

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

**DESENVOLVIMENTO DE BALANCED SCORECARD NUM GRUPO
EMPRESARIAL DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO**

Sandra Olinda Caleja Amaral

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Sistemas de Informação

Orientador:

Dr. José Azevedo Rodrigues, Professor Associado Convidado

ISCTE

Março, 2008

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

**DESENVOLVIMENTO DE BALANCED SCORECARD NUM GRUPO
EMPRESARIAL DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO**

Sandra Olinda Caleja Amaral

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Sistemas de Informação

Orientador:

Dr. José Azevedo Rodrigues, Professor Associado Convidado

ISCTE

Março, 2008

Resumo

Num contexto global, a complexidade na gestão das empresas aumenta, especialmente se estruturadas em grupos empresariais, entendidos como um conjunto de empresas juridicamente autónomas ligadas a um centro de decisão comum por uma relação de dependência. Nestes grupos, as actividades desenvolvem-se em redes estruturadas, colocando novas exigências aos gestores no sentido de garantir a sua sustentabilidade e êxito futuros. Sendo a implementação da estratégia uma das missões dos gestores, a sua dificuldade aumenta em grupos empresariais, não só pela necessidade de tornar clara a importância e o desempenho de cada empresa participada para a concretização dos objectivos estratégicos, mas também pela necessidade de reduzir os efeitos nefastos da falta de coesão estratégica entre empresas, designadamente a duplicação de esforços ao nível dos diferentes negócios, consequência da operacionalização individualizada das respectivas estratégias. A presente dissertação procura contribuir para a aplicação do modelo de *Balanced Scorecard* a um grupo empresarial de tecnologias de informação, centrando-se nas preocupações de alinhamento das empresas participadas à estratégia corporativa, o qual constitui uma proposta de valor comum e de alavancagem de sinergias entre as empresas. A partir da missão, visão e valores do grupo empresarial são definidos objectivos, indicadores, metas e iniciativas corporativas, desdobrados a uma empresa participada, permitindo a implementação da estratégia definida, a sua comunicação e monitorização dos resultados obtidos face aos objectivos estabelecidos. A implementação do *Balanced Scorecard* exige integração de dados dispersos e uniformização de conceitos, criando uma linguagem comum, condição necessária à implementação de sistemas de informação que suportem o modelo desenvolvido e que facilitem a sua comunicação.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard, Grupo Empresarial, Alinhamento, Sistemas de Informação*

Abstract

Within a global context, the complexity of company management increases, especially if structured in company groups, understood as a set of legally autonomous companies bound to a common decision centre through a dependence relationship. Within these groups the activities are developed in structured networks, placing new demands to managers towards guaranteeing its sustainability and future successes. Being the strategy implementation one of the manager missions, its difficulty increases in company groups, not only through the necessity of making clear the importance and performance of each company for the achievement of strategic goals, but also by the necessity of reducing the harmful effects of lack of strategic cohesion among companies, namely the duplication of efforts at different business levels, consequence of individual execution of the strategies. The present dissertation seeks to contribute for the application of the Balanced Scorecard model to an Information Technology company group, focusing in the concerns about aligning the subsidiary companies to the corporate strategy, which constitutes a common value proposal and synergy leveraging among the companies. From the mission, vision and values of the company group, objectives, indicators, goals and corporate initiatives are established and unfolded to one of the subsidiary companies allowing the implementation of the strategy defined, communication and monitoring of achieved results versus the established goals. The implementation of Balanced Scorecard demands the integration of dispersed data and concept uniformity, creating a common language, which are necessary conditions towards the implementation of Information Systems that support the model developed easing its communication.

Key-words: *Balanced Scorecard, Companies Group, Aligning, Information Systems*

“Aprendemos a inovar porque não podemos esperar que a competência, as habilidades, os conhecimentos, produtos e serviços e a estrutura do presente serão adequados por muito tempo.”

Drucker, 1989

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado foi possível graças à disponibilidade, colaboração e apoio de algumas pessoas e entidades às quais gostaria de expressar o meu profundo agradecimento.

Especialmente gostaria de agradecer ao Professor José Azevedo Rodrigues, orientador desta tese, pelo apoio e voto de confiança manifestados e pela orientação e disponibilidade demonstrada ao longo da realização da presente Tese de Mestrado.

