são definidos os objetivos operacionais de médio prazo, que conduzem à estratégia da empresa. Nesta fase são geralmente identificados os objetivos, as ações e os meios necessários para operacionalizar cada área funcional da empresa (Jordan *et al.*, 2015).

Na fase de orçamentação são definidos os objetivos operacionais de curto prazo, geralmente 1 ano, que têm de estar diretamente articulados com o plano operacional, quando este exista. Nesta fase, são aprovados e divulgados os planos de ação de todas as áreas da empresa, que visam o alcance dos objetivos estabelecidos no orçamento. Tanto o plano operacional como o orçamento são instrumentos previsionais, que permitem estimar resultados e preparar ações necessárias para que estes sejam alcançados. Após

elaboração do orçamento é crucial que sejam controlados os resultados com as previsões previamente estimadas, por forma a monitorizar e corrigir determinadas ações.

Contextualizado historicamente, até finais do século XX, a gestão de *performance* de uma organização traduzia-se essencialmente na análise de um conjunto de indicadores económico-financeiros gerados pela contabilidade, onde um dos principais instrumentos utilizados era o Orçamento. No entanto, por ser um instrumento estático e de cariz essencialmente financeiro, e atendendo ao facto de advir única e exclusivamente de movimentos contabilísticos, a informação divulgada tornava-se bastante demorada (Moita da Costa *et al.*, 2018).

Para fazer face às fraquezas deste instrumento, começaram a ser desenvolvidos instrumentos que permitiam um acompanhamento mais imediato dos resultados, além de possibilitarem a análise de informação de cariz qualitativo e comportamental. Ainda em meados do século XX, por volta de 1960, para fazer face a algumas das limitações acima descritas, engenheiros de produção franceses desenvolveram o *Tableau de Bord* (TB), com o intuito de procurar formas de melhorar o processo de produção e entender melhor as relações entre as ações tomadas e a *performance* alcançada.

Por definição o TB é um instrumento de gestão, sintético e com possibilidade de desagregação, que agrega num *dashboard* informações rápidas para atuar no curto prazo, tendo por base dados históricos e previsionais com indicadores diversificados (Quesado *et al.*, 2012). Segundo Díaz *et al.* (2005), a metodologia usada para desenvolver o TB é designada por OVAR (Objetivos, Variáveis de Ação e Responsáveis), que visa a determinação dos objetivos, das variáveis de ação e responsabilização dos gestores pelas suas ações objetivos e resultados. Para Jordan *et al.* (2015), a implementação do sistema de TB está assente nas seguintes cinco fases: i) definição do organograma de gestão e compreensão dos respetivos centros de responsabilidade; ii) seleção dos principais objetivos e respetivas variáveis-chave de ação; iii) escolha dos indicadores; iv) valorização dos indicadores e recolha das informações; e v) apresentação e regras de utilização.

Na primeira fase, importa compreender a estrutura da empresa e identificar os respetivos centros de responsabilidade. Cada gestor deve ser responsável pela sua área de responsabilidade, pelo que é preciso entender com exatidão a natureza das suas áreas de

responsabilidade, relacionando todos os responsáveis de cada área com as suas verdadeiras funções.

Na segunda fase, devem ser identificados os principais objetivos de cada gestor que conduzem ao alcance da estratégia da organização, bem como definidas as ações que devem ser tomadas para que os objetivos sejam cumpridos. Por forma a facilitar a distinção entre os objetivos com as variáveis, Jordan *et al.* (2015) refere que os objetivos são sempre quantificados e datados, enquanto que as variáveis têm por norma carácter qualitativo e descritivo.

Após definidos os objetivos e os meios, dever-se-á proceder à construção de uma grelha de relações, afetando cada variável de ação a um ou mais objetivos. Este cruzamento entre cada linha e coluna, quando existente, deve ser feito através da atribuição de um peso numa determinada escala, permitindo assim, entender que variáveis contribuem mais para o alcance de determinado objetivo.

Tabela 1– Exemplo de uma Grelha Objetivos com Variáveis-Chave de Ação

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2015: 255)

| Variáveis-Chave de Ação | Objetivo 1 | Objetivo 2 | Objetivo 3 | Objetivo ... |
|-------------------------|------------|------------|------------|--------------|
| Variável 1              |            |            |            |              |
| Variável 2              |            |            |            |              |
| Variável 3              |            |            |            |              |
| Variável ...            |            |            |            |              |

A partir dessa grelha, devem ser analisadas criticamente as colunas e linhas menos preenchidas, na medida em que podem significar que um objetivo tem, no momento atual, menos importância que os outros ou que uma determinada variável de ação é secundária e não chave para o cumprimento de determinado objetivo. Quando assim for, é preciso avaliar se se deve manter o objetivo e a variável de ação ou eliminá-los do *Tableau de Bord*, evitando assim a sua sobrecarga desnecessária.

Finalmente, deverá ser construída uma nova grelha matriz, onde são relacionadas as variável-chave finais, definidas anteriormente, com os respetivos centros de responsabilidade definidos na fase 1. A observação desta nova grelha permite responsabilizar os gestores pelo cumprimento de determinadas ações. Desta grelha podem surgir algumas dificuldades de coordenação, quando se verificar que uma variável

depende de vários gestores. Nesta situação a responsabilidade pode ser atribuída a um gestor que deverá coordenar a ação com os restantes.

Tabela 2 – Exemplo de uma Grelha de Variáveis-Chave de Ação com Centros de Responsabilidade

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2015: 262)

| Variáveis-Chave de Ação | Centro de Responsabilidade 1 | Centro de Responsabilidade 2 | Centro de Responsabilidade 3 |
|-------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Variável 1              |                              |                              |                              |
| Variável 2              |                              |                              |                              |
| Variável 3              |                              |                              |                              |
| Variável ...            |                              |                              |                              |

A terceira fase consiste em selecionar indicadores que expressem o nível de realização de resultados, isto é, que permitam medir a concretização de cada objetivo e de cada variáveis-chave de ação. Para além destes indicadores, deve ser tida em conta a necessidade de utilizar indicadores convergentes em duas situações: quando determinado objetivo ou variável depender dos resultados da atividade de outros centros e/ou indicadores de meio, ou quando a envolvente externa à empresa condicionar o grau de realização dos objetivos ou das variáveis.

Na quarta fase de implementação de um sistema de TB é estabelecida a quantificação dos indicadores, garantido que existe a informação necessária para a sua valorização e medição periódica. Assim, verifica-se que, não deverão ser contemplados indicadores que não permitam facilmente determinar os seus resultados.

Por fim, na última e quinta fase de construção do TB são definidas as regras de construção e divulgação dos resultados, definindo as metas e datas para cumprimento das variáveis e objetivos. Importa salientar que, para que o TB permita facilitar o processo de tomada de decisão em tempo útil, o instrumento deverá ser apresentado periodicamente nas datas estipuladas pela administração, por forma a monitorizar os objetivos que conduzem ao alcance da estratégia.

Inicialmente concebido com carácter fundamentalmente financeiro, o *Tableau de Bord* tinha como principal foco proporcionar uma visão histórica do desempenho, em vez da comunicação da estratégia da organização por toda a empresa. Com o passar do tempo passou a incluir também indicadores não financeiros (Quesado *et al.*, 2012). Não obstante ao foco dado aos indicadores de carácter financeiro, segundo Santos e Fidalgo (2005) em

Quesado *et al.* (2012), uma das principais desvantagens deste instrumento consistia na falta de conexão entre os diversos indicadores, preocupação essa que foi tida em conta com a concepção do *Balanced Scorecard*.

Em suma, segundo Santos e Fidalgo (2005) em Quesado *et al.* (2012), por não ter sido muito divulgado nos Estados Unidos da América e por conter ainda algumas limitações no que concerne à inexistência de relações de causa-efeito entre os indicadores, bem como não estar tão orientado para a estratégia, Kaplan e Norton (1992), em Moita da Costa *et al.* (2018), desenvolveram o *Balanced Scorecard*, defendendo que os indicadores financeiros não eram suficientes para medir e avaliar a *performance* de uma organização. Apesar de adotarem metodologias diferentes e terem sido concebidos em culturas diferentes, é importante referenciar que o BSC é um instrumento sucessor do *Tableau de Bord*, tendo sido, por isso, influenciado por este (Quesado *et al.*, 2012).

Nos capítulos 2.3 e 2.4 será desenvolvido o *Balanced Scorecard*, bem como defendida a sua importância como instrumento de medição de *performance* e avaliação de desempenho.

### **2.2.2. Instrumentos de Comportamento**

Conforme mencionado anteriormente, apesar dos gestores deverem ser responsabilizados pelos resultados das suas áreas de atividade, nem sempre é fácil garantir que todos estejam alinhados com a estratégia da organização. Neste sentido, um dos grandes desafios da gestão consiste em orientar os gestores para o bom comportamento e direção, em virtude de, por vezes, para cumprir objetivos departamentais, os gestores tomarem decisões que beneficiam as suas áreas de atividade, mas que eventualmente prejudicam os interesses globais da organização. Para o efeito, Jordan *et al.* (2015) apresenta três instrumentos, orientados para o comportamento, que visam mitigar estas questões: centros de responsabilidade; critérios de avaliação de desempenho, adaptados a cada centro de responsabilidade; e sistemas de preços de transferência interna.

À medida que as empresas crescem e aumentam a sua estrutura hierárquica, sentem cada vez mais a necessidade de descentralizar a sua tomada de decisão. Entenda-se descentralização como a delegação ou transferência de responsabilização, onde é dada autonomia aos gestores para que estes tomem decisões e implementem ações nos seus

centros de responsabilidade. Esta medida tende, por norma, a melhorar o tempo de resposta, uma vez que os gestores mais diretos estão mais próximos dos acontecimentos da atividade (Schäfer *et al.*, 2015).

Assim, segundo Jordan *et al.* (2015), uma empresa organizada por centros de responsabilidade atribui precisamente a cada gestor descentralizado a sua missão, os seus verdadeiros objetivos a serem atingidos e os recursos disponíveis para a sua concretização. Segundo o autor, estes centros de responsabilidade subdividem-se em centros de custos, quando os gestores tomam decisões apenas sobre custos; centros de resultados, quando as suas decisões assentam em custos e proveitos; e em centros de investimentos, quando as suas decisões recaem sobre investimentos da empresa.

De igual modo, também os critérios de avaliação são diferentes consoante o tipo de centro de responsabilidade. De acordo com Jordan *et al.* 2015, os centros de responsabilidade de custos e de resultados devem ser avaliados pelos critérios de custos e de resultados respetivamente, enquanto que os centros de responsabilidade de investimentos devem ser avaliados por critérios relativos a capitais investidos. A escolha dos indicadores deve recair apenas sobre elementos da responsabilidade atribuída a cada gestor, devendo sempre refletir a estratégia da empresa (Jordan *et al.*, 2015). Desta forma, a administração consegue gerir cada centro de responsabilidade, bem como monitorizar, incentivar e avaliar o desempenho de cada gestor a partir dos seus resultados apresentados (Schäfer *et al.*, 2015).

Tal como existem centros de responsabilidade que vendem os seus produtos e serviços para o exterior, também existem determinados centros de responsabilidade que apenas prestam serviços a outros centros dentro da organização. Por forma a valorizar este tipo de transações internas foram definidos os preços de transferência interna (PTI) (Jordan *et al.*, 2015).

Para Atkinson *et al.* (2000), em Schäfer *et al.* (2015), o preço de transferência é definido pelo conjunto de regras que uma empresa usa para distribuir a receita entre os vários centros de responsabilidade, com o intuito de promover gestores mais orientados para os interesses globais da organização e mais motivados durante o desenvolvimento das suas atividades. Para além do que já foi anteriormente defendido, este sistema também permite

à empresa avaliar melhor cada centro de responsabilidade, utilizando deste modo, critérios mais justos para a atribuição de recompensas (Schäfer *et al.* 2015).

Todavia, é preciso entender que nem sempre é mais vantajoso definir PTI na medida em que a sua implementação, se não for bem estruturada e comunicada, pode condicionar os serviços prestados internamente, já que os gestores podem preferir procurar serviços externos, em vez de usar os serviços internos já disponíveis. A regra, segundo Jordan, *et al.* (2015: 349), deverá ser “*optar pela utilização dos serviços ou produtos internos sempre que tal se realize em condições económicas.*” Além disso, os PTI devem zelar pelos interesses globais e estratégicos da organização, serem simples e compreendidos por todos os responsáveis dos centros e ainda serem justos e equitativos, não favorecendo nenhum dos lados.

Para um sistema de PTI ser implementado adequadamente, a sua fixação deve assentar, segundo Jordan *et al.* (2015), em determinados pressupostos: i) o produto ou serviço é claramente identificado no mercado; ii) o preço deve ser acordado e entendido tanto pelo cliente como pelo fornecedor; iii) deve existir liberdade de aprovisionamento por parte do cliente em escolher outro fornecedor e por parte do fornecedor em escolher outro cliente; iv) o sistema deve influenciar o nível de desempenho dos centros de responsabilidade e por conseguinte o desempenho do gestor.

Para calcular o valor unitário a atribuir a cada transferência interna, Schäfer *et al.* (2015) subdivide os PTI em dois tipos: preços baseados no custo e preços baseados no mercado. Os preços baseados no custo podem fixar-se no custo real da transferência, no custo *standard* e no custo *standard* com uma margem. Quando a transferência é efetuada ao custo real, significa que o centro de responsabilidade cliente pagará o custo real que o centro de responsabilidade fornecedor teve com o produto ou serviço prestado, porém nesta situação, o cliente terá que pagar, quando existir, a ineficiência do fornecedor. Desta forma, verifica-se alguma injustiça na sua aplicabilidade, dado que o valor não está pré-definido e não é possível avaliar corretamente a eficiência do prestador de serviços. Tal acontece porque o prestador de serviços será sempre pago pelos seus custos, o que conduz à desmotivação do utilizador dos serviços, neste caso o centro de responsabilidade cliente (Jordan *et al.*, 2015).

Para colmatar as deficiências do custo real, têm sido divulgados os preços baseados no custo *standard*. Nesta situação são definidos à partida os custos que devem ser calculados, através de uma estimativa, que devem ser estáveis durante algum tempo, por forma a ser possível medir a eficiência dos centros (Jordan *et al.*, 2015). Apesar de melhor que o anterior, o custo *standard* não permite estimar uma margem de lucro para o prestador, pelo que outra hipótese seria a utilização do preço baseado no custo *standard* com uma margem. Neste caso, tal como o nome indica, é aplicada uma margem sobre o custo *standard*, o que permite criar um cenário mais empresarial entre os centros de responsabilidade. Contudo, além de nem sempre ser fácil definir uma margem, se determinado serviço for transferido várias vezes por vários centros de responsabilidade poderá ficar sobrevalorizado, tonando-o menos competitivo, e levando a que os gestores prefiram optar por serviços externos e não internos (Jordan *et al.*, 2015).

Por último, a empresa pode optar por definir as transações ao preço de mercado. Segundo Blocher *et al.* (2007), em Schäfer *et al.* (2015), o preço de mercado pode ser praticado sempre que existam, no mercado, consumidores externos desse produto ou serviço, apesar de nem sempre ser utilizado por não ser possível a sua determinação. Para Jordan *et al.* (2015) este deverá ser o método utilizado sempre que seja possível a sua utilização, em virtude de permitir analisar a eficiência e rendibilidade dos centros de responsabilidade, comparando-os com outras entidades externas. Importa, no entanto, salientar que o preço de mercado deverá ser ajustado ao interesse de ambas as partes para que as duas melhorem o seu desempenho, nunca esquecendo o interesse comum, neste caso os interesses globais da empresa.

### **2.2.3. Instrumentos de Diálogo**

O sucesso dos instrumentos de controlo de gestão está diretamente ligado à forma como os gestores se relacionam, divulgam a estratégia, negociam, comunicam, partilham experiências, resultados e objetivos. Para esse efeito, é fundamental a existência de ferramentas ou momentos de diálogo que proporcionem e incentivem esta comunicação. Alguns exemplos destes momentos são reuniões entre gestores de várias hierarquias, entre gestores e demais colaboradores, *brainstormings*, partilha de relatórios e apresentações, utilização de ferramentas que favoreçam a ideação e a partilha rápida e eficaz de informações.

Por forma a responsabilizar e motivar os gestores, é fundamental que exista uma divulgação dos resultados e objetivos fixados, bem como partilha de experiências, ações e respetivas medidas corretivas. Desta forma será possível alinhar as atitudes e ações de cada centro de responsabilidade com os interesses globais da organização (Jordan *et al.*, 2015).

### **2.3. O *Balanced Scorecard* como Instrumento de Medição de *Performance***

Concebido por Robert Kaplan e David Norton em 1992, professores da *Harvard Business School*, através de sucintas investigações em grandes empresas americanas, o BSC foi desenvolvido com o pressuposto de que analisar apenas o desempenho financeiro não seria suficiente para entender a complexidade do desempenho de uma organização (Epstein e Manzoni, 1997).

O *Balanced Scorecard* é por definição um instrumento de gestão cuja finalidade é fornecer, num único documento, uma visão global e integrada da *performance* organizacional, interligando os objetivos estratégicos segundo quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento (Chavan, 2009). Não obstante a ser um instrumento que se preocupa com a complexidade das diversas variantes de uma organização, o BSC deve ser um instrumento curto e de fácil interpretação, com foco nos fatores críticos de sucesso e adaptado às várias áreas de uma organização (Epstein e Manzoni, 1997).

Em suma, para Quesado *et al.* (2012), o *Balanced Scorecard* é um instrumento fundamentalmente orientado para o alinhamento estratégico e para a comunicação da estratégia por toda a empresa, que segundo Chavan (2009) pretende: entender a visão da empresa e traduzi-la em estratégia; estabelecer objetivos e medidas que permitam alcançar a estratégia; garantir a comunicação da estratégia por toda a organização; planear e estabelecer metas, que devem estar alinhadas com as iniciativas; e promover o *feedback* e a aprendizagem dentro da empresa.

Por forma a garantir a correta construção do BSC, cujo intuito principal consiste no alcance da estratégia da organização, é necessário começar por entender a visão, missão e valores da empresa, transformando a estratégia num conceito prático, que seja entendível por toda a organização. Após definidas a visão e a estratégia da empresa é

necessário, segundo Moita da Costa *et al.* (2018), colocá-las e pensá-las sobre as quatro perspectivas do BSC, definidas Kaplan e Norton, com o intuito de garantir o alinhamento das mesmas com as várias óticas de uma organização.

Para as quatro perspectivas do BSC devem ser definidos os eixos ou temas estratégicos que devem refletir a visão da empresa, que por outras palavras, são temas chave que devem retratar o principal intuito de cada perspectiva.

### **2.3.1. Perspetivas do *Balanced Scorecard***

Para Chavan (2009), as demonstrações financeiras não são capazes de capturar a complexidade de uma organização, uma vez que diariamente somos expostos, dentro das organizações, a fatores relacionados com ativos intangíveis, que devem ser tidos em conta no momento da análise e tomada de decisões. Alguns exemplos destes ativos intangíveis podem ser: serviços de alta qualidade, capital intelectual, *know-how*, ética, competitividade agressiva e mudanças constantes. As mudanças constantes requerem respostas rápidas e eficientes, pelo que se torna necessário olhar além da perspectiva financeira e tradicional usada há alguns anos atrás.

Neste contexto, constata-se que dentro de uma organização existem diversas atividades e fatores críticos que devem ser tidos em conta no momento de analisar a *performance* de uma organização, pelo que, se apenas for analisada a perspectiva financeira de uma empresa, corre-se o risco de não se entender a origem de determinada análise, originando lacunas que favorecerão más decisões (Kaplan e Norton, 2007). A título de exemplo, se uma empresa ao analisar a sua *performance* verificar que está a vender menos 20% que no ano anterior - indicador financeiro, não é possível, por si só, entender corretamente o porquê dessa diminuição. Porém, se essa empresa analisar também indicadores como o grau de satisfação de clientes e verificar que esse indicador também está abaixo do esperado, pode concluir-se que é preciso melhorar a sua relação com o cliente para aumentar o valor de vendas.

Segundo Kaplan e Norton (2006), estas perspetivas são bastante importantes no processo de criação de valor de uma organização, por deterem entre si uma relação de causa-efeito, conforme verificado no exemplo acima, que quando bem desempenhadas e aprimoradas, geram valor acrescentado para o acionista. Moita da Costa *et al.* (2018) refere ainda que,

de acordo com os criadores do BSC, a priorização de cada uma destas perspetivas depende do tipo de negócio de cada empresa. Assim, uma empresa que adota uma estratégia de liderança no produto, deve ter uma especial atenção à melhoria dos processos de inovação – perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, bem como uma empresa com foco na intimidade com o cliente deve ter especial atenção à perspetiva de clientes.

Ainda que seja importante entender e ter especial atenção às perspetivas que mais se adequam à estratégia da organização, por regra, no topo dos objetivos de todas as organizações com fins lucrativos deve estar a perspetiva financeira, por refletir em última instância a expectativa dos acionistas, principais interessados de uma organização, que esperam ter o retorno do capital investido (Moita da Costa *et al.*, 2018). Contudo, importa salientar que apesar da priorização de cada uma das perspetivas, todas elas devem ser tidas em conta em qualquer organização, com ou sem fins lucrativos.

Segundo Moita da Costa *et al.* (2018), a perspetiva financeira visa responder às expectativas dos acionistas que esperam aumentar a rentabilidade dos capitais investidos, o que nem sempre significa aumentar vendas e reduzir custos. Segundo Kaplan e Norton (2006: 6), esta perspetiva visa responder à seguinte pergunta: “*Quais são as expectativas dos nossos acionistas para o desempenho financeiro?*”.

Para ir de encontro às expectativas dos *stakeholders*, Moita da Costa *et al.* (2018) defende que por norma devemos adotar dois tipos de estratégias, em separado ou conjuntamente, que podem ser: aumento de rendimentos, e/ou aumento da produtividade. A primeira estratégia, intimamente ligada com a perspetiva de clientes, visa aumentar os rendimentos da empresa, quer seja através do aumento de vendas por conquista de novos clientes, por aumento de vendas nos clientes atuais ou por conquista de novos mercados e desenvolvimento de novos produtos. A segunda estratégia, intimamente ligada com a perspetiva de processos internos, visa a procura de maior eficiência dos processos operacionais, reduzindo custos diretos e/ou indiretos ao produto. A perspetiva financeira é, por isso, colocada no topo do *Balanced Scorecard* na medida em que traduz os resultados do comportamento e da *performance* integrada com as outras três perspetivas.

A perspetiva de clientes atenta na boa relação da organização com o cliente, com o intuito de que essa relação permita, de forma sustentada, atingir os objetivos financeiros (Jordan *et al.*, 2015). Neste sentido, verifica-se claramente a importância desta perspetiva para os

acionistas, na medida em que as empresas precisam de clientes para ter vendas e receitas e com isso, aumentar a rentabilidade dos capitais investidos pelos acionistas. Se há alguns anos atrás, a oferta de serviços e produtos no mercado era mais reduzida, com a entrada na era da globalização, a oferta tornou-se muito mais variada, pelo que a facilidade com que podemos escolher novos fornecedores, independentemente do mercado onde estamos inseridos e a possibilidade de fazer compras *online*, faz com que os clientes sejam cada vez menos fiéis.

Neste contexto, indicadores como o grau de satisfação e fidelização dos clientes, quota de mercado, rentabilidade das vendas e nº de novos clientes tornam-se cruciais na captação e retenção dos mesmos, afetando diretamente as vendas e o retorno de capital acionista (Moita da Costa *et al.*, 2018). Segundo Kaplan e Norton (2006: 6), esta perspetiva visa responder à seguinte pergunta: *“Para alcançar os nossos objetivos financeiros, como criamos valor para os nossos clientes?”*.

Segundo Moita da Costa *et al.* (2018), a perspetiva de processos internos está diretamente relacionada com a perspetiva de clientes e a perspetiva financeira, na medida em que, uma boa gestão interna dos processos-chave da empresa traduzir-se-á em melhores produtos e serviços prestados para os clientes. Com a melhoria dos serviços e produtos, a empresa promove o aumento da satisfação de clientes, que por norma promoverá o aumento de vendas, gerando assim, maior valor para o acionista.

Além disso, a melhoria dos processos operacionais permite à empresa otimizar os custos diretos e indiretos dos seus produtos e serviços, através de uma gestão eficiente do desempenho das atividades, melhorando com isso os resultados da empresa. (Moita da Costa *et al.*, 2018). Segundo Kaplan e Norton (2006: 6), esta perspetiva visa responder à seguinte pergunta: *“Em que processos nos devemos destacar para satisfazer os nossos clientes e acionistas?”*.

À semelhança das últimas duas perspetivas, também a aprendizagem e desenvolvimento tem evoluído e vindo a ter cada vez mais valor a nível internacional. Se antigamente o foco das empresas estava mais orientado para a gestão do seu capital monetário e tangível, hoje em dia, deve, cada vez mais, estar orientado para a gestão eficiente dos seus ativos intangíveis como o capital humano, o capital informativo e o capital organizacional (Moita da Costa *et al.*, 2018). Segundo Kaplan e Norton (2006: 6), esta perspetiva visa

responder à seguinte pergunta: “*Como alinhamos os nossos ativos intangíveis - pessoas, sistemas e cultura - para melhorar os processos críticos?*”.

Com o efeito da globalização dos mercados e do conhecimento, constata-se que o capital humano, nomeadamente o *know-how*, a motivação, a formação e respetivas competências dos colaboradores, são fatores cada vez mais relevantes para que as organizações consigam fazer face à agressiva competitividade sentida nos dias de hoje. Para além do capital humano, também a capacidade de inovação dentro da organização e a gestão das tecnologias de informação utilizadas na empresa, sejam elas através de sistemas operacionais, de redes de conhecimento ou da forma como se obtém a informação, fazem parte dos principais fatores de preocupação nesta perspetiva. Outro fator diferenciador numa organização é o capital organizacional, isto é a sua cultura, tipo de liderança e trabalho de equipa.

Em suma, se as empresas não quiserem ficar obsoletas neste mercado cada vez mais volátil e competitivo, devem manter-se em constante evolução e desenvolvimento, centrando-se em diversos fatores críticos para as organizações como o *know-how*, a satisfação dos colaboradores, a capacidade de inovação, e o investimento em tecnologia (Jordan *et al.*, 2015). Ao fazer uma boa gestão destes ativos as empresas melhoram os seus processos internos, a satisfação dos seus clientes e criam maior valor para os acionistas. Por outras palavras, a forma como as empresas geram estes ativos intangíveis torna-se crucial para que consiga atingir os objetivos de forma sustentável, criando valor para o acionista (Moita da Costa *et al.*, 2018).

### **2.3.2. Mapa Estratégico**

Conforme demonstrado nos parágrafos anteriores, existe uma relação de causa-efeito entre cada uma das perspetivas, cujo objetivo comum é o alcance da visão e estratégia da organização (figura 1). Para representar esta relação, Kaplan e Norton desenvolveram o Mapa Estratégico (ME), que representa um esquema gráfico onde estão representadas as relações de causa e efeito que a Administração acredita que traduzem da melhor forma a estratégia em termos operacionais. Assim, o ME permite à empresa compreender melhor de que forma os processos internos, a inovação, aprendizagem e a preocupação e satisfação com os clientes geram valor para os acionistas. No centro das quatro

perspetivas está o foco na estratégia e na visão da empresa, que devem ser fatores orientadores durante toda a condução do processo estratégico.

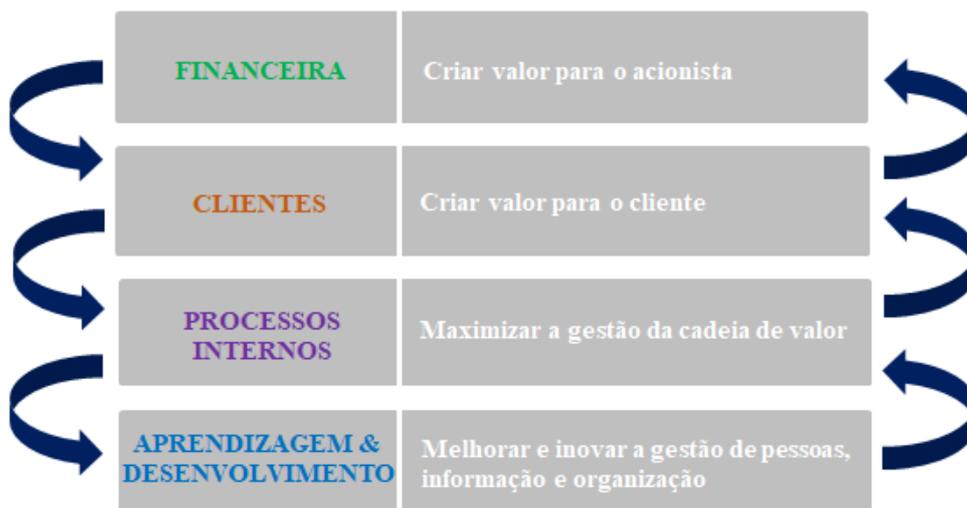


Figura 1 – Relações de Causa-Efeito do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Sá Silva (2018: 113)

### 2.3.3. Definição dos Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas

Após definidas as perspetivas e respetivo eixos estratégicos, devem ser traçados os objetivos estratégicos, cuja determinação, deve ser feita com foco nos fatores críticos de sucesso, que, quando alcançados conduzem ao sucesso da empresa. De seguida, devem ser definidos os indicadores, pelo menos um para cada objetivo, que permitem perceber se a empresa está ou não a cumprir os resultados esperados (Moita da Costa *et al.*, 2018). Os indicadores são assim fator determinante para a condução da *performance* da empresa, pelo que devem ser seletivos, relevantes e apropriados para cada uma das perspetivas, bem como devem estar em conformidade com a estratégia.

Definidos os indicadores, há, depois, que fixar as metas ou, por outras palavras, níveis de desempenho desejáveis, que servirão de comparação com os resultados obtidos. As metas devem assegurar que, quando atingidas em conjunto, conduzem à consecução da estratégia. Porém, ao serem estabelecidas as metas, torna-se necessário garantir que os gestores têm os recursos necessários para o seu alcance, pelo que é determinante traçar planos de ação, ou iniciativas estratégicas que conduzam ao sucesso das metas fixadas.

As iniciativas estratégicas traduzem-se em programas, projetos e atividades que permitem de forma conjunta corrigir ou melhorar situações operacionais existentes, a fim de serem atingidas as metas desejáveis. Para o efeito, é necessário, determinar o tempo e os recursos consumidos para a sua execução, bem como definir o responsável pela sua implementação. Os objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas, devem ser formulados tendo em conta as perspetivas e eixos estratégicos definidos anteriormente (Moita da Costa *et al.*, 2018).

O Mapa estratégico, conforme demonstrado na figura 2, permite, através das suas relações de causa-efeito, entender de forma holística se os objetivos, metas e indicadores selecionados para cada uma das perspetivas, traduzem a estratégia da organização.

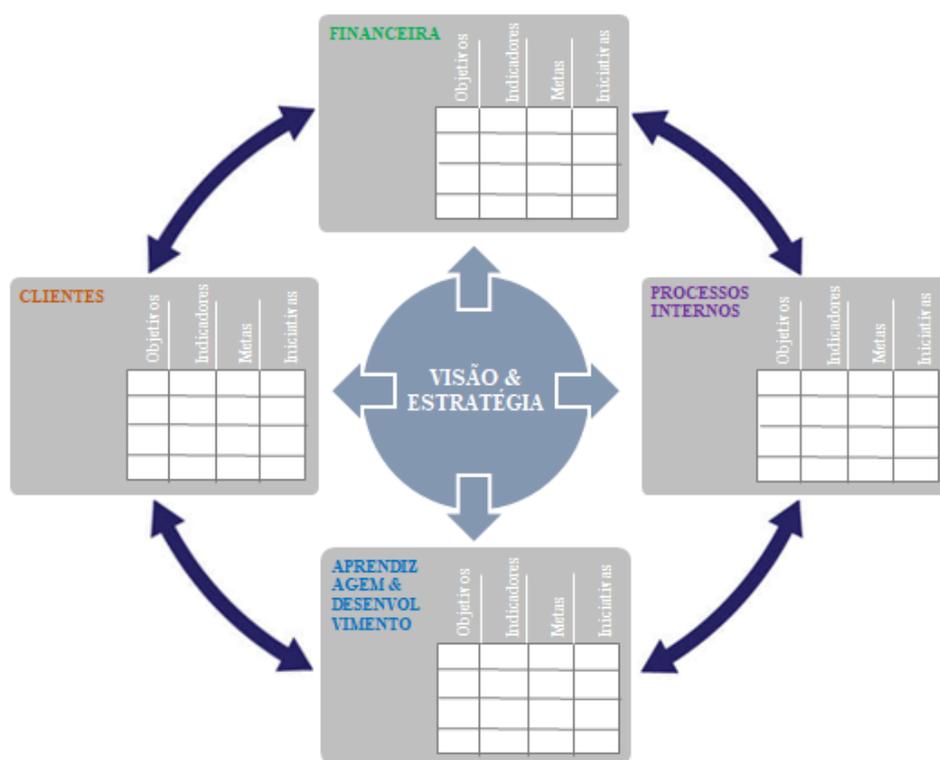


Figura 2 – Mapa Estratégico de um *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Moita da Costa *et al.* (2018: 113)

Para dar resposta a estas novas necessidades e por ser um instrumento orientado para a estratégia e para os fatores críticos de sucesso, o BSC procura apresentar informação sintetizada e personalizada a cada gestor, possibilitando a comparação do real com os objetivos e metas previamente fixados, promovendo a comunicação dentro da empresa.

Este modelo deve ainda servir ainda de base para um sistema de avaliação de desempenho e determinação de incentivos, quando aplicável (Jordan *et al.*, 2015).

#### **2.4. O *Balanced Scorecard* como Sistema de Avaliação de Desempenho**

Devido à crescente competitividade nacional e internacional entre organizações e à maior exigência dos consumidores, a vantagem competitiva das empresas está na forma como estas usam o conhecimento das pessoas e o seu potencial na procura de novas soluções e produtos inovadores (Ribeiro, 2005 em Philadelpho *et al.*, 2007). Para colmatar esta exigência, as organizações deverão, assim, dispor de ferramentas que as ajudem a comunicar a sua estratégia por toda a estrutura, de forma a que todos os indivíduos, equipas e departamentos conheçam a missão, visão, valores e objetivos da organização e assim, atuem no sentido do cumprimento dessa estratégia. Estas ferramentas devem garantir que os objetivos dos colaboradores estão alinhados com os objetivos corporativos, e que dessa forma, ao perseguirem os seus objetivos, os colaboradores irão também perseguir os objetivos da empresa, contribuindo assim para a concretização da sua estratégia.

A avaliação da *performance* da empresa está intimamente ligada à avaliação de desempenho dos colaboradores, sendo que estes processos deverão ser realizados coordenadamente, de forma a envolver, motivar e responsabilizar cada indivíduo pela sua contribuição para o cumprimento da estratégia. O processo de avaliação de desempenho é aquele pelo qual a organização irá mensurar a eficiência e eficácia dos indivíduos na sua estrutura, ou seja, avalia e controla se a contribuição dos seus indivíduos aproxima a empresa do cumprimento da sua estratégia e se esta tem impacto positivo nos seus resultados. A avaliação de desempenho deverá também ser vista como um instrumento de gestão estratégica, pois direciona e alinha o desempenho com os objetivos individuais, dos departamentos e em última análise, da organização (Nascimento e Pereira, 2015).

Existem vários métodos para avaliar o desempenho numa organização, exemplos disso são os traços de personalidade; comportamentos, tais como, incidentes críticos, escalas de escolha forçada, escalas baseadas em comportamentos, escalas de padrões comportamentais mistos, escalas de observação comportamental e listas de verificação; gestão por competências; comparação com outros, tais como, ordenação simples,

comparação com pares e distribuição forçada; e orientação para resultados, como por exemplo padrões de desempenho e gestão por objetivos (Nascimento e Pereira, 2015).

Não obstante aos métodos utilizados, existem diversas fontes possíveis para avaliação de pessoas, exemplo disso são: a autoavaliação, que permite o desenvolvimento de objetivos e planos de ação entre o avaliado e a chefia; avaliação feita pela chefia, fonte que reforça a estrutura organizacional, cabendo à chefia direta motivar o desempenho do indivíduo; avaliação feita pelos pares, que proporciona *feedback* independente; avaliação feita por subordinados ou terceiros, mais adequada para estruturas mais maduras onde não exista medo por parte dos subordinados de avaliar as chefias; e por último a avaliação 360°, realizada por consultores externos e que contempla questionários sobre relações interpessoais, competências técnicas e relacionais (Nascimento e Pereira, 2015).

Kaplan e Norton (1992), em Moita da Costa *et al.* (2018) para fazerem face às limitações do orçamento e de outros instrumentos de avaliação de desempenho, desenvolveram o *Balanced Scorecard*, defendendo que um bom sistema de avaliação de desempenho não se deve reger apenas por indicadores financeiros. Embora nos dias de hoje, seja comum muitas empresas adotarem indicadores não financeiros como medida para avaliar o desempenho, quando analisados isoladamente, não traduzem um resultado justo e integrado com todas as variantes da empresa, em virtude de não contemplarem as várias perspectivas do *Balanced Scorecard*: financeira; clientes; processos internos e aprendizagem e desenvolvimento (Jordan *et al.*, 2015).

Constata-se que, quando se implementa um bom sistema de avaliação de desempenho, verificam-se impactos importantes na organização, tais como: a melhoria da eficácia da gestão de competências e de aprendizagem que, quando concretizadas através do *feedback* de desempenho, aumentam a confiança e autonomia do colaborador; e o aumento da coesão social e da comunicação entre linhas hierárquicas, que levam a um alinhamento de comportamentos e que contribuem para o resultado positivo da empresa. Adicionalmente, permite determinar as necessidades de formação na empresa e definir planos de carreira (Nascimento e Pereira, 2015).

## 2.5. O *Balanced Scorecard* em Empresas de Base Tecnológica

De acordo com Fonseca e Kruglianskas (2002), em Gallon *et al.* (2009), empresas de base tecnológica (EBT) são unidades de negócio caracterizadas pela sua forte componente dinâmica e inovadora, bem como pelo seu elevado grau de inovação, conhecimento técnico e produtivo. Especialmente comprometidas com o *design* e normalmente criadas por profissionais de cariz técnico, cientistas e pesquisadores, as EBT estão intimamente ligadas a ambientes de pesquisa, como universidades e outros centros de inovação, podendo em muitos casos deter o seu próprio departamento de inovação (Simon, 2003 em Gallon *et al.*, 2009).

Face a estas características, existem diversos fatores que podem comprometer o sucesso deste tipo de empresas, tais como, a dificuldade em gerir empresas formadas por pesquisadores, cujos conhecimentos e habilidades técnicas estão ligadas à inovação e não à gestão, o elevado volume de investimento tecnológico exigido pelo negócio e um alto risco da própria tecnologia não ser aceite pelo mercado (Engelman *et al.*, 2011). Não obstante ao anteriormente exposto, Cheng, Drummond e Mattos (2008), em Gallon *et al.* (2009) consideram também que o fracasso das EBT está muitas vezes ligado à falta de planeamento, síntese e priorização de investimentos e à falta de capacidade de avaliar o retorno do investimento esperado.

Nesta perspetiva, diversos autores propõem a adoção de redes de cooperação como uma estratégia eficaz para reduzir o elevado grau de fracasso das EBT. Côrtes *et al.* (2005) e Franco e Haase (2011), em Mineiro *et al.* (2005), defendem que estas redes de cooperação entre empresas potencializam o crescimento, sobretudo quando o mercado alvo são pequenos nichos, aumentam o número de parcerias estratégicas e favorecem o acesso ao conhecimento e a novas fontes tecnológicas. Gallon *et al.* (2009) advoga que a rede de relacionamentos entre organizações é crucial para a comunicação com o mercado-alvo, além de potenciar a conquista de novos clientes, fornecedores, parcerias, bancos e financiadores.

Keyes J. (2005) defende que todas as empresas, independentemente do seu negócio, precisam de uma ferramenta estratégica para medir o seu desempenho que seja compreendida por todos os níveis hierárquicos da organização. Para a autora, o *Balanced Scorecard* é uma das ferramentas de gestão mais significativas dos últimos 75 anos,

implementada nas empresas com o intuito de gerir o esforço de TI. Para os gestores de TI, que lidam com elevados riscos de negócio, o BSC, é uma ferramenta crucial, na medida em que alinha os objetivos de tecnologias de informação com os objetivos comerciais e financeiros.

O sucesso de um BSC consiste no desenvolvimento uma série de *scorecards* adaptados à área de TI, vinculados em relações de causa e efeito, que incluam unidades de desempenho suficientes e que, por fim, estejam intrinsecamente ligados às medidas financeiras apropriadas. Além disso, deve ser equilibrado, adotado e entendido por toda a organização, sem esquecer o alinhamento necessário entre as perspetivas abrangentes e distintas defendidas pelos autores do modelo: financeira, clientes; processos e aprendizagem e desenvolvimento (Keyes J., 2005). Mantendo o alinhamento e o equilíbrio necessário entre perspetivas adotadas pelo modelo, Kaplan e Norton, fundadores do BSC, propõem a sua desagregação em objetivos e medidas, a partir das quais são determinadas metas e iniciativas que permitem alcançar os objetivos das áreas e conseqüentemente a estratégia da organização.

Segundo a autora, Keyes J. (2005), a *Working Council for Chief Information Officers* (2003), após diversas pesquisas, percebeu que os BSC de TI mais avançados e com maior sucesso tinham em comum as seguintes características: simples e fáceis de interpretar, com apenas uma página e com entre 10 a 20 métricas; adequados às necessidades do negócio de TI; reconhecidos por todas as hierarquias da organização, no que diz respeito aos objetivos, métricas e iniciativas; com capacidade de *drill-down* para entendimento do detalhe e do contexto disponível; e por fim com aptidão para serem utilizados como método de avaliação e desempenho, para atribuição de prémios.

## **2.6. Vantagens e Limitações do *Balanced Scorecard***

De acordo com Bourguignon *et al.* (2004), tem-se dado especial atenção aos sistemas de controlo de gestão com foco no alcance da estratégia, porém, de entre os vários instrumentos desenvolvidos, o BSC tem assumido uma posição de liderança a nível internacional, com exceção em França - país de origem do *Tableau de Bord*.

Além das vantagens referidas no ponto anterior, conforme já demonstrado, segundo Kaplan e Norton, o BSC possibilita a monitorização contínua do planeamento estratégico,

alinhando os objetivos das várias áreas ou departamentos com os objetivos da empresa. Além de ser flexível e adaptável às mutações constantes, considera diferentes perspectivas, estabelecendo uma relação de causa-efeito entre as mesmas, além de promover a comunicação e o *feedback* dentro da empresa (Silva e Abbad, 2011).

Não obstante aos vários casos de sucesso de implementação do *Balanced Scorecard* em várias empresas, Kaplan e Norton (2001), em Rompho (2011), identificam duas fontes de preocupação na implementação do BSC: o *Design* e o Processo.

No que concerne ao *Design* do BSC, podem surgir falhas relevantes quando:

- São identificadas poucas medidas para cada uma das quatro perspectivas, podendo mesmo levar ao desequilíbrio entre os indicadores financeiros e não financeiros;
- São identificados demasiados indicadores sem foco nos fatores críticos de sucesso da empresa e do mercado. Neste caso a empresa não se foca no que realmente é importante para alcançar o sucesso da sua estratégia;
- Não são identificadas as medidas corretas para alcançar a estratégia da organização. Esta situação pode ocorrer quando uma empresa tenta inserir a maior parte dos seus *Key Performance Indicators* (KPI) sem se focar nas medidas que levam ao sucesso da estratégia.

É durante o Processo do BSC que, segundo Kaplan e Norton (2001), em Rompho (2011), ocorrem a maioria das falhas relevantes, que podem ser:

- Falta de comprometimento por parte da administração. Não obstante à falta de comprometimento, o *Balanced Scorecard* também não deve ser apenas uma preocupação apenas da administração;
- Carência de pessoas envolvidas durante o processo. O instrumento deve ser comunicado pelos vários gestores da empresa de modo a que exista um comprometimento geral de toda a empresa com o alcance da estratégia;
- Duração excessivamente longa do processo. O tempo excessivo para atingir a estratégia pode ser desmotivador;
- Considerar o *Balanced Scorecard* como o único método para atingir a estratégia. Os gestores e a administração devem ter sensibilidade suficiente para captar outros problemas e oportunidades extrínsecos ao modelo do BSC;

- Considerar o BSC como um evento único e não como um processo de continuidade. Devido às constantes mudanças internas ou externas à empresa, o BSC deve ser acompanhado pelos gestores e pela administração ao longo do tempo, ajustando, quando necessário, os indicadores e as metas para atingir os objetivos;
- Contratação de consultores com inexperiência para apoiar o desenvolvimento e acompanhamento do BSC.

Apesar das limitações adjacentes, o *Balanced Scorecard*, é o instrumento de controlo de gestão estratégica mais influente a nível internacional, com enumeras vantagens empiricamente demonstradas, pelo que se optou pela adoção deste modelo ao caso de estudo.

## **2.7. Internacionalização**

Impulsionadas pelos significativos avanços tecnológicos e pelo efeito da globalização, muitas empresas, independentemente da sua dimensão, sentem a necessidade de expandir os seus negócios, com vista a obter sinergias nas operações internacionais e assim melhorar o desempenho das suas organizações.

### **2.7.1. Internacionalização, seus Conceitos e Motivações**

O conceito de internacionalização é bastante antigo. Constantemente discutido, o tema sofreu ao longo do tempo vários ajustes frutos do efeito da globalização, que nos últimos anos tomou proporções cada vez maiores. Assim, de modo bastante sucinto, Rugman e Collinson (2006: 42), definem internacionalização como “*O processo pelo qual uma empresa entra num mercado estrangeiro*”.

Segundo Mações (2017), o desenvolvimento de novas tecnologias, na área dos transportes, produção, comunicação e informática desencadearam a abertura de novos mercados que, pelo seu modo contemporâneo de interagir, aproximaram as pessoas, as mercadorias e os serviços. Este fenómeno denomina-se globalização.

De acordo com outros autores Fatehi e Choi (2019), a explosão de informação a que temos vindo a ser expostos atualmente como nunca antes fomos, contribuiu fortemente para o

desenvolvimento da concorrência internacional que afeta a maioria das empresas e que resulta assim na globalização de muitas indústrias. Também os desenvolvimentos tecnológicos em permanente evolução permitiram reduzir os custos de transportes, que por sua vez diminuiu a distância física que anteriormente se fazia sentir.

Neste âmbito, Rugman, Collinson e Hodgetts (2006), em Mações (2017), identificaram os principais fatores motivadores que levam as empresas a optarem pela estratégia de internacionalização:

- i. Expectativas de obtenção de economias de escala, ou por outras palavras, ganhos que as organizações obtêm com a diluição de custos fixos pelo aumento da sua produção e dimensão;
- ii. Expectativa de aumento de eficiência na produção ou na redução de custos de faturação;
- iii. Expectativas de benefícios nos preços, nas taxas ou nos impostos em países estrangeiros;
- iv. Proteção de riscos, crises e incertezas sentidas no mercado nacional;
- v. Diversificação dos riscos de mercado. Ainda que, diversificar não garanta sempre resultados positivos, é com certeza um fator que pode contribuir para a diminuição do risco;
- vi. Transposição de barreiras alfandegárias e tarifárias, operando dentro do país estrangeiro. Apesar de trazer vantagens, operar no país estrangeiro traz também conseqüentemente mais envolvimento e risco associado;
- vii. Acesso a novas tecnologias.

Outros fatores relevantes que podem impulsionar um processo de internacionalização são as características dos próprios gestores e a sua orientação para este tipo de estratégia. Fatores como: viagens frequentes ao estrangeiro, formação académica, idade, conhecimento de mercados internacionais e de outros idiomas, podem ser determinantes para um gestor equacionar ou não um processo de internacionalização.