Gostaria de agradecer ao grupo empresarial objecto do caso de estudo, em particular ao Eng. João Pedro, à Dra. Cristina Carlos e ao Sr. Pedro Lopes pela disponibilidade e apoio que sempre demonstraram, tornando possível a realização desta Tese.

Um agradecimento muito especial ao Miguel, à minha mãe, Arménia, e ao meu pai, José, pelo incentivo, paciência, compreensão e apoio incondicional que sempre demonstraram.

Índice Geral

Introdução	1
1. Apresentação do Tema e Objectivos	1
2. Metodologia Adoptada	3
3. Estrutura da Dissertação	4
Parte I – Enquadramento Teórico e Conceptual	5
1. A Estrutura das Empresas em Grupos Empresariais	5
2. Os Sistemas de Avaliação de Desempenho	12
2.1. Principais Limitações Sistemas Tradicionais de Avaliação de Desempenho	13
3. Principais Conceitos <i>Balanced Scorecard</i>: Missão, Valores, Visão e Estratégia	17
4. O <i>Balanced Scorecard</i> como Sistema de Gestão Estratégica	20
5. A Arquitectura do <i>Balanced Scorecard</i>	27
5.1. Perspectiva Financeira	29
5.2. Perspectiva de Clientes	32
5.3. Perspectiva Processos de Negócio Internos	34
5.4. Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	36
6. Princípios do <i>Balanced Scorecard</i>	38
6.1. As Relações de Causa – Efeito	38
6.2. Indicadores de Resultados e Vectors de Desempenho	39
6.3. Relação com Factores Financeiros	40
7. Críticas ao <i>Balanced Scorecard</i>	41
8. Metodologia de Construção e Implementação <i>Balanced Scorecard</i>	43
9. Os Sistemas de Informação e o <i>Balanced Scorecard</i>	49
9.1. O Data Warehouse e os Processos de Extracção de Informação e Conhecimento	53
9.2. Sistemas de Informação de suporte ao <i>Balanced Scorecard</i>	54

Parte II – Estudo de Caso: Desenvolvimento do BSC no contexto de um Grupo Empresarial no Sector das Tecnologias de Informação	57
1. Introdução	57
2. Desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i> GETI.....	58
2.1. Etapa 1 - Condução de uma Avaliação Organizacional	58
2.1.1. Análise do Sector das Tecnologias de Informação	58
2.1.2. Descrição e Apresentação do GETI	61
2.1.2.1. Estrutura Organizacional do GETI	62
2.1.3. Factores Críticos de Sucesso Sector TI.....	65
2.1.4. Análise SWOT GETI	66
2.1.5. Missão	67
2.1.6. Valores	67
2.1.7. Visão.....	67
2.1.8. A Empresa “A” e a sua Estrutura Organizativa	69
2.1.9. Missão da Empresa “A”	73
2.2. Etapa 2 - Definição dos Temas Estratégicos	73
2.3. Etapa 3 - Selecção das Perspectivas e Desenvolvimento Objectivos	75
2.3.1. Perspectiva Financeira	75
2.3.2. Perspectiva Clientes	76
2.3.3. Perspectiva Processos de Negócio Internos	78
2.3.4. Perspectiva Aprendizagem e Crescimento.....	80
2.4. Etapa 4 - Desenvolvimento Mapa Estratégico GETI	82
2.5. Etapa 5 - Definição dos Indicadores de Desempenho	83
2.6. Etapa 6 – Iniciativas.....	85
2.7. Etapa 7 – Automatização e Comunicação Informação Desempenho	86
2.8. Etapa 8 – Desdobramento do <i>Balanced Scorecard</i>	89