### **2.7.2. Principais Teorias de Internacionalização**

Sabe-se que as principais negociações internacionais começaram pela existência de trocas comerciais. No século XVIII, para entender as vantagens do comércio internacional

foram desenvolvidas as Teorias do comércio internacional, sendo que as mais relevantes são a Teoria da vantagem absoluta de Adam Smith, concebida em 1776, e a teoria da vantagem comparativa de Ricardo em 1817. Adam Smith, diz Mações (2017), iniciou o estudo ao desenvolver o tema da vantagem absoluta. Nesta teoria defende-se que um país pode melhorar o seu bem-estar económico especializando-se em produtos em que são mais eficientes do que os outros países (Rugman e Collinson, 2006). No entanto, com o desenvolvimento da época, percebeu-se que esta teoria não justificava a existência de um elevado número de trocas internacionais, mesmo em países com desvantagens absolutas.

Para dar resposta a esta fragilidade na teoria de Adam Smith, David Ricardo, em 1817, desenvolveu a teoria da vantagem comparativa (Mações, 2017). Esta teoria defende que, mesmo os países com vantagem absoluta em mais do que um produto, devem produzir os bens em que são mais eficientes, trocando-os por produtos que necessita e em que são menos eficientes, obtendo assim vantagem relativa. Ainda assim, a teoria de Ricardo não explica porque determinados países são eficientes na produção de determinados produtos.

Outras perspetivas como a Teoria da Dotação de Recursos de Heckscher-Ohlin, mencionam que os preços dos custos de produção variam em função da quantidade e qualidade de recursos disponíveis, tais como mão-de-obra, matérias-primas e capital.

Para colmatar as fragilidades da teoria da vantagem comparativa de David Ricardo, que há muito tempo dominava, Michael Porter, desenvolve em 1990 a teoria da vantagem competitiva das nações, onde explica como as empresas criam vantagem competitiva no processo de internacionalização, reforçando as vantagens competitivas obtidas em mercado nacional (Mações, 2017). A vantagem competitiva sustenta-se essencialmente na capacidade de inovar, de melhorar e de mudar, pelo que empresas com vantagem competitiva têm mais probabilidades de se movimentarem corretamente no mercado, de modo a antecipar ameaças ou antever oportunidades (Porter, 1998). Porter desenvolve assim, em 1990, um sistema denominado diamante nacional (figura 3), onde identifica determinados fatores, que quando relacionados entre si, permitem compreender o sucesso de certas empresas no processo de internacionalização (Porter, 1998):

- i. Condições dos fatores: definem a posição da empresa face aos fatores de produção necessários para concorrer na indústria (mão-de obra, *know-how*, recursos naturais, capital e infraestruturas, entre outros);

- ii. Condições de procura: definem o nível e a qualidade de procura interna do serviço ou produto;
- iii. Indústrias relacionadas e de suporte: definem o nível de suporte e parcerias com indústrias relacionadas no mercado interno;
- iv. Estratégia e rivalidade das empresas: referem-se ao tipo de gestão estratégica e ao nível de concorrência nacional, que devem ser os adequados à indústria.

Conforme demonstrado na figura 3, Porter (1998) conclui que o sucesso da internacionalização está relacionado com determinados fatores nacionais, que formam um sistema de correlações e que podem condicionar ou facilitar o sucesso de internacionalização - Sistema de diamante nacional. Outros fatores que podem influenciar este processo, mas que não estão no controlo da empresa, são as políticas governamentais e o acaso.

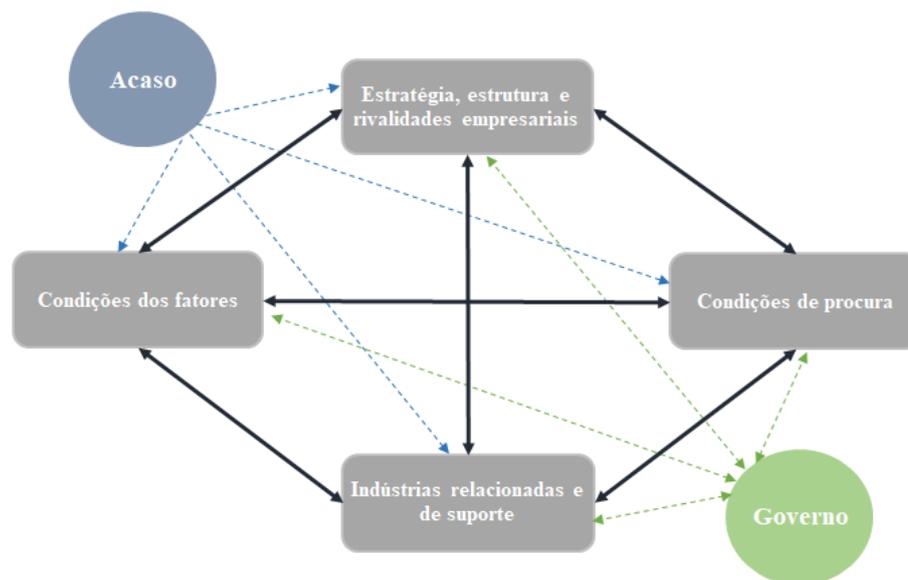


Figura 3 – Diamante Nacional de Porter  
 Fonte: Adaptado de Mações (2017: 50)

### 2.7.3. Principais Estratégias e Formas de Internacionalização

Atuar em mercados internacionais significa na maioria das vezes trabalhar em ambientes, culturas, processos, valores e gostos diferentes, pelo que deve ser feita previamente uma análise à envolvente do mercado estrangeiro onde a empresa pretende entrar. Mações (2017) alerta que é preciso identificar quais os principais fatores do meio envolvente, que devem ser tidos em conta antes de iniciar o processo de internacionalização e para cada

fator, as principais oportunidades e ameaças. Por este motivo, as empresas devem planejar-se estrategicamente, por forma a entender que capacidades devem desenvolver para captar as oportunidades e que ajustes devem ser feitos para fazer face às ameaças do processo de internacionalização.

Existem diversas estratégias de entrada no mercado internacional com mais e menos riscos associados, pelo que pode ser aconselhada a entrada nos mercados de forma evolutiva. A escolha da estratégia pode depender da dimensão da empresa, do capital disponível, da mentalidade dos gestores e do seu grau de confiança. Para Mações (2017), de forma sistematizada, existem essencialmente as seguintes formas de entrar no mercado internacional:

- i. *Exportações*: consideradas formas menos complexas de entrada no mercado internacional e que exigem menos envolvimento, custos e investimento. Contudo, ao adotarem esta forma de entrada, as empresas não beneficiam da vantagem de localização e estão limitadas a aproveitar determinadas oportunidades;
- ii. *Licensing*: acordo no qual uma empresa concede a outra a permissão para usar determinada propriedade sob pagamento de uma remuneração, tais como patentes, *know-how*, serviços, produtos;
- iii. *Franchising*: relação comercial em que uma empresa concede a outra um pacote privilegiado de materiais e serviços, tais como treinamento, merchandising, *marketing* entre outros, essenciais para que essa empresa possa iniciar o mesmo negócio;
- iv. *Alianças estratégicas*: acordo entre duas ou mais empresas internacionais com o objetivo de ganhar vantagem competitiva no mercado internacional. Tem em vista o incremento de inovação e maior flexibilidade aos fatores externos da empresa;
- v. *Joint Ventures*: acordo entre dois ou mais parceiros com o objetivo de conduzir um negócio no mercado internacional com partilha de lucros e riscos. Este tipo de estratégia também exige investimento direto, apesar de ter menos envolvimento e risco do que uma aquisição ou abertura de uma subsidiária no estrangeiro;
- vi. *Investimento direto no estrangeiro*: Por aquisição de uma empresa já existente ou abertura de uma subsidiária no mercado internacional.

A figura 4 ilustra o grau de envolvimento de uma empresa que pretende entrar no mercado internacional com o respetivo risco associado.

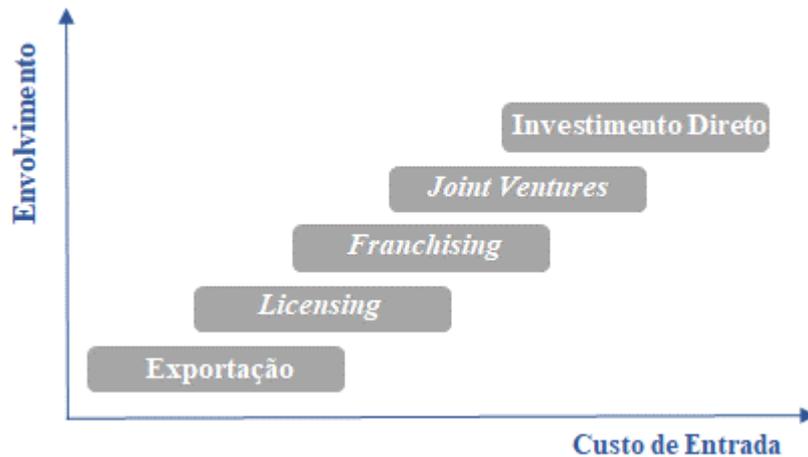


Figura 4 – Estratégias de Entrada no Mercado Internacional

Fonte: Adaptado de Mações (2017: 66)

Todas as estratégias apresentam diferentes tipos de risco, envolvimento e de controle, pelo que devem ser identificadas todas as vantagens e desvantagens de cada opção, adaptando-as aos objetivos estratégicos da organização. A escolha deve ser consciente e planeada de forma a garantir o sucesso da internacionalização.

## 2.8. A Importância do *Balanced Scorecard* no Processo de Internacionalização

Um dos maiores desafios da gestão está na implementação da estratégia, que, de acordo com Li *et al.* (2008), em Sacramento (2018), pode ser entendida como um processo complexo, dinâmico e interativo, onde a administração e os gestores descentralizados, impulsionados por fatores externos e internos à organização, são forçados a tomar uma série de decisões com o intuito de transformar os planos estratégicos em realidade.

A competitividade dos mercados associada à era da globalização tem trazido mudanças muito significativas na gestão das organizações, exigindo que estas se posicionem eficientemente face às condições externas impostas pelo mercado. O processo de internacionalização, trouxe por isso, novos desafios às empresas que pretendem desenvolver o seu negócio fora das suas fronteiras, e que por isso têm de lidar com a distância cultural e diferenças nas características gerais do país de origem e do país destino, tais como o idioma, os valores sociais, o sistema político, a educação, a ética no trabalho, a estrutura social, religião e as ideologias (Ferreira, 2011).

Para Kraus *et al.* (2016), em Sacramento (2018: 59), “a internacionalização é um tipo particular de estratégia que pode ser descrita como um processo de decisão complexo e multidimensional”. Não obstante à existência de diversos estudos sobre as melhores estratégias de internacionalização, para Ho *et al.* (2014), em Sacramento (2018), o sucesso das mesmas está no sucesso da sua implementação, pelo que se constata que é vital a utilização de ferramentas que auxiliem todo o processo estratégico.

Segundo Quesado *et al.* (2009: 94), “O *Balanced Scorecard (BSC)* é reconhecido, quer no mundo académico quer no mundo empresarial, como uma das mais poderosas ferramentas de Contabilidade de Gestão Estratégica”. Estudos demonstram que, várias empresas líderes no mercado começaram por implementar o BSC após constarem que esta ferramenta permitia melhorar o desempenho global da empresa através do alinhamento das várias áreas de trabalho, que reuniam esforços para alcançar os objetivos e metas estabelecidos (Quesado *et al.*, 2009).

Ainda que já existam estudos que demonstrem a importância da utilização do *Balanced Scorecard* em empresas de pequena dimensão, a literatura tem demonstrado que, em virtude da sua dimensão e estrutura descentralizada, são as grandes empresas que optam pela utilização do *Balanced Scorecard*. Quanto maior a sua dimensão, maior a quantidade de processos, pessoas, operações e especialização de funções nas grandes empresas, pelo que se torna essencial a utilização de ferramentas que permitam uma melhor coordenação, comunicação, monitorização e alinhamento dos objetivos departamentais com os interesses estratégicos da organização. Desta forma, assegura-se o conhecimento e compreensão da estratégia por todos os gestores e respetivos centros de responsabilidade, permitindo à administração monitorizar os resultados e implementar alterações, quando necessárias, que conduzirão ao alcance da estratégia (Quesado *et al.*, 2009).

Num estudo desenvolvido por Quesado *et al.* (2018), verificaram-se inúmeros benefícios da adoção do *Balanced Scorecard* em empresas privadas:

- Facilita a implementação, desenvolvimento e divulgação da estratégia;
- Melhora o desempenho organizacional, incluindo a melhoria dos resultados económico-financeiros, impulsionando a criação de sinergias;
- Melhora o alinhamento dos objetivos das várias áreas com os interesses globais e estratégicos da organização;

- Fornece informação útil, relevante e atempada para a implementação de alterações, através de um sistema consistente de objetivos e indicadores;
- Melhora a relação com os clientes, a qualidade dos produtos e o investimento em ativos intangíveis;
- Melhora a tomada de decisão e reduz os conflitos dentro da empresa.

Quesado *et al.* (2018) conclui que, quando usado adequadamente, o BSC atua como uma importante ferramenta de estratégia que reflete informações úteis aos gestores, incentivando a comunicação entre os mesmos e garantindo o alinhamento estratégico da empresa.

### **3. MÉTODO**

#### **3.1. Metodologia**

O trabalho desenvolvido de acordo esta pesquisa tem um carácter qualitativo e recorre ao estudo de caso. O estudo de caso, de acordo com Yin (2009), é o mais adequado quando se pretende analisar acontecimentos atuais dentro do seu contexto na vida real, sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controlo, incorporando abordagens específicas de recolha e análise de dados com o intuito de explorar, descrever, avaliar e por fim, apresentar uma proposta de valor às práticas analisadas, com vista a resolver as limitações encontradas.

Todas as pesquisas científicas precisam de, em primeira instância definir o seu objeto de estudo e, a partir daí, determinar a sua amostra e as técnicas de recolha de dados, que podem ser de carácter quantitativo e qualitativo, tais como: observação, análise de documentos, entrevistas formais e informais, aplicações de questionários, levantamento de dados, ente outros (Ventura, 2007).

No que diz respeito ao diagnostico, para a conceção de um BSC, serão seguidos os seguintes passos:

- Entender a missão, visão, valores da organização;
- Conhecer as linhas de orientação estratégica da A-to-Be;
- Analisar as principais diferenças culturais entre o mercado português e o mercado onde a empresa se quer posicionar, os EUA;
- Investigar o sistema de controlo de gestão, atualmente utilizado pela A-to-Be, por forma a entender as suas principais vantagens e limitações;
- Proceder a um diagnostico à envolvente interna e externa da organização, de modo a correlacionar estas variantes com as principais oportunidades e ameaças – Análise SWOT;

Por fim, após elaboração do diagnóstico da empresa, será apresentada a proposta do caso de estudo e consequentes conclusões, apresentando as principais vantagens, limitações e recomendações.

### 3.2. Técnicas de Recolha e Tratamento de Dados

O método de recolha de dados utilizado para o desenvolvimento deste projeto será de carácter qualitativo, assente fundamentalmente na observação direta do participante na empresa e na recolha direta de dados, tais como:

- i. Pesquisas de arquivos, publicações e outros documentos relevantes da organização;
- ii. Realização de entrevistas presenciais com a comissão executiva e principais estratégias da empresa;
- iii. Aplicação de questionário de resposta aberta (anexo 1) à Comissão Executiva da empresa, composta pelo CEO, CFO, CTO e CSO, e principais interessados, neste caso o gestor do departamento de *Delivery* e o gestor do núcleo de Controlo de Gestão.

A natureza dos dados recolhidos permite auxiliar o processo de diagnóstico, que contempla os passos descritos no capítulo 3.1., e auxiliar o autor do presente estudo no desenvolvimento dos modelos *Balanced Scorecard*, tendo em conta as principais necessidades e estratégias da A-to-Be. Durante o processo de desenvolvimento dos modelos, o autor deverá recolher informação relevante e suficiente para que sejam cumpridos eficientemente os seguintes passos:

- i. Identificar a missão, visão e valores da empresa e retificá-los se necessário;
- ii. Definir as perspetivas do BSC, tendo em conta as principais preocupações da empresa e o seu grau de prioridade;
- iii. Elaborar o Mapa Estratégico, refletindo as relações de causa-efeito entre os principais eixos e objetivos estratégicos da empresa, concebidos com base nos fatores críticos de sucesso da mesma;
- iv. Definir os objetivos estratégicos, desagregando-os pelas perspetivas do BSC;
- v. Definir os objetivos específicos, desagregados pelos objetivos estratégicos, acima mencionados;
- vi. Definir os indicadores de *performance* chave (KPI) e respetivas metas de cumprimento, que quando cumpridos conduzem a empresa ao sucesso da sua estratégia.

Tendo em conta a natureza dos dados recolhidos, a análise e tratamento dos dados será feita numa perspetiva qualitativa de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2008) é uma metodologia de investigação, caracterizada pela interpretação e análise profunda de informações e mensagens, cujo objetivo passa por compreender, a utilização e a aplicação de um determinado conteúdo.

## 4. DIAGNÓSTICO

Pretende-se com este capítulo analisar a empresa no seu contexto atual, dando a conhecer a sua estrutura organizacional, missão, visão, valores e estratégia. De seguida será elaborado um diagnóstico ao seu atual sistema de controlo de gestão, por forma a conhecer as suas principais necessidades e pontos fortes para uma adequada implementação do *Balanced Scorecard*.

### 4.1. Caracterização da Empresa

A A-to-Be opera nos segmentos *business-to-business* (B2B) e *business-to-government* (B2G), como fornecedora de excelência transversal de soluções de mobilidade e transportes. Responsável na última década pelo fornecimento de sistemas críticos para o negócio de operação de mobilidade e transportes — mais de 1200 vias de portagem, 250 vias de autoestrada e 140 parques de estacionamento, a sua entrega cobre sistemas de portagem automáticos, manuais e eletrónicos; sistemas de pagamento integrado de estacionamento subterrâneo e de superfície; combustível, restaurantes e farmácias *drive-thru*; transportes públicos; controlo de acessos; e sistemas de gestão da circulação.

As suas principais linhas de produto são as que se seguem:

- *Movebeyond: software (BackOffice)*. Este sistema permite, aos operadores de mobilidade oferecer um serviço de qualidade aos seus clientes. Um dos componentes deste produto é possibilidade de pagamento de tarifas de forma automática;
- *Linkbeyond: software e hardware* que conecta os operadores e os fornecedores de serviços, tais como pórticos de acessos, barreiras de entrada, equipamentos *E-Toll*, entre outros;
- *Atlas: software* que permite uma gestão de tráfego eficiente, pensada para cenários de operação integrados com infraestruturas complexas. Exemplos disso são equipamentos de telemática, viaturas de assistência e salas de coordenação operacional.

Constituída por capital 100% português e detida maioritariamente pelo Grupo Brisa a empresa já detinha uma forte presença em Portugal nos últimos anos. Ao sentir que as

oportunidades de novos negócios se tornavam cada vez mais limitadas no mercado nacional, começou a procurar entrar em outros mercados, Holanda e Estados Unidos da América. Atualmente a A-to-Be não tem negócios com a Holanda e o seu principal mercado-alvo são os Estados Unidos da América.

Neste sentido, reconhecendo a mobilidade como uma das principais tendências tecnológicas e atendendo às necessidades a nível global, a empresa adotou uma estratégia de internacionalização e em 2015 constituiu uma empresa nos EUA — A-to-Be USA, LLC — dedicada ao desenvolvimento do negócio nesse mercado. O impulsionamento do mercado internacional ocorreu apenas em 2017, quando ganhou um contrato de 33 milhões com o cliente *Illinois State Toll Highway Authority*, uma empresa pública de gestão de Auto-estradas, sediada em Chicago, EUA.

Todo o processo de recursos humanos e contabilidade é feito pela empresa Brisa, existindo, contudo, um departamento financeiro e um departamento de controlo de gestão que suporta toda a operação, e visa a melhoria dos processos da empresa.

A A-to-Be é gerida por 4 administradores, um CEO, um CFO, um CSO e um CTO. Devido à existência de gestores com elevadas qualificações, a empresa apresenta uma estrutura matricial, onde as pessoas são distribuídas por funções e, no caso dos projetos, por produtos. Este tipo de estrutura facilita o desenvolvimento de produtos, permitindo responder mais rapidamente às necessidades dos consumidores.

#### **4.2. Missão, Visão, Valores e Estratégia**

A atividade da A-to-Be está inserida num mercado com dimensão significativa, promissor e com elevado nível de sofisticação tecnológica. A Missão da A-to-Be, como centro tecnológico de excelência, consiste na procura por maximizar a qualidade e eficiência das soluções concebidas e entregues. A sua visão assenta em ser uma referência internacional relevante a investigar, desenvolver, integrar, instalar e manter as melhores soluções tecnológicas de ITS (*Intelligent Transportation Systems*) para os clientes finais (cidadãos). Por acreditar que a inovação é uma das chaves para alcançar os seus objetivos, a A-to-Be detém o seu próprio departamento de investigação que, em conjunto com os seus parceiros e comunidade científica e tecnológica, desenvolveu múltiplos projetos de investigação tecnológica.

Os grandes valores orientadores da A-to-Be são a Excelência: primando sempre pela qualidade e eficiência da entrega, alinhadas com o intuito de atingir os objetivos de negócio e dos *stakeholders*; o foco no cliente: onde procura sempre responder às necessidades do cliente; a inovação de produto: combinando a potencialização tecnológica com o desenvolvimento de novas funcionalidades, adaptadas aos novos conceitos de mobilidade; a liderança: através da otimização do potencial Humano, considerado o seu principal ativo; e por último a ética: assumindo o compromisso de desenvolver a sua atividade, de acordo com os mais elevados padrões de integridade, cumprindo sempre a legislação e regulamentação aplicáveis.

Por pretender afirmar-se como *player* mundial no ramo da tecnologia, relacionada com serviços de mobilidade, a A-to-Be definiu que o seu mercado prioritário seria os EUA. Para alcançar esse fim, conforme já mencionado, a A-to-Be constituiu em 2015 uma empresa nos EUA, com o intuito de dar resposta às muitas necessidades deste mercado, onde se tem vindo a afirmar como uma empresa de referência, no desenvolvimento e implementação de soluções de mobilidade. Em 2017 foi lançada a marca A-to-Be®, considerado pela empresa o primeiro passo na afirmação da ambição de se tornar um facilitador tecnológico de mobilidade inteligente, que pretende integrar múltiplos operadores numa plataforma única, promovendo o crescimento da mobilidade em grande escala nos EUA e na Europa.

### **4.3. Linhas de Orientação Estratégica da A-to-Be**

Na apresentação do orçamento para 2020, discutida num fórum alargado aos gestores da empresa, destacaram-se as principais linhas de orientação estratégica:

- Foco em vendas de produtos de *software* com componente de *hardware*. Com este objetivo, a empresa pretende priorizar a venda de produtos *software*, já que estes apresentam maiores margens de produto, sem descurar, no entanto, a venda de ATPM, produto com o qual a empresa se tem vindo a destacar da concorrência.
- Foco de vendas e crescimento no mercado dos EUA.
- Aumentar a retenção dos clientes atuais. Com este objetivo pretende-se explorar os clientes atuais, criando oportunidades para conseguir novos projetos e assim,

aumentar o volume de negócios sem estar completamente dependente da aceitação de propostas por parte de clientes ainda desconhecidos;

- Melhorar a qualidade e capacidade de entrega, correspondendo tanto às expectativas dos clientes como às dos acionistas (rendibilidade do projeto *versus* otimização do tempo de entrega e tempo de resposta ao cliente);
- Otimização de recursos e custos;
- Manter o ritmo de investimento em Investigação e Desenvolvimento, principalmente em produtos de *software*, com o intuito de atingir diferenciação face à concorrência;
- Reforçar parcerias estratégicas em vendas, produto e entrega;
- Atingir uma margem EBITDA de 20% até 2024, margem considerada adequada ao setor em que a A-to-Be está inserida;
- Quanto às pessoas, pretende-se que se desenvolvam mais e melhores líderes, fomentando a criação de planos de sucessão e promovendo a partilha de conhecimento.

#### **4.4. Análise Cultural por Hofstede – Portugal *versus* Estados Unidos da América**

A era da globalização associada à agressividade da concorrência, tem exigido às empresas um posicionamento eficiente nos mercados em que pretendem operar, principalmente quando optam por internacionalizar o seu negócio. Para Ferreira (2011), a internacionalização trouxe novos desafios às empresas, na medida em que estas passam a ter de lidar com novos fatores que influenciam o sucesso da sua organização. Exemplos disso são a distância cultural e as diferenças nas características gerais entre o país de origem e o país de destino, tais como o idioma, os valores sociais, o sistema político, a educação, a ética no trabalho, a estrutura social, religião e as ideologias.

Apesar de não existir consenso na literatura para definir diferenças culturais, a aproximação mais utilizada são os estudos desenvolvidos por Hofstede. O autor caracteriza a dimensão cultural como aspetos culturais que diferenciam membros de um grupo de um outro grupo. Para ser possível medir estes aspetos, o autor identifica seis dimensões básicas para analisar uma cultura nacional: distância ao poder, individualismo, masculinidade, aversão à incerteza, orientação a longo prazo e indulgência.

Para Hofstede a distância ao poder é definida como o grau de aceitação, sentido pela sociedade, sobre a distribuição desigual entre os seus membros. A aversão à incerteza é definida pelo autor como a maneira como uma sociedade lida com o facto de o futuro ser desconhecido, preferindo controlá-lo ou não. Já o individualismo é definido pelo grau de interdependência sentido pelos membros de uma sociedade, optando por serem ou mais individualistas ou mais coletivistas. A dimensão masculinidade é caracterizada por valores tradicionalmente associados ao termo, tais como competição, conquista e sucesso, desvalorizando valores tradicionalmente associados ao termo feminino: relações pessoais, solidariedade e qualidade de vida. A dimensão Orientação a longo prazo é definida pelo grau de preferência do tempo de retorno, no qual uma sociedade ou valoriza os compromissos a longo-prazo, preferindo a realização de um esforço atual em troca de uma recompensa futura, ou valoriza o retorno imediato. Por fim a indulgência é caracterizada pelo grau de controlo de uma sociedade sobre os impulsos e desejos, baseados na forma como os indivíduos foram criados (Ferreira, 2011).

Neste contexto, decidiu-se utilizar os estudos desenvolvidos por Hofstede sobre as diferenças culturais entre países, por forma a identificar as principais diferenças entre o mercado português e o norte americano (figura 5).

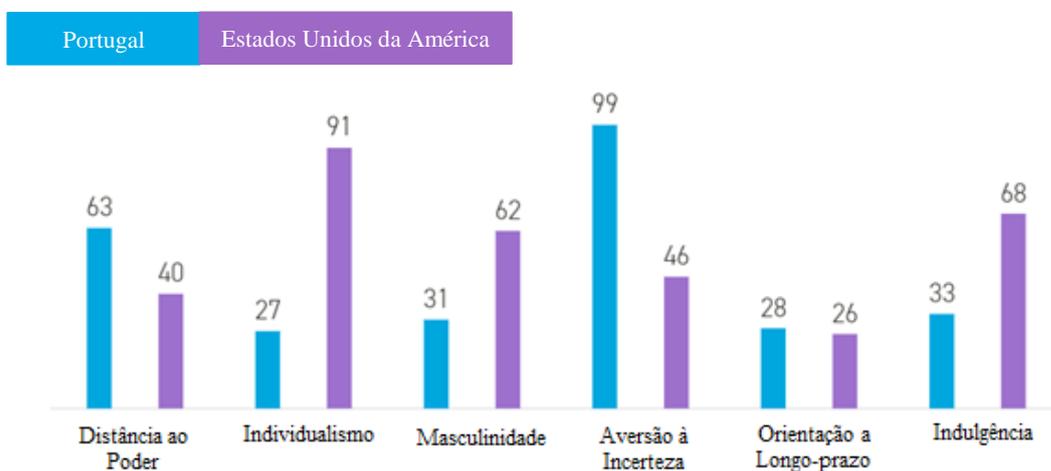


Figura 5 – Diferenças Culturais entre Portugal e os Estados Unidos da América

Fonte: Retirado do site Hofstede ([www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal/](http://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal/))

Após análise dos dados, e assumindo os resultados do autor, constata-se que, relativamente à dimensão distancia ao poder, Portugal aceita e admite que indivíduos que ocupem posições mais poderosas sejam privilegiados, o que significa que num contexto

empresarial, é suposto que os chefes exijam informações dos seus subordinados e que estes sejam controlados pelos seus chefes. Verifica-se que nos EUA a aceitação desta dimensão é inferior à de Portugal, pelo que não é esperado tanto controlo e aceitação por parte dos subordinados.

Face ao individualismo verifica-se que Portugal é, para o autor, claramente coletivista, o que significa que a sociedade privilegia a lealdade e promove relacionamentos fortes, onde os membros assumem responsabilidade pelos outros membros do grupo. Nos EUA, verifica-se exatamente o oposto, pelo que é considerada uma sociedade claramente individualista, na qual a expectativa é de que as pessoas cuidem apenas de si mesmas e das suas famílias sem contar com a ajuda e apoio de outros.

Quanto à dimensão de masculinidade, Portugal apresenta valores mais baixos quando comparados com os EUA, pelo que é por isso, segundo Hofstede, mais orientado para valores de igualdade, solidariedade e qualidade da vida profissional, onde os conflitos são por norma resolvidos por meio de compromissos e negociações. Já nos EUA a masculinidade é alta, pelo que significa estão mais orientados para a riqueza, ambição e sucesso.

Relativamente à aversão à incerteza, constata-se que a pontuação de Portugal não gera margem para dúvidas, preferindo claramente evitar as incertezas. Neste tipo de culturas, segundo o autor, os indivíduos preferem o tempo ao dinheiro, a segurança ao risco, têm alguma resistência à inovação e preferem trabalhar arduamente. Nos EUA a pontuação permite constatar que, segundo o autor, os membros desta sociedade têm uma boa aceitação à mudança, à inovação e vontade de experimentar algo novo ou diferente.

Quanto à dimensão orientação a longo-prazo, constata-se que Portugal e os EUA apresentam valores muito aproximados. Para o autor, a cultura portuguesa demonstra preferir o pensamento normativo ao pragmático, tendo por isso, uma forte necessidade de estabelecer verdades absolutas, respeito pelas tradições e uma tendência relativamente pequena para economizar para o futuro, procurando assim resultados rápidos. Os EUA também com uma pontuação bastante semelhante, são considerados pragmáticos, procuram verificar a veracidade das informações e preferem o retorno imediato.

Face à Indulgência, para o autor e analisando os dados, Portugal tem uma cultura orientada para a restrição, com tendência para o cinismo e pessimismo. Já os EUA são

considerados indulgentes, o que significa que estão orientados para dar ênfase ao tempo de lazer.

Após análise a todas as dimensões de estudo, verifica-se que as culturas portuguesas e nortes americanas são bastante diferentes, convergindo apenas na dimensão de orientação para longo-prazo.

#### **4.5. Caracterização do Departamento *Delivery***

Tomando como ponto de partida a reflexão teórica desenvolvida na revisão de literatura, e tendo em conta que, um dos intuítos do presente estudo consiste no desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* na empresa A-to-Be, no departamento de *Delivery*, torna-se crucial o entendimento orgânico desta unidade e das suas práticas de gestão.

O Departamento de *Delivery*, é responsável pela entrega dos produtos e serviços prestados pela A-to-Be, segmentados pela empresa em *BackOffice*, Portagens, Mobilidade, Gestão de Operações e Garantia de Receita. Pela sua necessária articulação, com os gestores dos produtos e serviços prestados pela A-to-Be, conforme evidenciado na figura 6, o *Delivery*, tem de lidar diariamente com as áreas de:

- Produto, cuja responsabilidade assenta no *design* funcional de produtos, assegurando a gestão e a coordenação de projetos de investigação. Esta área é formada por 5 gestores de produto, cada um responsável pelos segmentos de produto acima mencionados;
- Desenvolvimento e Manutenção de *Software*, formada por 5 gestores de projeto, cada um responsável pelo desenvolvimento de lançamentos nos segmentos de produto acima mencionados;
- Instalação e Manutenção de *Hardware*, formada por 4 gestores de projeto, subdivididos em projetos nacionais e internacionais. A Manutenção é acompanhada pelo *Delivery* apenas numa fase inicial de entrega do projeto, por forma a garantir que a entrega do serviço é feita adequadamente.

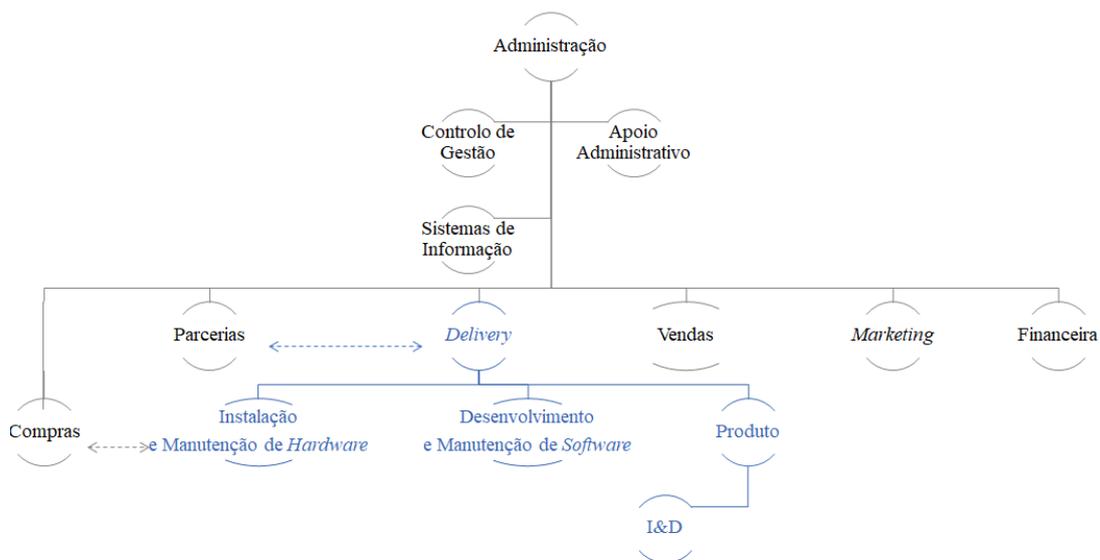


Figura 6 – Estrutura da A-to-Be

No âmbito das suas responsabilidades, compete ao *Delivery*:

- Garantir que a implementação dos projetos contratados com os clientes é efetuada de acordo com os prazos e com o orçamento definido;
- Zelar pela rendibilidade dos contratos com os clientes;
- Assegurar a entrega do âmbito e dos níveis de serviço contratados com os clientes;
- Assegurar que o plano de recebimento dos projetos é cumprido pelos clientes;
- Apoiar, quando aplicável e em articulação com o departamento de Parceiros, a gestão das parcerias atuais e necessárias para a implementação dos projetos contratados com os clientes.

#### 4.6. O Sistema de Controlo de Gestão (*As Is*)

##### 4.6.1. Instrumentos de Pilotagem

Relativamente aos instrumentos de pilotagem, descritos como instrumentos de controlo de gestão de cariz técnico, que permitem aos gestores acompanhar e monitorizar os objetivos e respetivos resultados por cada área funcional da empresa, contemplam, sobretudo, o plano operacional, o Orçamento e o *Tableau de Bord* e/ou *Balance Scorecard*.

O Plano operacional e estratégico da A-to-Be é feito num único documento, que visa planejar os resultados da empresa a 5 anos. Este documento é atualizado uma vez por ano, onde são identificadas as atividades da empresa, tanto as tradicionais como as novas ambições. Neste plano são divulgadas as principais orientações estratégicas, tanto a médio e longo prazo como a curto prazo, uma vez que está alinhado com o orçamento anual. Além das ambições de vendas são também divulgados os principais investimentos, mercados, produtos, bem como possíveis alterações estruturais, sejam elas de negócio, de pessoal ou de outro tipo. Constatase, no entanto, que os indicadores presentes no plano operacional são sobretudo de carácter financeiro (vendas e resultados), em detrimento de outros indicadores de carácter mais qualitativo tais como: índice de satisfação dos clientes, quota de mercado, produtividade, entre outros.

Apesar do plano operacional ser comunicado pelos gestores, verifica-se que existe uma carência na monitorização, comunicação e reconhecimento das linhas orientadoras por toda a estrutura hierárquica.

No que concerne à fase de orçamentação, a A-to-Be elabora o Orçamento, sempre para os 2 anos seguintes, com uma periodicidade anual, entre os meses de Setembro e Novembro. Conforme descrito anteriormente, o orçamento é articulado com o plano operacional, sempre que exista uma atualização. Esta fase envolve todos os responsáveis dos centros de responsabilidade, com o intuito de se responsabilizarem pelas ambições e resultados das suas áreas. Como a A-to-Be está inserida num grupo económico – Grupo Brisa, todas as atividades intragrupo são conhecidas pelas respetivas empresas do grupo, por forma a validar a sua conformidade e coerência. No orçamento são colocados as ambições e os resultados para os 2 anos seguintes, constatando-se, no entanto que o segundo ano é mais difícil de projetar, dada a volatilidade do setor onde a empresa está inserida, a mobilidade.

Mensalmente, as áreas de Controlo de Gestão e Financeira reúnem-se com os gestores das áreas de negócio da empresa, com vista a monitorizar os desvios entre o que foi planeado e os resultados obtidos. O resultado destas reuniões é também discutido e acompanhado pela administração em Comissão e Executiva.

Não obstante ao acompanhamento dos desvios orçamentais, a partir de Fevereiro e após confronto com os resultados reais do mês anterior, o núcleo de Controlo de Gestão prepara

uma previsão de final de ano, que é apresentada mensalmente em Comissão Executiva e em Conselho de Administração.

No que diz respeito a outros instrumentos de pilotagem de carácter mais complexo como o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*, verifica-se a sua inexistência. No entanto, mensalmente são apresentados mapas à Comissão Executiva, onde são apresentados alguns indicadores financeiros. Além disso, mensalmente, na terceira semana de cada mês, são elaboradas apresentações para discussão em Conselho de Administração, referentes aos resultados económicos do mês anterior e respetivos desvios orçamentais. Nesta apresentação é também exibida a previsão de final de ano, bem como a rendibilidade e ponto de situação dos principais projetos da empresa.

Constata-se, porém, que o prazo acima referido (terceira semana de cada mês) é uma das preocupações atuais do Conselho Executivo da A-to-Be, na medida em que, estão dependentes da contabilidade para auferir os resultados, não permitindo em algumas situações a tomada de decisão em tempo útil.

Nesta perspetiva, verifica-se que existe viabilidade para a implementação de um *Balanced Scorecard*, na medida em que este instrumento visa responder a muitas das necessidades da A-to-Be, tais como: potencializar a comunicação, responsabilizar os gestores, possibilitar uma recolha de informação relevante e em tempo útil, além de promover a apresentação de indicadores de carácter financeiro e não financeiro.

#### **4.6.2. Instrumentos de Comportamento**

A A-to-Be orienta a sua estrutura em centros de responsabilidade, com o intuito de orientar o comportamento de cada gestor responsável. Desta forma os gestores são responsabilizados pelo desempenho da sua área e respetiva tomada de decisões.

No que diz respeito à classificação dos centros de responsabilidade, importa, em primeira instância, destacar que, as unidades de negócio de uma empresa podem ser consideradas centros de resultados, quando os gestores têm poder de decisão sobre os rendimentos e gastos da sua atividade, ou centros de investimento, quando os gestores decidem, para além dos resultados, sobre os ativos e passivos da empresa, sejam eles stock, prazos médios de recebimento, pagamento, investimento em recursos, entre outros.

Por outro lado, as unidades de suporte ao negócio, podem ser tratadas como: centros de custo, quando apenas têm decisão sobre os meios necessários à execução da sua atividade sem influencia no ativo ou passivo da empresa; como centros de proveitos, quando podem ser avaliados pelo volume de negócios, apesar de serem tratados como centros de custo; ou como centro de resultados, quando os gestores detêm autoridade sobre os inputs e outputs da sua atividade, que se traduzem em gastos ou rendimentos.

Na A-to-Be existem três unidades de negócio: Produto, Desenvolvimento e Manutenção de *Software* (DMS) e Instalação e Manutenção de *Hardware* (IMH). O DMS é considerado um centro de investimento, na medida em que os gestores, para além de serem responsabilizados pelos resultados da sua área, são também responsabilizados pela gestão de ativos intangíveis, tais como os recursos humanos necessários ao desenvolvimento de um novo produto. O Produto é também considerado um centro de investimento, porque, apesar de não vender diretamente, é responsável pelo *design* dos produtos inovadores da empresa e pela gestão de ativos intangíveis como os recursos humanos necessários à sua atividade. Não obstante a ser uma unidade geradora de resultados a IMH tem autoridade para gerir o seu stock, pelo que também é considerada um centro de investimento.

Além das unidades de negócio, a A-to-Be é detentora de nove áreas de suporte ao negócio: Financeira, Controlo de Gestão, Apoio Administrativo, *Delivery*, Parcerias, Vendas, *Marketing*, Compras e Sistemas de Informação e I&D.

A área Financeira, apesar de não gerar resultados, é considerada um centro de investimento, dado ter o poder de decidir sobre a determinação de prazos médios de recebimento e pagamentos do negócio. As áreas de Controlo de Gestão, Parcerias, Apoio Administrativo, *Delivery* e Compras são considerados centros de custo na A-to-Be, em virtude de decidirem apenas sobre os custos necessários à execução das suas funções.

O departamento de I&D é considerado centro de investimento por ser responsável pela investigação de produtos inovadores para a empresa e pela gestão de ativos intangíveis, tais como os recursos humanos necessários à sua atividade. Também o departamento de Sistemas de Informação é considerado um centro de custos por ter o poder de decidir sobre grande parte investimentos em elementos patrimoniais como ativos tangíveis e intangíveis necessários ao bom funcionamento da empresa.

Por último, as Vendas e o *Marketing* são considerados centros de proveitos, em virtude de ser possível medir a sua atividade através do volume de negócios gerado pela sua atividade.

A avaliação de desempenho das unidades de negócio e de suporte da A-to-Be, não é atualmente influenciada pelos resultados das suas atividades, uma vez que, por pertencer ao Grupo Brisa, onde estão inseridas outras empresas, é regida pelos critérios do grupo, que visam a utilização de critérios de equidade para todas as suas subordinadas. Por outras palavras, significa que, independentemente dos resultados das empresas, todos os colaboradores têm direito a um mesmo nível de prémio. Neste contexto, atualmente, todos os gestores e restantes colaboradores são avaliados anualmente pelo seu desempenho, sem recurso a indicadores, e através de duas fontes de avaliação: a autoavaliação, que permite o desenvolvimento de objetivos e planos de ação entre o avaliado e a chefia; e a avaliação dada pela chefia, onde cabe à chefia direta avaliar e motivar o desempenho do indivíduo.

Na A-to-Be e nas restantes empresas do grupo, os métodos utilizados para o processo de avaliação de desempenho e respetiva atribuição de prémio são, no caso dos quadros superiores (colaboradores altamente qualificados) os comportamentos, as competências e a orientação para os resultados, através da gestão por objetivos, e no caso dos restantes colaboradores, designados por quadros (colaboradores menos qualificados), avaliados pelos comportamentos e competências.

Relativamente ao sistema de recompensas, a A-to-Be, à semelhança das restantes empresas do grupo, aplica diferentes componentes de remuneração. Além da remuneração base, conforme falado anteriormente, é atribuído anualmente um prémio em função do desempenho do colaborador. A atribuição de benefícios na empresa, pode ser repartida de duas formas: i) benefícios atribuídos a todos os colaboradores, independentemente da sua categoria: seguros de saúde e de vida e portagens gratuitas na rede Brisa; e ii) benefícios atribuídos a gestores de departamentos: atribuição de viatura de trabalho e pagamento de combustível, dentro de um limite mensal.

No que concerne à aplicação de preços de transferência, apesar da empresa mãe cobrar um *fee* à A-to-Be pelo suporte técnico e administrativo prestado em atividades de contabilidade, apoio técnico de infraestruturas e recursos humanos, esta transação interna

não pode ser considerada uma aplicação de preços de transferência interna, na medida em que a A-to-Be não têm liberdade para procurar este tipo de serviços no mercado. Conforme anteriormente explicado no capítulo de revisão de literatura, esta é uma das características fundamentais para se poder aplicar um sistema de PTI.

#### **4.6.3. Instrumentos de Diálogo**

Conforme já descrito no capítulo de Revisão de Literatura, é crucial que existam ferramentas e momentos de diálogo que proporcionem e incentivem a comunicação ente os gestores e toda a organização. Na A-to-Be existem dois instrumentos de diálogo formais: a Comissão Executiva e o Conselho de Administração.

A Comissão Executiva consiste numa reunião formal, de periodicidade semanal, formada pelos quatro administradores executivos: o CEO, o CFO, o CTO e o CSO e outros gestores que estejam responsáveis pelos temas em discussão. Nesta reunião são discutidos os principais pontos de preocupação semanal, sejam eles projetos, tesouraria, ou outras questões de maior relevância que tenham de ser conversadas ou aprovadas pela Comissão Executiva.

O Conselho de Administração consiste numa reunião formal, de periodicidade mensal, formada por todos os administradores e acionistas da empresa. Nestas reuniões são apresentados, pelos gestores responsáveis, os resultados da empresa do mês anterior, projeções futuras, desvios orçamentais, análises de projetos, bem como outros temas de relevância ou que tenham de ser aprovados pelo Conselho de Administração.

Não obstante às reuniões acima mencionadas, existem outras de carácter informal, que são marcadas sempre que sejam oportunas e se ache necessário. Na A-to-Be verifica-se uma proximidade e diálogo relevantes entre os gestores, constando-se, no entanto, algumas falhas de comunicação, principalmente no que se refere aos princípios orientadores, projetos e objetivos da empresa. Além de reuniões, todo o Grupo Brisa tem acesso a uma intranet, local onde são partilhadas informações corporativas, refeições da cantina, aniversários e eventos. Além disso, a empresa tem vindo a adotar algumas ferramentas de partilha rápida e eficaz de informação, como aplicações de comunicação e conferências via internet.

#### 4.7. Resultados dos Questionários e Entrevistas

Durante o processo de diagnóstico realizado à empresa A-to-Be, foram efetuadas entrevistas e reuniões presenciais com os administradores e alguns gestores que se consideraram importantes, promovendo, desta forma, um diálogo aberto, onde foram anotadas outras questões relevantes. Com o intuito de conduzir as entrevistas, interpretar a viabilidade do desenvolvimento do *Balanced Scorecard* e recolher informações necessárias para a sua conceção, utilizou-se como guia de suporte o questionário divulgado no anexo 1 do presente documento.

As perguntas do questionário foram realizadas durante as entrevistas presenciais feitas aos quatro membros do conselho de administração da empresa: CEO, CFO, CSO e CTO e aos gestores do núcleo de Controlo de Gestão e do departamento de *Delivery*. O questionário usado como guia, foi estruturado em três partes e decomposto em nove perguntas, onde competiu ao entrevistador anotar as respostas e a sua interpretação.

Na primeira parte, pretendeu-se investigar a aceitação do *Balanced Scorecard* na A-to-Be, bem como entender as suas vantagens e dificuldades de implementação. Durante as entrevistas, percebeu-se que a aplicação do BSC era considerada importante para os entrevistados, na medida em que este instrumento poderia colmatar a falta de comprometimento e alinhamento sentida dentro da empresa, bem como monitorizar o desempenho das atividades com informação útil e atempada para a implementação de alterações. Verificou-se, no entanto que, apesar de se ter considerado uma mais valia utilizar o modelo BSC como instrumento de avaliação de desempenho e atribuição de incentivos, para já, não seria possível a sua aplicabilidade. A justificação prende-se pelo facto de esta alteração ter de ser aprovada pelo grupo Brisa, que utiliza atualmente critérios de equidade para todas as empresas do grupo, conforme mencionado no capítulo 4.6.2. do Diagnóstico.

Foram também referidas algumas dificuldades que devem ser tidas em conta aquando do desenvolvimento e implementação do modelo, nomeadamente a resistência à mudança dos colaboradores e gestores da empresa, que podem interpretar o BSC como um instrumento que apenas vai exigir mais tempo e trabalho diário às equipas.

Na segunda parte, pretende-se dar a conhecer as perspetivas do *Balanced Scorecard* e perceber qual o nível de importância destas para a organização, auferindo assim sobre as

opiniões de um possível desenho de mapa estratégico. A maioria dos entrevistados entenderam e concordaram com as perspectivas de Kaplan e Norton: financeira, clientes (*Stakeholders*), processos internos e aprendizagem e desenvolvimento, salientando, porém, a importância de adaptar as perspectivas do BSC às reais necessidades da organização, principalmente, no que diz respeito à estratégia de internacionalização e ao facto de ser uma empresa de base tecnológica com alto nível de investimento em recursos.

Na terceira e última parte, pretendeu-se averiguar sobre seleção adequada dos objetivos estratégicos com foco nos fatores críticos de sucesso a utilizar em cada uma das perspectivas. Na perspectiva financeira verificou-se a importância de entender e aumentar o valor gerado para os acionistas, escalar o negócio da empresa através do aumento do volume de negócios e otimização dos custos, e por fim, otimizar a eficiência dos *cash-flows* com intuito de reduzir as necessidades de financiamento.

A perspectiva de clientes (*Stakeholders*), foi considerada uma das mais importantes para a empresa, na medida em que seria crítico aumentar a capacidade de cativar clientes e crescer nos clientes atuais, melhorar o relacionamento entre as partes e por fim, criar e estabelecer boas parcerias estratégicas que permitissem impulsionar o negócio da A-to-Be a nível internacional.

No que concerne à perspectiva de processos internos, verificou-se uma crescente preocupação com a otimização dos recursos e uma forte insistência para a melhoria da entrega dos projetos e da eficiência comercial das quais dependem os resultados e o futuro da empresa. A empresa está também focada em aumentar a consciencialização dos gestores para o mercado internacional com especial foco para o sentido de urgência sentido no negócio.

Na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, foi dada muita importância à retenção dos colaboradores, em virtude do alto *turnover* sentido no mercado das EBT. Por considerar que os colaboradores são um dos principais ativos da empresa verificou-se uma crescente preocupação em assegurar a sua satisfação, aumentar as suas qualificações e oferecer adequados níveis de incentivos, com o intuito de motivar e criar o sentimento de comprometimento nos colaboradores. Ainda nesta perspectiva reforçou-se a importância de controlar o investimento em I&D e em melhorar a comunicação dentro da empresa.

Na última pergunta do questionário, pretende-se auferir sobre o grau de importância de cada uma das perspetivas do modelo. Por ser uma empresa orientada para as vendas, e com o intuito de crescer internacionalmente, concluiu-se que, logo a seguir à financeira, a perspetiva de clientes é considerada a mais relevante, sem descurar, porém, das perspetivas de processos internos e aprendizagem e desenvolvimento, às quais foi atribuído o mesmo grau de importância.

#### **4.8. Análise SWOT**

Por forma a mitigar os desafios impostos pela globalização, principalmente, no que diz respeito ao aumento das expectativas dos clientes, novos avanços tecnológicos e aumento da competitividade, as empresas procuram adotar novos modelos e técnicas que permitam interpretar os fatores que influenciam o mercado onde se inserem, com vista a aproveitar os seus pontos fortes e as oportunidades do seu ambiente externo, bem como melhorar os seus pontos fracos e fazer face às ameaças sentidas no mercado (Banham, 2010). Também Mações (2017), conforme mencionado no capítulo de revisão de literatura, reforça que, a identificação e interpretação dos principais fatores que influenciam o meio envolvente da organização são vitais para uma organização que pretenda iniciar um processo de internacionalização.

A palavra SWOT é uma mnemónica utilizada para representar *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*. *Strengths* e *Weaknesses*, significam respetivamente forças e fraquezas e remetem para uma análise aos agentes que influenciam o ambiente interno da organização. Esta análise baseia-se em fatores, cujo controlo está nos gestores da empresa e que resultam, por norma de estratégias anteriores. *Opportunities* e *Threats*, significam respetivamente oportunidades e ameaças e remetem para uma análise ao ambiente externo da organização. Esta análise baseia-se em fatores, cujo controlo não depende dos gestores e que por isso não está ao alcance da organização.

Sabendo da importância desta ferramenta e da sua contribuição para delinear a estratégia da organização, foi elaborada uma análise SWOT, apresentada na figura 7, com vista a analisar os fatores críticos que influenciam ambiente interno e externo da organização.

Relativamente aos pontos fortes, considerou-se que o facto de a empresa ter colaboradores com elevado *know-how* no tema mobilidade, exigentes e empenhados em cada projeto

são fatores que influenciam consideravelmente o seu sucesso. Outro ponto forte contabilizado nesta análise, foi o facto da empresa, em muitos casos desenvolver tanto o *software* como o *hardware* onde são integrados os sistemas, este fator permite que sejam criadas sinergias nos processos de *design*, desenvolvimento, instalação e manutenção dos produtos, proporcionando uma constante melhoria e inovação dos mesmos.

A contratualização de alianças e parcerias tem sido uma das estratégias adotadas pela empresa, com o intuito de facilitar e promover a sua internacionalização no mercado. Por forma a tentar evitar a grande rotatividade, sentida principalmente no setor de TI, a A-to-Be oferece salários competitivos, além de outros benefícios que têm motivado os seus colaboradores, tais como formação, possibilidade de trabalho remoto, seguro de saúde, etc. Outro ponto forte da A-to-Be é o facto de a empresa pertencer a um grupo económico de bastante relevância nacional – o Grupo Brisa, em virtude de se ter vindo a constatar que este fator aumenta a sua credibilidade junto dos *stakeholders*. Sendo bastante reconhecida no mercado nacional, pouco a pouco a A-to-Be tem igualmente marcado a sua posição no mercado internacional, sendo, cada vez mais, uma marca reconhecida fora do mercado nacional. Importa também referir que, a empresa tem uma forte cultura direccionada para a inovação, procurando sempre estar na vanguarda da investigação e desenvolvimento de novos produtos, por forma a colmatar as necessidades dos seus clientes e do mercado. Fruto disso é também o facto do produto ATPM se destacar quando comparado com produtos semelhantes vendidos pela concorrência.

Quanto às fraquezas, verifica-se que apesar de a empresa investir sempre na qualidade e inovação dos seus produtos, existem ainda assim, produtos semelhantes no setor. Esta situação é sentida com maior intensidade no *software*, tendo em conta que a empresa se destaca da concorrência com o produto ATPM. Não obstante a ser uma empresa que oferece salários competitivos, a empresa lida constantemente com condicionantes no processo de recrutamento, principalmente no que diz respeito aos colaboradores de TI, que, por serem muito especializados e qualificados, recebem frequentemente propostas de outras empresas. Neste contexto, e pela exigência do próprio negócio, a A-to-Be suporta elevados custos com recursos tecnológicos. Outra fraqueza verificada na A-to-Be é a lentidão e burocracia dos seus processos internos, esta questão deve-se essencialmente ao facto da A-to-Be fazer parte de um grupo económico muito sólido e com vendas já consolidadas. A A-to-Be constata ainda que, a atuação em mercados internacionais tem dificultado a gestão da empresa, na medida em que tem de lidar com culturas,

necessidades e processos muitas vezes diferentes. Neste sentido, verifica-se que, existe uma dificuldade na gestão da sua subsidiária nos EUA, principalmente, pela distância cultural sentida entre o mercado norte americano e português, discutida no capítulo 4.4 deste projeto.

No que diz respeito às Oportunidades constatou-se que, fruto de uma era focada na facilidade de acessos e fluidez de informação, principalmente quando o tema são as *Smart Cities*, o mercado da mobilidade tem sido um tema com bastante atratividade internacional e com elevado potencial de crescimento, pelo que existe facilidade em encontrar empresas interessadas em formar parcerias e alianças estratégicas.

Por fim, consideraram-se que as principais ameaças sentidas no mercado são o facto de este estar em constante evolução tecnológica, pelo que o desinvestimento em inovação poderia levar ao insucesso do negócio. Por atuar num mercado muito competitivo verifica-se uma escassez de recursos na área das tecnologias, o que torna o processo de recrutamento bastante mais difícil. Também consequência disso é o facto de os clientes serem muito exigentes e negociarem constantemente as margens dos produtos e serviços prestados. Outra ameaça é o facto de a A-to-Be ter de concorrer frequentemente com *players* mundiais de maior dimensão e reconhecimento no mercado. Outra ameaça sentida pela empresa, tem sido o facto de, em alguns casos, a aceitação de propostas por parte dos clientes estar dependente de políticas governamentais existentes em cada estado norte americano ou da atuação de lobistas.

|                                   |   |                               |  |
|-----------------------------------|---|-------------------------------|--|
| <p><b>S</b><br/>FORÇAS</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Know-how</i> interno sobre os sistemas de mobilidade e vasto conhecimento nas áreas de <i>Software e Hardware</i></li> <li>• Alianças e parcerias com várias entidades de renome</li> <li>• Empresa integrada no Grupo Brisa</li> <li>• Salários competitivos no mercado de trabalho</li> <li>• Marca cada vez mais reconhecida no mercado</li> <li>• Investigação e desenvolvimento de novos produtos inovadores com interesse estratégico para o mercado</li> </ul> | <p><b>W</b><br/>FRAQUEZAS</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos de software semelhantes na concorrência</li> <li>• Colaboradores muito especializados com elevada rotatividade no mercado</li> <li>• Processos internos lentos e burocráticos</li> <li>• Atuação em mercados com culturas, necessidades e processos diferentes</li> <li>• Dificuldades na gestão da subsidiária localizada nos Estados Unidos</li> <li>• Elevados custos com recursos humanos na área de tecnologia</li> </ul>   |
| <p><b>O</b><br/>OPORTUNIDADES</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de mobilidade com potencial de crescimento exponencial</li> <li>• Procura de parcerias internacionais</li> </ul>   | <p><b>T</b><br/>AMEAÇAS</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado em constante mudança tecnológica</li> <li>• Escassez de recursos humanos na área da tecnologia</li> <li>• Forte negociação da margem, por parte dos clientes, dada a concorrência no mercado.</li> <li>• Concorrência com grandes <i>players</i> mundiais</li> <li>• A aceitação de propostas por parte de alguns clientes está dependente de políticas governamentais</li> <li>• Mercado com forte influência lobista</li> </ul> |

Figura 7 – Análise SWOT da A-to-Be

## 5. PROJETO DE INTERVENÇÃO

Neste capítulo será apresentada a proposta para o caso de estudo, que assenta no desenvolvimento do modelo *Balanced Scorecard*. O caso de estudo não incidirá sobre as componentes do sistema de avaliação de desempenho, remunerações e incentivos, uma vez que o Grupo Brisa dispõe de sistemas próprios, que devem ser utilizados de igual modo por todas as empresas do grupo, e que cujas especificidades estão previstas no acordo coletivo de trabalho do grupo. Neste contexto, os subcapítulos seguintes iniciam com uma proposta de um *Balanced Scorecard* corporativo A-to-Be, seguindo-se uma proposta de um *Balanced Scorecard* aplicado ao departamento de *Delivery*, principal alvo deste estudo.

No que concerne à aplicação do *Balanced Scorecard* e de forma a consubstanciar os objetivos com a problemática sentida na organização é crucial que o BSC:

- Seja adequado tanto ao mercado nacional como internacional;
- Traga vantagem competitiva face à concorrência;
- Seja bem aceite pela organização;
- Focalize nos fatores críticos de sucesso;
- Forneça uma visão mais clara das relações causa-efeito em tempo oportuno;
- Seja capaz de relacionar o controlo operacional à visão e estratégia da empresa;
- Melhore a comunicação e *feedback* na empresa;
- Seja facilmente adaptável às mudanças estratégicas que possam ocorrer.

Reforça-se a importância de, numa primeira fase, ter-se procedido ao diagnóstico da empresa, capítulo 4 deste projeto, com o intuito de analisar, conhecer e entender a visão, missão, valores e orientações futuras da empresa. No seguimento desta análise procedeu-se também a um diagnóstico ao atual sistema de controlo de gestão da empresa, com o intuito de conhecer as suas forças e fragilidades, bem como à realização de entrevistas aos principais estrategas da empresa, aplicando questionários que permitissem entender a razoabilidade de aplicação do BSC e recolher as informações necessárias para o seu eficiente desenvolvimento. Esta análise permitiu também conhecer as principais orientações estratégicas da empresa e analisar os principais fatores que influenciam o ambiente externo e interno à organização.

A abordagem metodológica utilizada no projeto de intervenção reflete as regras estudadas no capítulo de revisão de literatura e definidas no capítulo do método, pelo que a construção do BSC deverá percorrer as seguintes etapas:

- i. Conhecer a missão, visão e valores da empresa e retificá-los se necessário, de acordo com a estratégia da empresa;
- ii. Definir as perspectivas do BSC, que devem contemplar as principais óticas da organização, e que devem ser escolhidas e priorizadas de acordo com as principais preocupações da empresa;
- iii. Elaborar o Mapa Estratégico, referido na revisão de literatura, refletindo as relações de causa-efeito entre os principais eixos e objetivos estratégicos da empresa, que devem ser concebidos com base nos fatores críticos de sucesso da mesma (financeiros e não financeiros);
- iv. Definir os objetivos estratégicos da A-to-Be, desagregando-os pelas perspectivas do BSC;
- v. Definir objetivos específicos para cada um dos objetivos estratégicos da empresa, acima mencionados. O cumprimento dos objetivos específicos deve conduzir ao cumprimento dos objetivos estratégicos;
- vi. Definir os indicadores de *performance* chave (KPI) e respetivas metas de cumprimento, que quando cumpridos, conduzem ao sucesso da estratégia da empresa.

### **5.1. Proposta do *Balanced Scorecard* Corporativo A-to-Be**

Na sequência do ponto anterior, foram seguidas as etapas referidas que tem início na clarificação da missão, valores e estratégia até à proposta de conceção do *Balanced Scorecard*.

#### **5.1.1. Missão, Visão e Valores da A-to-Be**

Durante o último trimestre de 2019, a administração da A-to-Be sentiu necessidade de afinar a sua missão e visão com o intuito de as clarificar e torná-las entendíveis por toda a organização. A missão, visão e valores da A-to-Be foram também traduzidas para inglês

por forma a serem compreendidas e comunicadas por toda a empresa. Na figura 8, são apresentadas as novas definições.

|                |   |   |
|----------------|---|---|
| <b>MISSÃO</b>  | <i>Enabler of outstanding mobility experiences by providing best-in-class technology solutions</i><br><i>Possibilitar excelentes experiências de mobilidade, fornecendo as melhores soluções de tecnologia da categoria</i> |   |
| <b>VISÃO</b>   | <i>Be a worldwide reference mobility technology player by 2022</i><br>Ser um player mundial de tecnologia de mobilidade de referência até 2022  |   |
| <b>VALORES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Excellence</i> / Excelência</li> <li>● <i>Customer Focus</i> / Foco no Cliente</li> <li>● <i>Product Innovation</i> / Inovação do Produto</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Leadership</i> / Liderança</li> <li>● <i>Ethic</i> / Ética</li> </ul> |

Figura 8 – Missão, Visão e Valores da A-to-Be

### 5.1.2. Definição das Perspetivas do BSC e Eixos Estratégicos

Após entendimento dos principais fatores que influenciam a empresa e das principais preocupações da administração, deu-se início ao processo de definição das perspetivas a utilizar no BSC da A-to-Be, decidindo-se optar pela utilização da metodologia concebida por Kaplan e Norton. Nessa metodologia os autores defendem que as principais vertentes, que proporcionam uma análise holística da organização são as perspetivas financeira, de clientes, também designada por *stakeholders*, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento.

As perspetivas escolhidas pelos autores foram consideradas adequadas ao contexto A-to-Be, por se tratar de uma empresa privada com fins lucrativos e por permitirem avaliar a *performance* da empresa através de indicadores financeiros e não financeiros, equilibrando todo o ecossistema da organização. Cada uma das perspetivas deve ser desdobrada em eixos estratégicos, de acordo com a principal preocupação dos gestores, e por forma a garantir que têm a informação adequada para todos os eixos estratégicos escolhidos. A sua escolha recaiu sobre os resultados do diagnóstico feito no capítulo anterior, com foco na determinação dos fatores críticos de sucesso da empresa, interpretados pelos resultados das entrevistas e questionários, da análise SWOT, e das linhas de orientação estratégica definidas pela administração da A-to-Be. Neste contexto, foram definidos os seguintes eixos coerentemente alinhados com cada uma das perspetivas do *Balanced Scorecard*:

|   |  |
|---|--|
| <b>FINANCEIRA</b>                         | • Criação de Valor • Crescimento • Solidez Financeira              |
| <b>CLIENTES</b>                           | • Crescimento • Satisfação • Retenção • Fidelidade                 |
| <b>PROCESSOS INTERNOS</b>                 | • Organização • Eficiência e Eficácia • Racionalização • Qualidade |
| <b>APRENDIZAGEM &amp; DESENVOLVIMENTO</b> | • Inovação • Qualificação • Satisfação • Tecnologia                |

Figura 9 – Perspetivas e Eixos Estratégicos da A-to-Be

### 5.1.3. Apresentação do Mapa Estratégico

De acordo com a revisão de literatura apresentada neste projeto, o Mapa estratégico permite, através das suas relações de causa-efeito entre cada uma das perspetivas, cujo objetivo comum é a visão e alcance da estratégia da organização, entender de forma holística se os objetivos, metas e indicadores selecionados para cada uma das perspetivas traduzem a estratégia da organização. Na construção do mapa estratégico apresentado na figura 10, definiu-se um peso a aplicar a cada perspetiva do *Balanced Scorecard*, tendo em conta a prioridade de cada uma delas dentro da organização.

A ponderação atribuída foi de 40% para a perspetiva financeira, considerada pela empresa a mais relevante, por traduzir o valor gerado para o acionista. Tendo em conta o contexto de internacionalização e por se tratar de uma empresa com foco nas vendas, atribuiu-se 30% à perspetiva de clientes ou *stakeholders*, considerada pela empresa a segunda perspetiva mais importante, na medida em que representa o esforço comercial da empresa no mercado. Por fim, atribuiu-se 15% para os processos internos e 15% para a aprendizagem e desenvolvimento, por se considerar que são duas perspetivas igualmente relevantes para a organização. A justificação do processo de causa-efeito entre os objetivos estratégicos será explicada no capítulo seguinte.

**VISÃO: Possibilitar excelentes experiências de mobilidade, fornecendo as melhores soluções de tecnologia da categoria**

**PERSPETIVAS**

**FINANCEIRA (40%)**

*Quais são as expectativas dos nossos acionistas para o desempenho financeiro?*

**CLIENTES (30%)**

*Para alcançar os nossos objetivos financeiros, como criamos valor para os nossos clientes?*

**PROCESSOS INTERNOS (15%)**

*Em que processos nos devemos destacar para satisfazer os nossos clientes e acionistas?*

**APRENDIZAGEM & DESENVOLVIMENTO (15%)**

*Como alinhamos os nossos ativos intangíveis - pessoas, sistemas e cultura - para melhorar os processos críticos?*

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

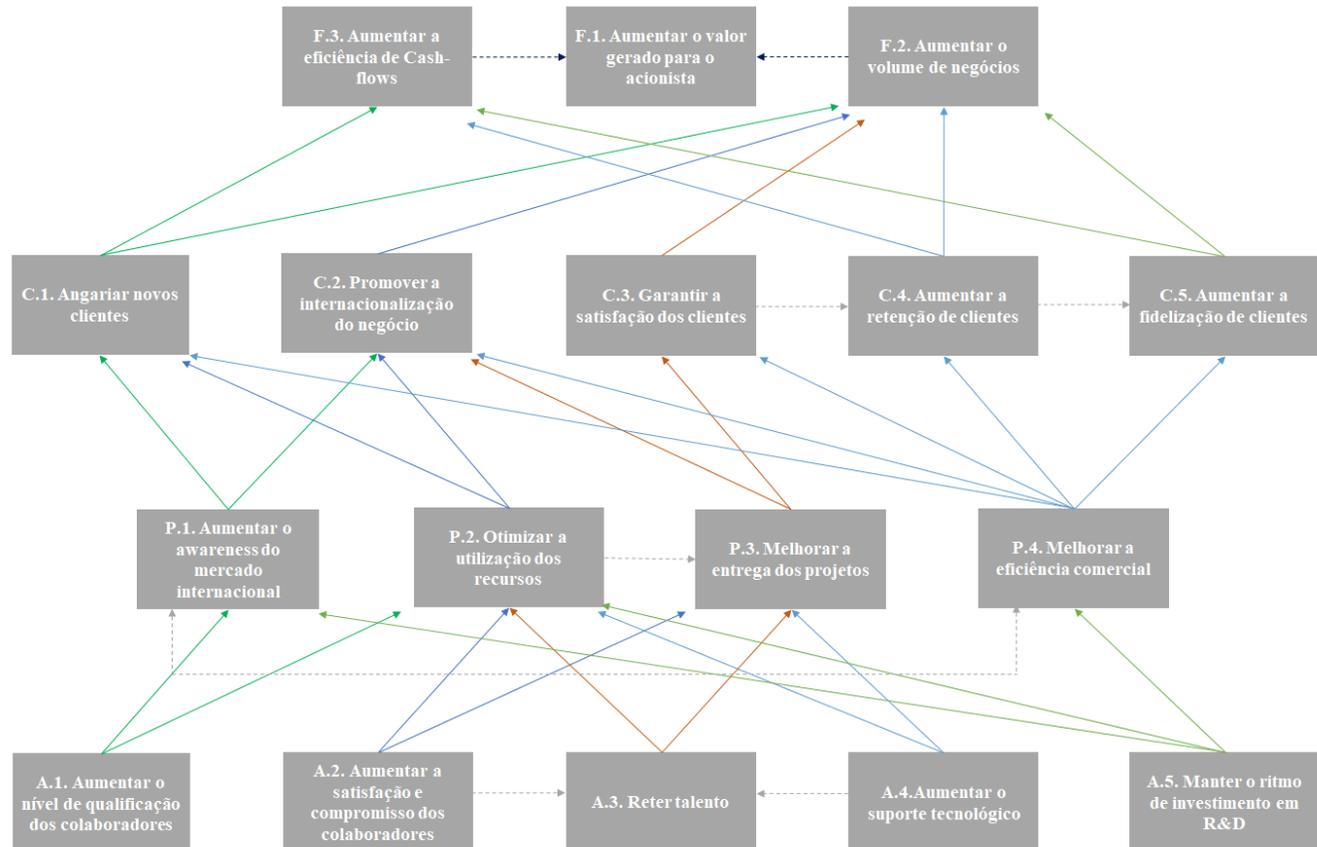


Figura 10 – Mapa Estratégico da A-to-Be

#### 5.1.4. Definição dos Objetivos Estratégicos Desagregados pelas Perspetivas

Após definição das perspetivas e dos eixos estratégicos da empresa, procedeu-se à definição dos objetivos estratégicos desagregados pelas quatro perspetivas adotadas pela A-to-Be: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento.

A perspetiva financeira, é por norma a perspetiva mais importante de todas, quando associada a empresas privadas com fins lucrativos, na medida em que visa responder às expectativas dos acionistas que são considerados os principais interessados numa organização. Neste contexto, e tendo em conta a escolha dos eixos estratégicos, assumiu-se como principal estratégia desta perspetiva aumentar o valor gerado para o acionista. Além desta, considerou-se também importante apostar em mais duas estratégias: potencializar a eficiência dos *cash-flows* e aumentar do volume de negócios.

A perspetiva de clientes prende-se com a obtenção de uma boa relação com o cliente, por forma a permitir atingir os objetivos financeiros. Esta perspetiva é de grande importância, na medida em que bons clientes e maiores vendas contribuem para a criação de mais valor para o acionista. Neste contexto, e tendo em conta a escolha dos eixos estratégicos: Crescimento, Satisfação e Retenção e Fidelização, assumiram-se os seguintes objetivos estratégicos: angariar de novos clientes; promover a internacionalização do negócio; garantir a satisfação dos clientes; aumentar a retenção de clientes; e aumentar a fidelização de clientes.

A perspetiva de processos internos pretende assegurar um conjunto de atividades e tarefas relacionadas com os processos de estrutura e de operação do negócio. Esta perspetiva influencia as restantes perspetivas, na medida em que, uma boa gestão interna dos processos-chave da empresa traduzir-se-á em melhores produtos e/ou serviços prestados, gerando com isso, maior valor acrescentado para os clientes. Neste contexto, e tendo em conta a escolha dos eixos estratégicos: Organização, Racionalização, Qualidade e Eficiência e Eficácia, assumiram-se os seguintes objetivos estratégicos: aumentar o *awareness* do mercado internacional; otimizar a utilização dos recursos; e melhorar a entrega dos projetos e melhorar a eficiência comercial.

À semelhança das últimas duas perspetivas, também a aprendizagem e desenvolvimento tem evoluído, tendo cada vez mais valor a nível internacional. Esta perspetiva pretende avaliar o investimento em ativos intangíveis como a inovação, o capital humano, o capital

informativo e o capital organizacional. Neste contexto, e tendo em conta a escolha dos eixos estratégicos: Inovação, Qualificação, Satisfação e Tecnologia, assumiram-se os seguintes objetivos estratégicos: aumentar o nível de qualificação dos colaboradores, aumentar a satisfação e compromisso dos colaboradores, reter talento, aumentar o suporte tecnológico e manter o ritmo de investimento em I&D.

Com a elaboração do mapa estratégico apresentado na figura 10 tornou-se perceptível as relações de causa-efeito entre os vários objetivos estratégicos compreendidos em cada uma das perspetivas.

Fazendo uma análise *bottom-up* ao mapa estratégico (figura 10), verifica-se que o objetivo de aumentar o nível de qualificação dos colaboradores influi positivamente a sua consciencialização internacional, na medida em que o aumento de formações técnicas ou comportamentais, quando orientadas para a estratégia de internacionalização, permitem aos mesmos criar *networking*, agarrar e partilhar novos conhecimentos para a organização. Por sua vez, o aumento da consciencialização internacional e *networking*, permitem angariar novos clientes e conquistar negócios no mercado internacional. Estes objetivos levam ao aumento do volume de negócios, otimização de *cash-flows* e consecutivamente geração de valor para o acionista. Além disso, o aumento do nível de qualificação dos colaboradores permite também, que os mesmos sejam mais eficientes, proporcionando assim uma otimização dos recursos utilizados. Esta otimização promove a angariação de novos clientes e da internacionalização do negócio, na medida em que aumenta a capacidade de resposta da empresa, que dispõe, assim, de mais tempo disponível para abraçar novos desafios e consequentemente gerar maior retorno para o acionista.

O objetivo de aumentar a satisfação e compromisso dos colaboradores também influencia a otimização de recursos, em virtude de estarem mais comprometidos e satisfeitos com a empresa. Além disso, e pelos mesmos motivos, permite também reter talento e melhorar a entrega dos projetos que, no âmbito da perspetiva de clientes, permite potenciar a internacionalização do negócio, a satisfação dos clientes e consecutivamente a sua retenção e fidelização. A fidelização e retenção dos clientes permite aumentar o volume de negócios e gerir com maior segurança e eficiência a tesouraria da empresa, potenciando assim a eficiência dos seus *cash-flows*. Estes objetivos culminam com o aumento do valor de retorno para o acionista.

A retenção de talento, considerada pela empresa um dos fatores críticos de sucesso, dada a escassez existente no mercado para recrutar pessoas na área da tecnologia, quando conseguida permite, além de melhorar a entrega dos projetos, otimizar a utilização de recursos. Este efeito é explicado pelo grau de maturidade e comprometimento dos colaboradores, que quanto mais tempo permanecem na empresa, desde que motivados, mais eficientes se tornam nas suas funções.

O aumento do suporte tecnológico é bastante importante numa empresa na medida em que permite muitas vezes poupar tempo na execução de tarefas e com isso otimizar a utilização de recursos na empresa. Bons sistemas de informação possibilitam também o desenvolvimento de projetos mais eficientes, permitindo melhorar a qualidade de entrega dos mesmos.

Tendo em conta que a A-to-Be já investe fortemente em I&D, a manutenção do ritmo de investimento, é, no mínimo, crucial para a empresa se consiga destacar num ambiente tão competitivo, sendo, porém aconselhável garantir que a distribuição do investimento está a aplicada em conformidade e nos produtos certos. Este objetivo permite aumentar o *awareness* no mercado internacional, em virtude de permitir conhecer, explorar e aplicar novos desenvolvimentos de produtos, criando oportunidades no mercado. Além disso novas inovações possibilitam melhorar os produtos, otimizar recursos e consecutivamente, melhorar a entrega dos projetos. O investimento em I&D e o *awareness* internacional possibilitam à área comercial ser mais eficiente nos seus contactos e na execução das suas propostas, promovendo o negócio internacional e consecutiva angariação, satisfação, retenção e fidelização de clientes.

Para facilitar o entendimento e execução destes objetivos estratégicos, foram definidos objetivos específicos, apresentados na figura 12, que quando concretizados permitem alcançar os objetivos estratégicos da organização.

#### **5.1.5. Indicadores de *Performance* e Fontes de Informação**

Para cada um dos objetivos específicos anteriormente apresentados, foram definidos os indicadores e respetivas fórmulas de cálculo que permitem à empresa monitorizar a sua *performance*. A escolha dos indicadores a selecionar deve ser criteriosa, em virtude de os

indicadores serem determinantes para avaliar o grau de cumprimento da estratégia da empresa, expressa através dos objetivos estratégicos já definidos.

#### 5.1.5.1. Perspetiva Financeira

No que respeita à perspetiva financeira, para “Aumentar o valor gerado para o acionista” foram definidos os seguintes objetivos específicos e indicadores:

- “Aumento da rentabilidade do negócio”. Este objetivo será medido pelos indicadores EVA® *Economic Value Added*, EBITDA e EBITDA-CAPEX.

O EVA® permite, de forma exemplar, valorizar a capacidade de a empresa criar riqueza a partir do seu negócio. Este indicador é calculado através da seguinte fórmula:  $EVA = ROI - WACC$ . Para entender a fórmula de cálculo deste indicador é preciso entender os indicadores ROI e WACC. O *Return over Investment* (ROI), permite aos acionistas medir o retorno do seu investimento, que é calculado da seguinte forma:  $ROI = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Investimentos}}$ .

O *Weighted average cost of capital*, também designado por WACC, é uma taxa que mede o custo de oportunidade dos investidores e credores no negócio, através da fórmula:  $Ke \times \frac{E}{D+E} + Kd \times \frac{D}{D+E}$ , em que “Ke” é o custo de capital dos acionistas, “Kd” o custo da dívida, “E” o total do capital próprio e “D” o total do passivo.

O EBITDA, por sua vez, permite à empresa medir com maior precisão a produtividade e a eficiência do negócio. Ao comparar a evolução do EBITDA, é possível entender se a A-to-Be se tornou mais eficiente de um período para o outro, sem a influência de fatores externos. O EBITDA, determina-se, a partir da demonstração de resultados, da seguinte forma:  $EBITDA = \text{Resultados antes de Imposto} + \text{Amortizações} + \text{Provisões}$ . Por ser uma empresa de tecnologia e inovação e por isso, depender de um investimento bastante elevado, sente-se a necessidade de analisar a margem financeira do negócio, pelo que deverá ser utilizada a fórmula  $EBITDA - CAPEX$ . Para o efeito, se ao EBITDA se subtrair o CAPEX, é possível aproximar o resultado anterior ao valor efetivamente despendido para obter determinada receita;

- “Otimização de custos fixos”. Este objetivo permite interpretar o esforço necessário para reduzir adequadamente os custos fixos dispensáveis ao negócio, pelo que será medido através da % de custos fixos sobre o volume de negócios e calculado através da fórmula:  $\frac{Custos\ Fixos}{Receita\ Total}$ .
- “Aumento da solvabilidade”. Tendo em conta o elevado grau de crescimento da A-to-Be nos últimos anos, e pelo facto de concorrer a vários concursos nacionais e internacionais, onde a solvabilidade constitui uma segurança para os seus credores, sente-se necessidade de medir a capacidade de a empresa cumprir os seus compromissos com os seus ativos. Este objetivo será medido através da variação do rácio de solvabilidade, que é calculado através da fórmula:  $\frac{Capital\ Próprio}{Passivo}$ .

Para o objetivo estratégico “Aumentar o volume de negócios” definiu-se como objetivo específico o “Crescimento do volume de negócios”, que deverá ser medido através do Volume de Negócios e calculado através da fórmula: Vendas + Prestações de Serviços + Outros Proveitos. Este indicador permite acompanhar um dos principais objetivos estratégicos, que passa pelo crescimento consolidado da A-to-Be.

Para crescer de forma consolidada sem problemas de gestão de tesouraria é necessário equilibrar os prazos médios de recebimento com os de pagamento. A A-to-Be já tem previamente acordados os prazos de pagamentos para 50 dias, salvo raras exceções, pelo que se torna necessário assegurar o cumprimento dos recebimentos de clientes atempadamente. Neste sentido, para “Aumentar a eficiência dos *cash-flows*”, definiu-se como objetivo específico a “Otimização de prazos médios de recebimento”, objetivo este que será medido através do prazo médio de recebimento, calculado através da fórmula:  $\frac{Clientes}{Vendas} \times 365$ .

Os indicadores acima mencionados são maioritariamente da responsabilidade da área financeira com exceção do Volume de Negócios e PMR, que são da responsabilidade das Vendas. Estes KPI devem ser avaliados mensalmente, por forma a acompanhar adequadamente o crescimento e geração de valor da empresa.

### 5.1.5.2. Perspetiva de Clientes

Relativamente à perspetiva de Clientes, para avaliar a estratégia de “Angariar novos clientes” foram definidos como objetivos específicos o “Aumento das receitas com novos clientes” e o “Aumento do nº de novos clientes”. O primeiro objetivo deverá ser medido através da % de receita com novos clientes e calculado através da fórmula:  $\frac{\text{Receita novos clientes}}{\text{Receita total}}$ . O segundo deverá ser medido através da % de novos clientes e calculado através da fórmula:  $\frac{\text{n}^\circ \text{ novos clientes}}{\text{n}^\circ \text{ total de clientes}}$ . Estes indicadores de mercado são da responsabilidade da área das Vendas que deve medir todos os esforços para a sua realização.

Para “Promover a internacionalização do negócio”, definiram-se como objetivos específicos o “Aumento de receita com novos projetos internacionais”, a “Otimização do custo/benefício com lobistas” e o “Aumento da qualidade e do nº de parcerias estratégicas”. O primeiro objetivo deverá ser medido através da % de receita com projetos internacionais e calculado através fórmula:  $\frac{\text{Receita projetos internacionais}}{\text{Receita total}}$ . O segundo deverá ser medido através da % de receita conseguida através de lobistas e calculado através fórmula:  $\frac{\text{Receita conseguida via lobistas} - \text{Custos com lobistas}}{\text{Receita de projetos conseguida via lobistas}}$ . O terceiro objetivo é defendido por diversos autores referenciados na revisão de literatura, que propõem a adoção de redes de cooperação como uma estratégia eficaz para reduzir o elevado grau de fracasso das EBT. Neste sentido, este objetivo será medido através nº de parcerias realizadas e inquéritos internos que permitem saber a qualidade das parcerias. Não obstante ao exposto, as parcerias constituem também uma importante ferramenta que assegura o sucesso de certas empresas no processo de internacionalização do negócio, conforme demonstrado por Porter (1998) na revisão de literatura. Os primeiros dois objetivos desta estratégia são da responsabilidade das vendas e o último da responsabilidade da área de *Delivery* e Parcerias.

Para “Garantir a satisfação dos clientes”, definiu-se como objetivo específico “Melhorar a qualidade do serviço”, que será medido através do Índice de satisfação do cliente e calculado através fórmula:  $\frac{\text{n}^\circ \text{ clientes satisfeitos}}{\text{n}^\circ \text{ clientes total}}$ . Este objetivo é da responsabilidade da área do *Delivery* a quem cabe o acompanhamento contínuo dos clientes.

Para “Aumentar a retenção de clientes”, definiu-se com objetivo específico o “Aumento das receitas com clientes atuais” que será medido através da % de receita com clientes atuais e calculado através fórmula:  $\frac{\text{Receita clientes atuais}}{\text{Receita total}}$ .

Para “Aumentar a fidelização de clientes”, definiu-se como objetivo específico o “Aumento o nº de contratos de manutenção com os clientes” que será avaliado através da % de clientes com contratos de manutenção e calculado através fórmula:  $\frac{\text{nº clientes com contratos de manutenção}}{\text{nº total de clientes}}$ . Tanto a retenção como a fidelização, são da responsabilidade da área das Vendas. Estes objetivos permitem retirar maior partido de clientes que já conhecem a empresa, sendo que, no caso da retenção pretende-se explorar os clientes atuais com novas propostas e projetos e no caso da fidelização pretende-se assegurar receita proveniente de contratos de manutenção de serviços prestados pela A-to-Be, reduzindo assim, a dependência da eficiência comercial em captar novos clientes.

Os indicadores da perspetiva de clientes devem ser avaliados mensalmente, com exceção dos inquéritos de parcerias, que devem ser avaliados, semestralmente. O índice de satisfação dos clientes deve ser avaliado sempre que se termina um projeto com um cliente, devendo, no entanto, ser divulgado mensalmente, mesmo que não haja alterações com o período anterior.

### **5.1.5.3. Perspetiva de Processos Internos**

Relativamente à perspetiva de processos internos, para assegurar a estratégia de “Aumentar o *awareness* do mercado internacional”, definiram-se como objetivos específicos o “Aumento da participação em feiras tecnológicas internacionais” e o “Aumento do nº de publicações internacionais e em redes sociais”, que devem ser medidos através do nº de participações e publicações respetivamente. Estes objetivos são da responsabilidade do *Marketing*.

Para “Otimizar a utilização dos recursos”, definiu-se como objetivo específico a “Otimização da taxa de ocupação dos recursos alocados a projetos”. Devido ao seu elevado grau de investimento e número de consultores externos, constata-se que existe uma grande dificuldade e necessidade de controlar as horas alocadas aos projetos, pelo que este objetivo será medido através da % de horas de esforço dos recursos nos projetos

e calculado através da seguinte fórmula:  $\frac{N^{\circ} \text{ de horas de esforço}}{n^{\circ} \text{ de horas disponíveis}}$ . Este objetivo é da responsabilidade das áreas de negócio da empresa, nomeadamente do DMS, IMH, Produto e *Delivery*. Não obstante à importância das outras áreas, verifica-se uma maior aplicabilidade deste objetivo às áreas de Produto e DMS, por, na sua atividade, terem de gerir muitos recursos humanos internos e externos.

Para avaliar o objetivo de “Melhorar a entrega dos projetos”, definiram-se como objetivos específicos: “Assegurar a calendarização dos projetos”, “Assegurar a margem planeada dos projetos” e “Aumentar a rede de potenciais fornecedores e parceiros no processo de compras”. O primeiro objetivo será medido através da % de projetos entregues dentro do tempo e calculado através da seguinte fórmula:  $\frac{N^{\circ} \text{ de projetos entregues dentro do tempo}}{n^{\circ} \text{ total de projetos}}$ . O segundo deverá ser medido através do rácio entre a margem entregue e a margem prevista e calculado através da seguinte fórmula:  $\frac{\text{Margem entregue}}{\text{Margem prevista}} - 1$ . Por último, o terceiro deverá ser medido através da % do n° de potenciais fornecedores e calculado através da seguinte fórmula:  $\frac{N^{\circ} \text{ de fornecedores e parceiros potenciais}}{N^{\circ} \text{ de fornecedores e parceiros atuais}}$ .

O primeiro e segundo objetivo são da responsabilidade do *Delivery*, apesar do segundo também depender da margem contratada entre a área comercial e cliente. Por este motivo considera-se importante que, sempre que sejam negociados valores de venda, estes sejam previamente acordados com a área de *Delivery*. O último objetivo é da responsabilidade da área de Compras, que deve procurar reduzir a dependência da A-to-Be de um só fornecedor, assegurando que existe mais do que um fornecedor disponível para determinado fornecimento. A importância deste fator é defendida por Porter (1998), que define que a posição da empresa face aos fatores de produção necessários para concorrer na indústria (mão-de obra, *know-how*, recursos naturais, capital e infraestruturas, entre outros), constitui um determinante fator de sucesso no processo de internacionalização.

Para “Melhorar a eficiência comercial” definiram-se os seguintes objetivos específicos e indicadores da responsabilidade da área de Vendas:

- “Aumento da eficiência das propostas enviadas a clientes”, medido através da % de propostas com sucesso e da % de propostas emitidas. Estes indicadores são

calculados respetivamente, através das seguintes fórmulas:  $\frac{n^{\circ} \text{ propostas com sucesso}}{n^{\circ} \text{ propostas feitas}}$   
e  $\frac{N^{\circ} \text{ de propostas entregues atempadamente}}{n^{\circ} \text{ total de oportunidades propostas previstas entregar}}$ ;

- “Aumento do valor qualificado em *pipeline*”. Este objetivo será medido através da % de receita de *pipeline* qualificado e calculado através da seguinte fórmula:  $\frac{\text{Receita de clientes em pipeline qualificado}}{\text{Receita de clientes em pipeline}}$ .

Os objetivos da perspetiva de processos internos devem ser analisados com uma periodicidade mensal, por forma a acompanhar adequadamente os seus resultados.

#### 5.1.5.4. Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento

Relativamente à perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento para “Aumentar o nível de qualificação dos colaboradores” definiu-se como objetivo específico o “Aumento do nº de formações por colaborador”, que será medido através da % de horas de formação por colaborador e calculado através da seguinte fórmula:  $\frac{\text{Horas de formação ministradas}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores}}$ .

Por não dispor de um departamento de recursos humanos interno este objetivo é da responsabilidade dos Recursos Humanos do Grupo Brisa que responde diretamente à Administração da A-to-Be.

Para avaliar o objetivo estratégico de “Aumentar a satisfação e compromisso dos colaboradores” definiram-se os seguintes objetivos específicos e indicadores:

- “Aumentar o *work-life balance*”. Este objetivo, à semelhança do anterior, é da responsabilidade do departamento de Recursos Humanos da Brisa, que deverá ser medido através do nº de iniciativas promovidas;
- “Garantir elevados níveis de satisfação e motivação dos colaboradores”, medido através do índice de satisfação dos colaboradores e calculado através da fórmula  $\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores satisfeitos}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores}}$ ;
- “Aumentar o nº de sessões de *feedback* com gestores”, medido através do nº de sessões de *feedback* realizadas e calculado através da fórmula:  $\frac{N^{\circ} \text{ de sessões de feedback realizadas}}{N^{\circ} \text{ sessões de feedback planeadas}}$ .

Estes dois últimos objetivos são da responsabilidade de todas as áreas da empresa.

Para avaliar o objetivo de “Reter talento” definiram-se como objetivos específicos “Garantir adequados níveis de incentivos dos colaboradores” e “Assegurar a correta internalização de colaboradores”. O primeiro objetivo deverá ser medido através do *Turnover* de colaboradores e calculado através da seguinte fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores que saíram da empresa}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores internos e recursos humanos externos}}$$
. O segundo deverá ser medido

através da % de colaboradores internalizados e calculado através da seguinte fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores internalizados}}{N^{\circ} \text{ total de recursos humanos externos}}$$
. Por não dispor de um departamento de recursos

humanos interno estes objetivos são da responsabilidade dos Recursos Humanos do Grupo Brisa que responde diretamente à Administração da A-to-Be. Verifica-se, porém, que o segundo objetivo sofre influencia das áreas operacionais que contribuem para a decisão de internalizar recursos humanos externos.

Para “Aumentar o suporte tecnológico” definiu-se como objetivo específico o “Aumento do investimento em tecnologias de informação”. Este objetivo é da responsabilidade do departamento de Sistemas de Informação, que deverá ser avaliado através do nº de melhorias.

Para “Manter o ritmo de investimento em I&D”, objetivo da responsabilidade do departamento de Investigação e Inovação, será necessário medir a variação de investimento em I&D por produto, calculando-o através da fórmula:

$$\frac{Invest.I\&D_n - Invest.I\&D_{n-1}}{Invest.I\&D_{n-1}}$$

Estes indicadores, devem ser analisados mensalmente, mesmo que não haja alterações a considerar, com exceção do índice de satisfação dos colaboradores que deve ser feito semestralmente.

#### **5.1.5.5. Fontes de Informação dos KPI**

A A-to-Be dispõe de sistemas informáticos necessários à implementação do *Balanced Scorecard* tanto ao nível da recolha de dados, como ao nível das competências técnicas e comportamentais dos gestores da empresa. Os indicadores apresentados na proposta têm diferentes fontes, nomeadamente SAP, Quickbooks, MAPPS e Salesforce. O SAP e o Quickbooks são os sistemas de gestão e contabilidade utilizados em Portugal e nos EUA, respetivamente. O MAPPS trata-se de uma ferramenta de controlo de projeto

desenvolvida pela própria empresa, onde são inseridos os orçamentos e calendarizações dos projetos e reportadas todas as horas de esforço alocadas aos mesmos. O Salesforce é um sistema utilizado maioritariamente pela área das vendas, onde são colocados os projetos em *pipeline* com os respetivos status e probabilidades de sucesso. Alguns indicadores, devido à informação necessária não estar inserida nos sistemas acima mencionados, provêm de outros relatórios que devem ser realizados pelas áreas responsáveis.

Com o auxílio do departamento de Controlo de Gestão, para que informação do *Balanced Scorecard* seja adequada e rapidamente extraída das diversas fontes, deve-se automatizar todo o processo com auxílio de ficheiros Excel, que devem rapidamente compilar toda a informação disponível em tempo útil. A fonte dos indicadores associados a cada objetivo e perspetiva é apresentada na figura 12. Tendo em conta o perfil de gestão da A-to-Be, o seu tipo de negócio e a sua orientação para resultados e objetivos de curto-prazo, decidiu-se que o BSC deverá ser atualizado mensalmente.

#### **5.1.6. Metas**

O sucesso de aplicação desta ferramenta de alinhamento estratégico só é possível se os objetivos e indicadores forem medidos e comparados com os resultados que a empresa pretende obter, por forma a orientar cada gestor e a administração para o acompanhamento dos seus resultados, maximizando as oportunidades de serem tomadas medidas corretivas, de forma atempada e sempre que necessário. Neste sentido, para cada um dos indicadores mencionados anteriormente foram definidas metas que quando atingidas visam o alcance da estratégia da organização. Por forma a garantir a confidencialidade pretendida pela A-to-Be, os valores apresentados na figura 12 têm carácter apenas exemplificativo, pelo que não são reveladores da realidade da empresa A-to-Be.

O grau de cumprimento da estratégia deve ser avaliado tendo em conta as três ponderações definidas para o modelo: i) cumprimento do indicador: multiplicando a ponderação atribuída a cada indicador pelo desvio percentual entre os resultados obtidos no período em causa e os valores definidos como meta, ou seja  $\% \text{ Ponderada} \times (\text{Real} \times 100\% / \text{Meta})$ ; ii) cumprimento do objetivo estratégico: multiplicando o resultado obtido

no ponto anterior (cumprimento por indicador) pela ponderação atribuída a cada objetivo estratégico; e iii) cumprimento das perspectivas do BSC: multiplicando o resultado obtido no ponto anterior (cumprimento por objetivo estratégico) pela ponderação atribuída a cada perspectiva. Desta forma é possível entender o impacto que cada indicador tem no objetivo estratégico e na respetiva perspectiva, adaptando-o ou fazendo alterações necessárias.

Para facilitar a interpretação de cada resultado face às metas propostas, definiu-se, conforme demonstrado na figura 11, uma grelha de alertas visuais.

| Grau de Cumprimento | Avaliação                               | Alerta Visual  | Ação   |
|---------------------|---|--|--|
| < 80%               | Muito Aquém / <i>Very Bad</i>           |   | Análise de causas do desvio e tomada de medidas corretivas |
| ≥ 80% e < 90%       | Aquém / <i>Bad</i>                      |   | Análise de causas do desvio e tomada de medidas corretivas |
| ≥ 90% e < 100%      | Perto do Objetivo / <i>Almost There</i> |   | Análise de causas do desvio e tomada de medidas corretivas |
| ≥ 100% e < 110%     | a Cumprir / <i>Good</i>                 |   | Alerta de cumprimento de metas                             |
| ≥ 110%              | a Superar / <i>Great</i>                |  | Alerta de superação  |

Figura 11 - Grelha de Alertas para Grau de Cumprimento do BSC

Além da definição das metas a atingir, cabe também à administração da A-to-Be, em concordância com as respetivas áreas, a definição das iniciativas estratégicas necessárias, que ao serem executadas pelos gestores, levam ao cumprimento dos indicadores.

| PERSPETIVAS   | EIXO ESTRATÉGICO   | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                                      | OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | KPI  | FÓRMULA DE CÁLCULO   | Metas (Exemplificativas)  | RESPONSÁVEL  | FONTE                       | PONDERAÇÃO     |      |
|---|--------------------|---|--|--|--|---|--|-----------------------------|----------------|------|
| FINANCEIRA  | Criação de valor   | F.1. Aumentar o valor gerado para o acionista               | F.1. Aumento da rentabilidade do negócio                                     | EVA  | $EVA = ROI - WACC$   | A definir   | Financeira   | SAP/Quickbooks              | 25%            |      |
|   |                    |   |  | EBITDA em valor e margem   | $EBITDA = RAI + Amortizações + Provisões$  | - \$2.000.000   | Financeira   | SAP/Quickbooks              | 25%            |      |
|   | Crescimento        | F.2. Aumentar o volume de negócios                          | F.1. Otimização de custos fixos  | EBITDA - CAPEX   | $EBITDA - CAPEX = RAI + Amortizações + Provisões - Investimentos em bens de capital$   | CAPEX de \$1.400.000  | Financeira   | SAP/Quickbooks              | 25%            | 50%  |
|   |                    |   |  | % de custos fixos sobre o volume de negócios                                       | $\frac{Custos\ Fixos}{Receita\ Total}$   | Diminuir os custos fixos em 5%  | Financeira   | SAP/Quickbooks              | 15%            | 40%  |
|   | Sólida Financeira  | F.3. Aumentar a geração de Cash-flows                       | F.1. Aumento da solvabilidade  | Rácio de solvabilidade   | $\frac{Capital\ Próprio}{Passivo}$   | Aumentar a solvabilidade em 8%  | Financeira   | SAP/Quickbooks              | 10%            |      |
|   |                    |   |  | F.2. Crescimento do volume de negócios   | Volume de Negócios   | $Vendas + Prestações de Serviços + Outros Prozeitos$  | VN superior a \$24.000.000                           | Vendas                      | SAP/Quickbooks | 100% |
|   |                    | F.3. Redução de prazos médios de recebimento                | PMR  | $\frac{Clientes}{Vendas \times 365}$   | Diminuir o PMR para 30 dias  | Vendas  | SAP/Quickbooks                                       | 100%                        | 20%            |      |
| CLIENTES  | Crescimento        | C.1. Angariar novos clientes                                | C.1. Aumento das receitas com novos clientes                                 | % de receita com novos clientes  | $\frac{Receita\ novos\ clientes}{Receita\ total}$  | Aumentar a receita com novos clientes em 50%  | Vendas   | SAP/Quickbooks              | 80%            | 30%  |
|   |                    |   |  | C.1. Aumento do nº de novos clientes   | % de novos clientes  | $\frac{N^\circ\ de\ novos\ clientes}{N^\circ\ total\ de\ clientes}$   | Aumentar o rácio em 10%                              | Vendas                      | SAP/Quickbooks | 20%  |
|   | Satisfação         | C.2. Promover a internacionalização do negócio              | C.2. Aumento da receita com novos projetos internacionais                    | % de receita com projetos internacionais   | $\frac{Receita\ projetos\ internacionais}{Receita\ total}$   | Aumentar a receita internacional em 20%   | Vendas   | SAP/Quickbooks              | 70%            |      |
|   |                    |   |  | C.2. Otimização do custo/benefício com lobistas                                    | Rácio entre a receita conseguida via lobistas e os custos com lobistas   | $\frac{Receita\ de\ projetos\ conseguidos\ via\ lobistas - Custos\ com\ lobistas}{Receita\ de\ projetos\ conseguidos\ via\ lobistas}$               | A definir  | Vendas                      | SAP/Quickbooks | 15%  |
|   | Retenção           | C.3. Garantir a satisfação dos clientes                     | C.2. Aumento da qualidade e do nº de parcerias estratégicas                  | Nº de parcerias e inquéritos internos  | $\frac{N^\circ\ de\ parcerias\ e\ inquéritos\ internos}{N^\circ\ de\ parcerias\ e\ inquéritos\ internos}$                                | A definir   | Parcerias e Delivery                                 | RELATÓRIO                   | 15%            |      |
|   |                    |   |  | C.3. Melhorar a qualidade do serviço   | Índice de satisfação do cliente  | $\frac{N^\circ\ clientes\ satisfeitos}{N^\circ\ total\ de\ clientes}$   | > 90%  | Delivery                    | INQUÉRITO      | 100% |
|   | Fidelidade         | C.4. Aumentar a retenção de clientes                        | C.4. Aumento das receitas com clientes atuais                                | % de receita com clientes atuais   | $\frac{Receita\ clientes\ atuais}{Receita\ total}$   | Aumentar a receita com novos clientes atuais em 20%   | Vendas   | SAP/Quickbooks              | 100%           | 15%  |
|   |                    |   |  | C.5. Aumento do nº de contratos de manutenção com os clientes                      | % de clientes com contratos de manutenção  | $\frac{N^\circ\ clientes\ com\ contratos\ de\ manutenção}{N^\circ\ total\ de\ clientes}$  | Aumentar a receita com manutenção em 10%             | Vendas                      | SAP/Quickbooks | 100% |
|   |                    |   | C.5. Aumentar a fidelização de clientes                                      |  |  |   |  |                             |                |      |
|   | PROCESSOS INTERNOS | Organização   | P.1. Aumentar a presença do mercado internacional                            | P.1. Aumento da participação em feiras tecnológicas internacionais                 | Nº de participações em feiras tecnológicas internacionais  | $\frac{N^\circ\ de\ participações\ em\ feiras\ tecnológicas\ internacionais}{N^\circ\ de\ participações\ em\ feiras\ tecnológicas\ internacionais}$ | Participar em 2 feiras tecnológicas                  | Marketing                   | RELATÓRIO      | 60%  |
| P.1. Aumento do nº de publicações internacionais e em redes sociais |                    |   |  |  | Nº de publicações internacionais e em redes sociais  | $\frac{N^\circ\ de\ publicações\ internacionais\ e\ em\ redes\ sociais}{N^\circ\ de\ publicações\ internacionais\ e\ em\ redes\ sociais}$           | Participar em 6 publicações internacionais           | Marketing                   | RELATÓRIO      | 40%  |
| Racionalização  |                    | P.2. Otimizar a utilização dos recursos                     | P.2. Otimização da taxa de ocupação dos recursos alocados a projetos         | % de horas de esforço dos recursos nos projetos                                    | $\frac{N^\circ\ de\ horas\ de\ esforço\ dos\ recursos\ nos\ projetos}{N^\circ\ de\ horas\ de\ esforço\ dos\ recursos\ nos\ projetos}$    | Aumentar a taxa de esforço em 5%  | DMS/IMB/Produto Delivery                             | MAPPS                       | 100%           | 25%  |
|   |                    |   |  | P.3. Assegurar a calendarização dos projetos                                       | % de projetos entregues dentro do tempo  | $\frac{N^\circ\ de\ projetos\ entregues\ dentro\ do\ tempo}{N^\circ\ total\ de\ projetos}$  | 100%   | Delivery                    | MAPPS          | 30%  |
| Qualidade   |                    | P.3. Melhorar a entrega dos projetos                        | P.3. Assegurar a margem planeada dos projetos                                | Rácio da margem entregue com a margem prevista                                     | $\frac{Margem\ entregue}{Margem\ prevista} - 1$  | - 100%  | Delivery e Vendas                                    | MAPPS                       | 50%            | 35%  |
|   |                    |   |  | P.3. Aumentar a rede de potenciais fornecedores e parceiros no processo de compras | % do nº de potenciais fornecedores   | $\frac{N^\circ\ de\ fornecedores\ e\ parceiros\ potenciais}{N^\circ\ de\ fornecedores\ e\ parceiros\ atuais}$                                       | A definir  | Compras                     | RELATÓRIO      | 20%  |
| Eficácia e Eficiência   |                    | P.4. Melhorar a eficiência comercial                        | P.4. Aumento da eficiência das propostas enviadas a clientes                 | % de propostas com sucesso e % de propostas emitidas                               | $\frac{N^\circ\ propostas\ com\ sucesso}{N^\circ\ propostas\ emitidas}$  | - 60%   | Vendas   | RELATÓRIO                   | 30%            |      |
|   |                    |   |  | P.4. Aumento do valor qualificado em pipeline                                      | % de receita de pipeline qualificado   | $\frac{N^\circ\ de\ propostas\ entregues\ atempadamente}{N^\circ\ total\ de\ oportunidades\ propostas\ previstas\ entregar}$                        | 100%   | Vendas                      | RELATÓRIO      | 30%  |
|   |                    |   |  |  | $\frac{Receita\ de\ pipeline\ qualificado}{Receita\ de\ clientes\ em\ pipeline}$   | < 70%   | Vendas   | SALESFORCE                  | 40%            |      |
| APRENDIZAGEM & DESENVOLVIMENTO                                      | Inovação           | A.1. Aumentar o nível de qualificação dos colaboradores     | A.1. Aumento do nº de formações comportamentais e técnicas dos colaboradores | % de horas de formação por colaborador   | $\frac{Horas\ de\ formação\ ministradas}{N^\circ\ total\ de\ colaboradores}$   | Aumentar as horas de formação por colaborador em 10%  | Recursos Humanos                                     | RELATÓRIO                   | 100%           | 10%  |
|   |                    |   |  | A.2. Aumento do work-life balance  | Nº de iniciativas promovidas   | $\frac{N^\circ\ de\ iniciativas\ promovidas}{N^\circ\ de\ iniciativas\ promovidas}$   | Limitar o excesso de horas normais de trabalho a 10% | Recursos Humanos            | RELATÓRIO      | 20%  |
|   | Qualificação       | A.2. Aumentar a satisfação e compromissos dos colaboradores | A.2. Garantir elevados níveis de satisfação e motivação dos colaboradores    | Índice de satisfação dos colaboradores   | $\frac{N^\circ\ de\ colaboradores\ satisfeitos}{N^\circ\ total\ de\ colaboradores}$  | > 80%   | Todas as áreas                                       | INQUÉRITO                   | 40%            | 20%  |
|   |                    |   |  | A.2. Aumento do nº de sessões de feedback com gestores                             | nº de sessões de feedback  | $\frac{N^\circ\ de\ sessões\ de\ feedback\ realizadas}{N^\circ\ sessões\ de\ feedback\ planeadas}$  | A definir  | Todas as áreas              | RELATÓRIO      | 40%  |
|   | Satisfação         | A.3. Reter talento  | A.3. Garantir adequados níveis de incentivos dos colaboradores               | Turnover de colaboradores  | $\frac{N^\circ\ de\ colaboradores\ que\ saíram\ da\ empresa}{N^\circ\ total\ de\ colaboradores\ internos + recursos\ humanos\ externos}$ | A definir   | RH Grupo Brista                                      | MAPPS/RELATÓRIO             | 50%            | 30%  |
|   |                    |   |  | A.3. Assegurar a correta internalização de colaboradores                           | % de colaboradores internalizados  | $\frac{N^\circ\ de\ colaboradores\ internalizados}{N^\circ\ total\ de\ recursos\ humanos\ externos}$  | A definir  | RH Grupo Brista/DMS/Produto | RELATÓRIO      | 50%  |
|   | Tecnologia         | A.4. Aumentar o suporte tecnológico                         | A.4. Aumento do investimento em tecnologias de informação                    | Nº de melhorias  | $\frac{N^\circ\ de\ melhorias}{N^\circ\ de\ melhorias}$  | Aumentar o investimento em TI por colaborador em 10%  | Sistemas de Informação                               | RELATÓRIO                   | 100%           | 10%  |
| A.5. Manter o ritmo de investimento em I&D                          |                    |   |  | Variação de investimento em I&D por produto  | $\frac{(Invest.\ I\&D\ n) - (Invest.\ I\&D\ n-1)}{Invest.\ I\&D\ n-1}$   | Variação inferior a 5%  | I&D  | SAP                         | 100%           | 30%  |

Figura 12 – Balanced Scorecard Corporativo da A-to-Be

## 5.2. Proposta de um *Balanced Scorecard* para o Departamento de *Delivery*

Segundo *Quesado et al.* (2009) o BSC é um instrumento fundamental e mundialmente reconhecido quer no mundo acadêmico quer no mundo empresarial, como uma das mais poderosas ferramentas de Contabilidade de Gestão Estratégica, na medida em que permite melhorar o desempenho global da empresa através do alinhamento das várias áreas de trabalho, que reúnem esforços para alcançar os objetivos e metas estabelecidos. Quanto maior a dimensão da empresa, maior a quantidade de processos, pessoas, operações e especialização de funções, pelo que se torna essencial a utilização de ferramentas que permitam uma melhor coordenação, comunicação, monitorização e alinhamento dos objetivos departamentais com os interesses estratégicos da organização.

Neste estudo, foi desenvolvido um BSC apenas para o departamento de *Delivery*, por ser considerada um centro de responsabilidade com bastante impacto no processo de internacionalização e por englobar grande parte da cadeia de valor da empresa, desde o desenvolvimento de *software* e *hardware* e até à entrega ao cliente e passagem para a fase de manutenção. Porém, considera-se importante a aplicação a outras áreas da empresa, por forma a garantir o sucesso da estratégia e acompanhar os resultados das várias áreas. Caso sejam desenvolvidos *Balanced Scorecards* para outras áreas da A-to-Be, terá que ser definido o impacto que cada área tem no BSC corporativo, atribuindo uma ponderação a cada uma delas.

De acordo com *Jordan et al.* (2015), nem sempre é fácil garantir que todos estejam alinhados com a estratégia da organização, pelo que um dos grandes desafios da gestão é orientar os gestores para o bom comportamento e direção. Por forma a alinhar os objetivos do *Delivery* aos interesses globais da organização, mantiveram-se, para o BSC do *Delivery*, os mesmos objetivos estratégicos definidos para o BSC corporativo.

De acordo com o diagnóstico feito à área de *Delivery*, verifica-se que as suas principais responsabilidades são garantir que a implementação dos projetos contratados com os clientes é efetuada de acordo com os prazos, margem e orçamento previstos, tendo em conta os níveis de serviço contratados pelos clientes, além de apoiar as áreas de Parcerias, quando aplicável, e de negócio, uma vez que suportam e influenciam a qualidade de entrega do projeto.

Tendo por base a escolha das perspetivas, eixos e objetivos estratégicos já propostos para a implementação de um *Balanced Scorecard* corporativo, foram definidos os seguintes objetivos específicos e indicadores que pretendem mensurar a estratégia do *Delivery*.

Tendo em conta as suas principais responsabilidades, e após definição dos objetivos estratégicos anteriormente apresentados no BSC corporativo, definiram-se os objetivos específicos, indicadores e respetivas fórmulas de cálculo do *Delivery*, apresentados na figura 13, que de acordo com a revisão de literatura, constante no presente documento, devem ser simples e fáceis de interpretar, com apenas uma página e com entre 10 a 20 métricas.

Quando concretizados, estes objetivos permitem ao *Delivery* monitorizar a sua *performance* e à empresa assegurar que o *Delivery* contribuí com sucesso para o alcance da estratégia final da organização. Importa salientar que, conforme demonstrado na revisão de literatura, só foram atribuídas responsabilidades ao *Delivery* para as quais este centro tem o poder de decisão. A escolha dos indicadores foi criteriosa, por forma a assegurar a sua adaptabilidade ao centro de responsabilidade.

Para a perspetiva financeira, de modo a assegurar a estratégia de “Aumentar o valor gerado para o acionista” foram definidos os seguintes objetivos específicos e indicadores:

- Aumento da margem de contribuição total dos projetos, medido através da margem de contribuição total dos projetos e calculado através da fórmula:  $MC = \text{Vendas} - \text{Custos e Despesas Variáveis}$ ;
- Otimização de custos variáveis, medido através da % de custos variáveis sobre o volume de negócios e calculado pela fórmula:  $\frac{\text{Custos Variáveis}}{\text{Receita Total}}$ ;
- Otimização dos custos de estrutura do *Delivery*, medido através da % de custos de estrutura sobre o volume de negócios e calculado através da fórmula:  $\frac{\text{Custos Estrutura}}{\text{Receita Total}}$ .

Para o objetivo estratégico “Aumentar o volume de negócios” definiu-se como objetivo específico “Criar oportunidades de faturação via gestão de alterações”, o que significa que o *Delivery*, durante a entrega do projeto deve estar atento às oportunidades para faturar novos desenvolvimentos, sempre que estes não estejam no âmbito do que foi anteriormente contratado com cliente. Este objetivo será medido através da % de receita

com *Change Orders* (alterações ao contrato), calculado através da fórmula:

$$\frac{\text{Receita via Change Orders}}{\text{Receita de projetos da responsabilidade do Delivery}}$$

Relativamente à estratégia de “Aumentar a eficiência dos *cash-flows*”, definiu-se como objetivo específico o “Controlo dos prazos de recebimento”. O *Delivery* está por isso encarregue de informar a área financeira sobre os prazos de faturação, bem como de pressionar, sempre que necessário, o cliente para pagar as faturas em dívida. Este objetivo será medido através do PMR, calculado através da fórmula:  $\frac{\text{Clientes}}{\text{Vendas}} \times 365$ .

Na perspetiva de clientes ou *stakeholders*, verificou-se a influência do *Delivery* apenas em três estratégias: “Angariar novos clientes”; “Promover a internacionalização do negócio” e “Garantir a satisfação dos clientes”. Para a primeira definiu-se como objetivo específico a “Disponibilização atempada de contributos para propostas”, dado que o *Delivery* contribui com informações relevantes para as propostas, que se não forem entregues a tempo à área Comercial, podem condicionar a emissão das mesmas. Este objetivo será medido pela % de propostas entregues atempadamente através da fórmula:

$$\frac{\text{nº de propostas entregues atempadamente}}{\text{nº total de oportunidades previstas entregar}}$$

Para promover a “Internacionalização do negócio” o *Delivery* deve assegurar a existência de parceiros nas diferentes geografias, sendo que este objetivo deverá ser medido pelo nº de parceiros por geografia. Por forma a “Garantir a satisfação dos clientes”, o *Delivery*, tem de assegurar a qualidade de entrega dos projetos, pelo que este objetivo será medido através do índice de satisfação de clientes.

Quanto à perspetiva dos processos internos, para a estratégia de “Otimizar a utilização dos recursos”, o *Delivery* contribui com a otimização da taxa de ocupação dos recursos, já desenvolvida no BSC corporativo, pelo que este objetivo será avaliado através da % de horas de esforço dos recursos nos projetos, calculada através da seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Nº de horas de esforço}}{\text{nº de horas disponíveis}}$$

Para “Melhorar a entrega dos projetos” o *Delivery* deve “Assegurar a calendarização e execução dos projetos” e “Assegurar a margem planeada dos projetos”, avaliados respetivamente pela da % de projetos entregues dentro do tempo e a pelo do rácio da margem entregue com a margem prevista. O primeiro objetivo específico deve ser

calculado pela fórmula  $\frac{N^{\circ} \text{ de projetos entregues dentro do tempo}}{N^{\circ} \text{ total de projetos}}$  e o segundo pela fórmula:  $\frac{\text{Margem entregue}}{\text{Margem prevista}} - 1$ .

Na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, para “Aumentar o nível de qualificação dos colaboradores” o *Delivery* deve garantir o “Cumprimento das horas de formação estipuladas”, que será medido através da % de horas de formação por colaborador e calculado pela fórmula:  $\frac{\text{Horas de formação ministradas}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores do Delivery}}$ .

Para “Aumentar a satisfação e compromisso dos colaboradores” o *Delivery* deve “Garantir elevados níveis de satisfação e motivação da equipa” e “Aumentar o n° de sessões de *feedback* com a equipa”. O primeiro objetivo específico será medido através do índice de satisfação da equipa e calculado através da fórmula:  $\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores satisfeitos}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores do Delivery}}$  e o segundo será medido através n° de sessões de *feedback* realizadas com a equipa e calculado através da fórmula  $\frac{N^{\circ} \text{ de sessões de feedback realizadas}}{N^{\circ} \text{ sessões de feedback planeadas}}$ . O cumprimento do mesmo permite que os colaboradores fiquem mais comprometidos com a sua função e empresa, pelo que consecutivamente aumenta o seu grau de satisfação.

O sucesso de aplicação do BSC do *Delivery*, à semelhança do BSC corporativo, também só é possível se os objetivos e indicadores forem medidos e comparados com os resultados que a empresa e o gestor pretendem obter. Como tal, a título de exemplo e por forma a garantir a confidencialidade dos valores da A-to-Be, para cada um dos indicadores mencionados na figura 13, foram definidas metas que quando atingidas visam o alcance da estratégia da organização.

As metas devem ser atingíveis e acordadas entre a Administração e o gestor responsável pelo centro de custo do *Delivery*, que deve ser responsabilizado pelo seu cumprimento. O sucesso do BSC do *Delivery*, e das outras áreas de negócio da A-to-Be, impactam diretamente no BSC corporativo e consequentemente no alcance da estratégia da empresa, pelo que os resultados devem ser acompanhados periodicamente, comparando-os com os níveis de desempenho desejáveis, isto é, às metas estabelecidas.

O grau de cumprimento da estratégia deve ser avaliado, da mesma forma que o *Balanced Scorecard* corporativo, tendo em conta as três ponderações definidas para o modelo: i)

cumprimento do indicador; ii) cumprimento do objetivo estratégico; e iii) cumprimento das perspectivas do BSC. Desta forma é possível entender o impacto que cada indicador tem no objetivo estratégico e na respetiva perspectiva, adaptando-o ou fazendo alterações necessárias.

À semelhança do BSC corporativo, e tendo em conta o contexto económico e de crescimento em que vive a A-to-Be e o tipo de atividade associado ao centro de responsabilidade do *Delivery*, decidiu-se que os resultados do BSC deveriam ser apresentados mensalmente à Administração com a devida justificação dos desvios apresentados, com exceção do índice de satisfação dos colaboradores que deve ser analisado semestralmente. O índice de satisfação dos clientes deverá ser feito sempre que se entregar um projeto, pelo que deve ser divulgado mensalmente, mesmo que não haja alterações entre períodos. Desta forma difunde-se a cultura estratégica, delegam-se responsabilidades, fomenta-se a responsabilização pelos centros de responsabilidade, promove-se a disciplina e a autonomia de ação, antecipando ameaças e aplicando sempre que necessário as respetivas medidas corretivas atempadamente.

Para facilitar a interpretação de cada resultado face às metas propostas, deve-se usar a mesma grelha de alertas, demonstrada na figura 11, garantido assim o dos resultados por toda a organização.

Além da definição das metas a atingir, cabe também à administração da A-to-Be e ao gestor responsável do *Delivery*, a definição das iniciativas estratégicas necessárias, que ao serem executadas pelos gestores, levam ao cumprimento dos indicadores.

| PERSPETIVAS                    | EIXO ESTRATÉGICO                        | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                                     | OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | KPI   | FÓRMULA DE CÁLCULO  | Metas (Exemplificativo)     | PONDERAÇÃO |     |     |
|--------------------------------|---|--|--|---|---|-----------------------------|------------|-----|-----|
| FINANCEIRA                     | Criação de valor                        | F.1. Aumentar o valor gerado para o acionista              | F.1. Aumento da margem de contribuição total dos projetos          | Margem de contribuição total dos projetos               | MC= Vendas - Custos e Despesas Variáveis  | >40%                        | 65%        |     |     |
|                                |   |  | F.1. Otimização de custos variáveis                                | % de custos variáveis sobre o volume de negócios        | Custos Variáveis/ Receita Total   | Redução do rácio em 15%     | 20%        | 50% |     |
|                                | Crescimento                             | F.2. Aumentar o volume de negócios                         | F.1. Otimização dos custos de estrutura do Delivery                | % de custos de estrutura sobre o volume de negócios     | Custos de Estrutura/ Receita Total  | Redução do rácio em 5%      | 15%        |     | 40% |
|                                |   |  | F.2. Criar oportunidades de faturação via gestão de alterações     | % de Receita com Change Orders (alterações ao contrato) | Receita via Change Orders / Receita de projetos da responsabilidade do Delivery                 | Aumento do rácio em 20%     | 100%       | 30% |     |
|                                | Sólidez Financeira                      | F.3. Aumentar a eficiência dos Cash-flows                  | F.3. Controlo dos prazos de recebimento                            | PMR   | Cientes / Vendas x 365  | Diminuir o PMR para 30 dias | 100%       | 20% |     |
|                                |   |  |  |   |   |                             |            |     |     |
| CLIENTES                       | Crescimento                             | C.1. Angatar novos clientes                                | C.1. Disponibilização atempada de contributos para propostas       | % de propostas entregues atempadamente                  | Nº de propostas entregues atempadamente/ Nº total de oportunidades propostas previstas entregar | 100%                        | 100%       | 50% |     |
|                                |   |  |  |   |   |                             |            |     |     |
|                                | Satisfação                              | C.2. Promover a internacionalização do negócio             | C.2. Assegurar a existência de parceiros nas diferentes geografias | Nº de parceiros por geografia                           | Nº de parceiros por geografia   | A definir                   | 100%       | 25% |     |
|                                |   |  |  |   |   |                             |            |     |     |
|                                | Retenção                                | C.3. Garantir a satisfação dos clientes                    | C.3. Assegurar a qualidade de entrega dos projetos                 | Índice de satisfação do cliente                         | Nº clientes satisfeitos com a entrega / Nº total de clientes                                    | > 90%                       | 100%       | 25% | 30% |
|                                |   |  |  |   |   |                             |            |     |     |
| Fidelidade                     | C.5. Aumentar a fidelização de clientes |  |  |   |   |                             |            |     |     |
|                                |   |  |  |   |   |                             |            |     |     |
| PROCESSOS INTERNOS             | Organização                             | P.1. Aumentar o awareness do mercado internacional         |  |   |   |                             |            |     |     |
|                                |   |  |  |   |   |                             |            |     |     |
|                                | Racionalização                          | P.2. Otimizar a utilização dos recursos                    | P.2. Otimização da taxa de ocupação dos recursos                   | % de horas de esforço dos recursos nos projetos         | Nº de horas de esforço / Nº de horas disponíveis  | > 80%                       | 100%       | 20% |     |
|                                |   |  | P.3. Assegurar a calendarização dos projetos                       | % de projetos entregues dentro do tempo                 | Nº de projetos entregues dentro do tempo/ Nº total de projetos                                  | 100%                        | 30%        | 20% | 15% |
|                                | Qualidade                               | P.3. Melhorar a entrega dos projetos                       | P.3. Assegurar a margem planeada dos projetos                      | Rácio da margem entregue com a margem prevista          | Margem entregue / Margem prevista - 1   | < 100%                      | 70%        | 60% |     |
|                                |   |  |  |   |   |                             |            |     |     |
| Eficácia e Eficiência          | P.4. Melhorar a eficiência comercial    |  |  |   |   |                             |            |     |     |
| APRENDIZAGEM & DESENVOLVIMENTO | Inovação                                | A.1. Aumentar o nível de qualificação dos colaboradores    | A.1. Garantir o cumprimento das horas de formação estipuladas      | % de horas de formação por colaborador                  | Horas de formação ministradas/ Nº total de colaboradores do Delivery                            | 100%                        | 100%       | 20% |     |
|                                |   |  |  |   |   |                             |            |     |     |
|                                | Qualificação                            | A.2. Aumentar a satisfação e compromisso dos colaboradores | A.2. Garantir elevados níveis de satisfação e motivação da equipa  | Índice de satisfação da equipa                          | Nº de colaboradores satisfeitos / Nº total de colaboradores do Delivery                         | > 80%                       | 50%        | 35% |     |
|                                |   |  | A.2. Aumentar o nº de sessões de feedback com a equipa             | Nº de sessões de feedback realizadas com a equipa       | Nº de sessões de feedback realizadas/ Nº sessões de feedback planeadas                          | A definir                   | 50%        | 45% | 15% |
|                                | Satisfação                              | A.3. Reter talento   |  |   |   |                             |            |     |     |
|                                |   |  |  |   |   |                             |            |     |     |
| Tecnologia                     | A.4. Aumentar o suporte tecnológico     |  |  |   |   |                             |            |     |     |
|                                |   | A.5. Aumentar o investimento em I&D                        |  |   |   |                             |            |     |     |

Figura 13 – Balanced Scorecard do Departamento de Delivery

## 6. CONCLUSÃO

Numa era pautada pela constante mutação tecnológica, caracterizada pela complexidade de serviços, exigência de clientes e grande competitividade internacional, para que as empresas sobrevivam e se destaquem neste ambiente hostil, é crucial que tenham uma boa *performance*, se reinventem constantemente, conheçam os seus pontos fortes e fracos e entendam o impacto das oportunidades e ameaças no mercado onde atuam. Neste contexto, para que as empresas consigam planejar as suas atividades, monitorizar e avaliar coerentemente a sua *performance* e, conseqüentemente alcançarem a sua estratégia planeada, é fundamental que valorizem, conheçam e alinhem os seus principais fatores críticos de sucesso, tendo em conta as diferentes perspetivas de uma organização: *shareholders*, *stakeholders*, processos internos, pessoas, *know-how* e inovação.

Defendido por vários autores como uma das principais ferramentas de controlo de gestão estratégica, o *Balanced Scorecard* (BSC) é também considerado um dos mais completos, rápidos e eficientes modelos, que permite alinhar e monitorizar as atividades de forma a atingir os objetivos esperados. Neste sentido, com o presente projeto pretendeu-se desenvolver dois *Balanced Scorecards*, um corporativo e outro aplicado a uma das unidades de negócio com maior relevância no processo de internacionalização da A-to-Be, a área de *Delivery*.

Com o decorrer do estudo, constatou-se que o sucesso de um BSC, aplicado a uma empresa de base tecnológica, consiste no desenvolvimento de *scorecards* adaptados a cada uma das principais responsabilidades de cada área, simples, fáceis de entender e conhecidos por toda a organização, vinculados em relações de causa e efeito, que incluam unidades de desempenho suficientes e que, por fim, estejam intrinsecamente ligados às medidas financeiras apropriadas.

Descrita por alguns autores, como um tipo específico de estratégia, associada a um processo de decisão complexo e multidimensional, a internacionalização de uma empresa exige um conhecimento aprofundado do negócio e do país onde se pretende fixar. Além disso, sabe-se que a empresa terá de lidar com novos e diferentes tipos de risco, barreiras, culturas, costumes e exigências, pelo que devem ser identificadas todas as vantagens e desvantagens de cada ação estratégica, adaptando-as aos objetivos estratégicos da organização.

De acordo com o diagnóstico feito ao seu atual sistema de controlo de gestão, verificou-se que a A-to-Be dependia fortemente de indicadores financeiros, provenientes da contabilidade geral, para analisar a sua estratégia. Além disso, numa ótica de análise e preocupação, a empresa não considerava todas as perspetivas da organização, o que tornava a análise e avaliação de *performance* insuficientes. Constatou-se também que o *feedback* e comunicação estratégica e não estratégica dentro da A-to-Be eram considerados inadequados ao bom funcionamento de uma empresa que pretende escalar o seu negócio, o que proporcionava consecutivamente baixos graus de comprometimento e de responsabilização por parte dos gestores.

Além de um instrumento de alinhamento estratégico, o BSC é também um forte instrumento de avaliação de desempenho, na medida em que permite relacionar os resultados de cada perfil profissional e de cada departamento com os resultados gerais da organização, permitindo desta forma, envolver, motivar e responsabilizar cada indivíduo de acordo com a sua contribuição para o cumprimento da estratégia da organização (Nascimento e Pereira, 2015). Não obstante à sua importância, o presente estudo não incidiu sobre a ótica de avaliação de desempenho, porque atualmente, os incentivos dados aos colaboradores da A-to-Be não são influenciados pelos resultados departamentais e gerais da empresa. Por pertencer a um grupo económico – Grupo Brisa, onde estão inseridas outras empresas, a A-to-Be é regida pelos critérios do grupo, que visam a utilização de critérios de equidade para todas as suas subordinadas.

A principal limitação sentida no presente projeto, foi a inexistência de tempo suficiente para a aplicação prática dos modelos BSC na empresa e para a execução de uma análise mais profunda às metas e iniciativas do modelo. Constatou-se, porém uma envolvente participação dos gestores e da administração durante o processo e desenvolvimento do projeto e respetivas propostas de modelos BSC.

Os principais contributos do desenvolvimento e conceção deste projeto para a A-to-Be consistiram em: i) garantir o alinhamento dos objetivos do *Delivery* aos da Administração e da sua estratégia; ii) definir e compreender os objetivos específicos que o *Delivery* e a Administração devem garantir para o cumprirem a estratégia; iii) definir a informação relevante que deve ser disponibilizada atempadamente, por forma a tornar o processo de tomada de decisões eficiente; iv) promover a comunicação, *feedback* e aprendizagem

dentro da empresa; e v) proporcionar a informação necessária para garantir que a visão da empresa é conhecida por toda a empresa.

Numa perspetiva de continuidade, e por forma a garantir eficazmente o sucesso da estratégia, sugere-se o desenvolvimento e aplicação do *Balanced Scorecard* a outras unidades da empresa. Aconselha-se também que, no futuro, a utilização do modelo seja feita numa ótica de avaliação de desempenho, uma vez que, segundo diversos autores, promove a motivação, comprometimento e responsabilização dos colaboradores.

O sucesso de BSC está na sua implementação, pelo que é muito importante garantir que todos os gestores o conhecem, entendem e se responsabilizam pelos resultados das suas áreas de responsabilidade. O instrumento deverá ser apresentado periodicamente nas datas estipuladas pela Administração, por forma a monitorizar os objetivos que conduzem ao alcance da estratégia. À Administração cabe o acompanhamento contínuo dos resultados, delegando e motivando os seus gestores para o cumprimento dos seus mesmos.

Os objetivos específicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas devem ser revistos com alguma frequência, por forma a: i) confirmar que no início da implementação do modelo os indicadores e objetivos estão adequados à estratégia, são fáceis de medir e atingíveis; e ii) garantir que o BSC se mantém atualizado às mudanças estratégicas da empresa.

O *Balanced Scorecard* não deve ser considerado como o único método para atingir a estratégia, pelo que cabe aos gestores e à Administração terem sensibilidade suficiente para captar outros problemas e oportunidades extrínsecos ao modelo do BSC.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banham, H. C. 2010. External environmental analysis for small and medium enterprises (SMEs). *CGA Journal of Business & Economics Research*, 8 (10).
- Bardin, L. 2008. *Análise de Conteúdo - Edição Revista e atualizada*. Lisboa: Edições 70.
- Bourguignon, A., Malleret, V. & Nørreklit, H. 2004. The american Balanced Scorecard versus the french Tableau de Bord: an ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15, (2): 107-134.
- Chavan, M. 2009. The balanced scorecard: A new challenge. *Journal of Management Development*, 28 (5): 393-406.
- Díaz M. E. A., Torres M. H. 2005. La matriz OVAR. Herramienta para la implementación y el control estratégico. *Ingeniería Mecánica*, 1: 47-50
- Engelman, R., Fracasso, E., Sittoni, V. 2011. A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas. *Revista Eletrônica de Administração*, 17 (3), 802–822.
- Epstein, J. e Manzoni, J. 1997. The balanced scorecard and tableau de Bord: Translating strategy into action. *Management Accounting*, 79 (2): 28-36.
- Fatehi, K. e Choi J. 2019. *International business management - Succeeding in a culturally diverse world* (2ª edição). Geórgia: Springer
- Ferreira I. 2011. A influência da distância cultural na escolha do IDE adequado no processo de internacionalização das empresas. Uma visão teórica. *Revista Ibero-americana de Estratégia*. 10 (1): 147-169.
- Gallon, A., Ensslin, S. e Silveira, A. 2009. Rede de relacionamentos em empresas de base tecnológica (EBTS) incubadas: Um estudo da sua importância para o desempenho organizacional, na percepção dos empreendedores. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 6 (3): 551-572.
- Jordan, H., Carvalho das Neves, J. e Rodrigues, J. 2015. *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (10ª edição). Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. e Norton, D. 2006. *Alignment – Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. e Norton, D. 2007. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business School Review*, 150-161.
- Keyes, J. 2005. *Implementing the IT balanced scorecard: Aligning IT with corporate strategy*. Flórida: Auerbach Publications.
- Mações, M. 2017. *Estratégias e Processos de Internacionalização – Volume VI*. Coimbra: Atual Editora.

Mineiro, A., Souza, D., Antunes, L. e Castro, C. 2019. Fatores Motivadores e Inibidores para a Atuação em Redes de Empresas de Base Tecnológica: Um estudo de caso na Rede de Empresas de Tecnologia, Inovação e Conhecimento (Retic). *Revista de Administração Mackenzie*, 20(3).

Moita da Costa, N., Manaia, A. e Gameiro, A. 2018. *Do orçamento ao balanced scorecard - Uma estratégia para aumentar e fazer crescer os resultados das empresas e das instituições*. Coimbra: Edições Almedina.

Moraes, D. e Celso de Campos, F. 2004. Balanced Scorecard (BSC): Uma contribuição à Contabilidade Gerencial. *Contabilidade Vista & Revista*, 15(2): 9-22.

Nascimento, G., Pereira, A. 2015. A gestão e avaliação de desempenho. In Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F., Duarte, H. (Eds.), GRH para Gestores. Lisboa: Editora RH. Cap. 9: 247-305.

Pereira, S. 2013. *Controlo de gestão – Principais modelos*. Lisboa: Escolar Editora.

Philadelpho, P. e Macêdo, K., 2007. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. *Aletheia*, (26): 27-40.

Porter, M. 1998. *The competitive Advantage of Nations – with a new introduction*. UK: The Free Press.

Quesado, P. e Rodrigues, L. 2007. A gestão estratégica de custos em grandes empresas portuguesas. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. (5): 121-143.

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.

Quesado, P., Guzmán, B. e Rodrigues, L. 2009. Fatores Determinantes na Implementação do Balanced Scorecard em Portugal. *Revista Universo Contábil*, 5 (4): 94 – 115.

Quesado, P., Guzmán, B. e Rodrigues, L. 2018. Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14 (1): 186-201.

Relatório de Gestão da A-to-Be 2018

Rompho N. 2011. Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 6 (11): 39-46.

Rugman, A. e Collinson, S. 2006. *International Business* (4<sup>o</sup> edição). Financial Times Prentice Hall.

Sacramento, K., 2018. What do we know about internationalization strategies implementation and what are we missing? *Review of International Business*, 13 (2): 59-70.

Schäfer, J., Petri, S., Gasparetto, V. e Mattos, L. 2015. Preços de transferência: uma análise bibliométrica da literatura internacional. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 10 (3): 71- 85.

Silva A. e Abbad, G. 2011. Benefícios e Limitações do Balanced Scorecard para Avaliação de Resultados Organizacionais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10 (1): 4-28.

Simões, A. e Rodrigues, J. 2014. Relação entre controlo de gestão e estratégia. Perspetiva histórica. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 12 (23).

Ventura, M. 2007. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Pedagogia Médica*, 20(5): 383-386.

Yin, R. K. 2009. *Case study research - Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

## **8. ANEXOS**

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

|  |    |
|--|----|
| Anexo 1 – Questionário realizados à Gestão da A-to-Be..... | 89 |
|--|----|

## **Anexo 1 – Questionário realizados à Gestão da A-to-Be**

### **Questionário**

#### **Parte I de III**

o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma das ferramentas de gestão mais significativas dos últimos 75 anos, implementado nas empresas com o intuito de traduzir a Visão e Missão e estratégia da empresa, comunicando-a por toda a organização. É um instrumento de gestão cuja finalidade é fornecer, num único documento, uma visão global e integrada da *performance* organizacional, interligando os objetivos estratégicos, segundo quatro perspetivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento. Mantendo o alinhamento e o equilíbrio necessário entre estas 4 perspetivas, o BSC permite a sua desagregação em objetivos estratégicos, com foco nos fatores críticos de sucesso, e medidas, suportadas por eficientes indicadores de desempenho, a partir das quais são determinadas metas e iniciativas que permitem alcançar os objetivos das áreas e conseqüentemente a estratégia da organização.

Para os gestores de Tecnologias de Informação (TI), que lidam com elevados riscos de negócio, o BSC, é uma ferramenta crucial, na medida em que alinha os objetivos de TI com os objetivos comerciais e financeiros. Desta forma, a utilização do BSC é fundamental para se atingir significativas melhorias de *performance*, na medida em que permite planejar, monitorizar e comunicar o desempenho da organização, de forma rápida, com informação relevante e adaptada a cada gestor, por forma a alcançar a estratégia da organização.

**Questão nº 1:** Na atual conjuntura nacional e de acordo com a situação atual da A-to-Be, como considera uma possível implementação e utilização de um instrumento deste tipo?

**Questão nº 2:** Quais as principais vantagens na implementação e utilização do BSC na A-to-Be?

**Questão nº 3:** Quais as principais dificuldades para a implementação e utilização do BSC na A-to-Be?

## **Parte II de III**

O BSC assenta na visão global da estratégia, apoiada em 4 perspetivas: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento. O equilíbrio entre as quatro perspetivas é um dos pontos chave para o sucesso do modelo, existindo entre as mesmas uma relação de causa-efeito, cujo intuito é potencializar o alcance da estratégia. Assim, verifica-se que qualquer falha de funcionamento, incitada por objetivos não atingidos numa das perspetivas ou áreas, irá originar quebras de eficiência noutra ou noutras perspetivas, desequilibrando o BSC. Este desequilíbrio pode originar, desvios no percurso estratégico, no que concerne ao cumprimento da Missão e da Visão da empresa.

**Questão nº 4:** Aceitaria as 4 perspetivas originais de Kaplan e Norton ou faria alguma modificação?

## **Parte III de III**

O mapa estratégico representa um esquema gráfico onde se representa as relações de causa e efeito que a Administração acredita para traduzir e comunicar a estratégia em termos operacionais. Este mapa permite à empresa compreender melhor de que forma os processos internos, a inovação, aprendizagem e a preocupação e satisfação com os clientes geram valor para os acionistas. No centro das quatro perspetivas está o foco na estratégia e na visão da empresa, que devem ser fatores orientadores durante toda a condução do processo estratégico.

**Questão nº 5:**

A perspetiva Financeira é, por norma em qualquer organização com fins lucrativos, a mais relevante de todas as perspetivas, pelo facto dos acionistas serem considerados os principais interessados na organização. Esta perspetiva visa responder à seguinte questão:

**Quais são as expectativas dos acionistas para o desempenho financeiro?**

Quais os principais objetivos (fatores críticos) mais adaptados à realidade da A-to-Be, para dar resposta à pergunta formulada?

Exemplos:

|  |
|--|
| Aumentar a rentabilidade do negócio          |
| Redução de custos fixos                      |
| Melhorar a margem operacional dos projetos   |
| Melhorar a eficiência do controlo orçamental |
| Diminuição do risco financeiro               |
| Aumento da solvabilidade                     |
| Aumento dos <i>revenues</i>                  |
| Melhorar a capacidade de financiamento       |
| Otimização de prazos médios de recebimento   |
| Aumentar a eficiência dos ativos             |

**Questão nº 6:**

A perspetiva de Clientes atenta na boa relação da organização com o cliente, com o intuito de que essa relação permita, de forma sustentada, atingir os objetivos financeiros. A o foco nesta perspetiva é fundamental para os acionistas, na medida em que as empresas precisam de clientes para ter vendas e receitas e com isso, aumentar a rentabilidade dos capitais investidos pelos acionistas. Esta perspetiva visa responder à seguinte questão:

**Para alcançar os nossos objetivos financeiros, como criamos valor para os nossos clientes?**

Quais os principais objetivos (fatores críticos) mais adaptados à realidade da A-to-Be, para dar resposta à pergunta formulada?

Exemplos:

|  |
|--|
| Aumentar a satisfação dos clientes   |
| Aumentar a capacidade para cativar clientes ou crescer nos clientes atuais |
| Melhorar a qualidade do serviço  |
| Melhorar o relacionamento com os clientes                                  |
| Melhorar o tempo de resposta de pedidos do cliente                         |
| Promoção da imagem da A-to-Be  |
| Fomentar a fidelização e a aprendizagem ao longo da vida                   |

### Questão nº 7:

A perspetiva de processos internos está diretamente relacionada com a perspetiva de clientes e a perspetiva financeira, na medida em que, uma boa gestão interna dos processos-chave da empresa traduzir-se-á em melhores produtos e/ou serviços prestados e assim, maior valor acrescentado para os clientes. Por sua vez, maior satisfação dos clientes poderá promover mais vendas e assim maior valor para o acionista. Os objetivos, metas e indicadores colocados na perspetiva Processos Internos deverão permitir que a instituição responda à seguinte pergunta: **Em que processos nos devemos destacar para satisfazer os nossos clientes e acionistas?**

Quais os principais objetivos (fatores críticos) mais adaptados à realidade da A-to-Be, para dar resposta à pergunta formulada?

#### Exemplos:

|   |
|---|
| Melhoria de novos programas e serviços                                    |
| Melhorar a qualidade e tempo das propostas comerciais                     |
| Otimização de tempos de finalização de recrutamento                       |
| Expandir o leque de fontes de recrutamento                                |
| Aumentar a participação em feiras tecnológicas                            |
| Aumentar a participação nas redes sociais                                 |
| Racionalização (eliminação das atividades que não são geradoras de valor) |
| Otimização da utilização dos recursos da qual dependem os resultados      |

### Questão nº 8:

Na perspetiva Aprendizagem e Crescimento procura-se gerir os ativos intangíveis da organização, potencializando o capital humano, a inovação e os sistemas e tecnologias de informação necessários para realizar os objetivos estratégicos. Assim, pretende-se a criação de condições para o crescimento sustentável e, consecutivamente, criação de valor para o acionista. Neste âmbito procura-se responder à questão: **Como alinhamos os nossos ativos intangíveis - pessoas, sistemas e cultura - para melhorar os processos críticos?**

Quais os principais objetivos (fatores críticos) mais adaptados à realidade da A-to-Be, para dar resposta à pergunta formulada?

Exemplos:

|  |
|--|
| Aproveitar o potencial tecnológico   |
| Melhorar a qualificação dos colaboradores                                      |
| Garantir elevados níveis de satisfação e motivação dos colaboradores           |
| Garantir adequados níveis de incentivos dos colaboradores                      |
| Promover cultura de inovação e empreendedorismo                                |
| Organização e participação em fóruns e seminários académicos                   |
| Encorajar parcerias intelectuais entre a comunidade empresarial e a faculdades |
| Incentivar o <i>work-life balance</i>  |

**Questão nº 9:**

Na sua opinião, e tendo em conta as perspetivas utilizadas por Kaplan e Norton, quais são as mais importantes e menos importantes para a boa *performance* da A-to-Be?