2.9. Etapa 9 – Avaliar e Melhorar o Desempenho.....	93
3. Conclusões	96
3.1. Recomendações para Investigação Futura.....	99
Anexos	100
Anexo 1 – Mercado Mundial TI em 2006.....	100
Anexo 2 – Mercado Português TI em 2006 (Dados Previsionais).....	100
Anexo 3 – Peso Investimento TI por Sector Actividade Mercado Português, 2006 (Dados Previsionais).....	101
Anexo 4 – Presença Geográfica GETI em 2008.....	101
Anexo 5 – Produtos e Serviços GETI para o Sector Financeiro	102
Anexo 6 – Nível de Desenvolvimento como Produto	103
Anexo 7 – Estrutura das Vendas e Prestação Serviços Empresa A em 2007	103
Anexo 8 - Modelo de <i>Balanced Scorecard</i> Corporativo e o Desdobramento pelas Empresas do GETI	104
Anexo 9 - <i>Balanced Scorecard</i> Corporativo e o Desdobramento à Empresa A e seus Departamentos	105
Anexo 10 - Mapa Estratégico Empresa A.....	113
Anexo 11 - Mapa Estratégico Direcção Desenvolvimento	114
Anexo 12 - Mapa Estratégico Direcção Comercial.....	115
Anexo 13 - Mapa Estratégico Direcção Suporte a Clientes.....	116
Bibliografia.....	117

Índice Figuras

Figura 1 - A evolução dos sistemas de avaliação de desempenho	13
Figura 2 – Estrutura de Activos das Organizações	16
Figura 3 – Principais Conceitos Base ao BSC	17
Figura 4 – Estratégia Corporativa e Estratégia de Negócio	19
Figura 5 – Barreiras à Execução da Estratégia.....	21
Figura 6– BSC como Sistema de Gestão Estratégico	25
Figura 7– Processo de Criação de Valor usando o BSC	26
Figura 8– Modelo de BSC.....	27
Figura 9 – Componentes das Perspectivas do BSC.....	28
Figura 10 – Modelo de Cadeia de Valor na Perspectiva de Processos de Negócio Internos.....	35
Figura 11 – Modelo de Mapa Estratégico	39
Figura 12 – Arquitectura Projecto DW	54
Figura 13 – Organograma GETI, 2008	64
Figura 14 – Taxa de Penetração Mercado Financeiro, 2008.....	71
Figura 15 – Organograma da Empresa “A”, 2008	73
Figura 16 – Mapa Estratégico Corporativo.....	83
Figura 17 – Objectivo, Indicador e Meta com Intervalo de Tolerância.....	85
Figura 18 – Estrutura Desdobramento BSC.....	89
Figura 19 – Alinhamento Objectivos Tema Estratégico “Fidelização”	91
Figura 20 – Esquematização Indicadores Tema Estratégico “Fidelização”.....	92

Índice Quadros

Quadro 1 – Indicadores e Temas Financeiros Estratégicos	31
Quadro 2 – Metodologia de Concepção e Implementação do BSC.....	43
Quadro 3 – Principais Características SI suporte ao BSC.....	56
Quadro 4 – Objectivos Estratégicos BSC Corporativo	82

Lista de Abreviaturas

BI – *Business Intelligence*

BSC – *Balanced Scorecard*

CPM - *Corporate Performance Management*

DM - *Data Mining*

DSS - *Decision Support Systems*

DW - *Data Warehouse*

EIS – *Executive Information Systems*

EVA - *Economic Value Added*

GE - **Grupo Empresarial**

GETI – **Grupo Empresarial Tecnologias Informação**

OLAP - *Online Analytical Processing*

SI – **Sistema de Informação**

SPT – **Sistema de Processamento de Transacções**

SWOT –*Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

TI - **Tecnologias de Informação**

Introdução

1. Apresentação do Tema e Objectivos

Perante a intensidade concorrencial verificada na maioria das indústrias, as empresas, para a prossecução do seu objectivo económico procuram, segundo Raffeeau et al. (1989), apresentar-se o menos vulnerável possível às adversidades de mercado, para o que têm de atingir níveis de performance elevados.

Neste sentido, e dado o fenómeno de globalização, as actividades das empresas desenvolvem-se cada vez mais em redes estruturadas, muitas delas de natureza global, assistindo-se, por exemplo, à venda de produtos no mercado europeu, à sua fabricação na China e à gestão dos negócios através de um Sistema de Informação (SI) próprio desenvolvido na Índia. Assim, para responder às necessidades da globalização e deslocalização, as empresas estão muitas vezes integradas em Grupos Empresariais (GE) constituídos por empresas juridicamente autónomas ligadas a um centro de decisão comum por uma relação de dependência. Com esta estrutura, as empresas pretendem apresentar-se menos vulneráveis e mais eficientes através do valor que o GE agrega, comparativamente com a sua existência independente e isolada. No entanto, esta estrutura, pela dispersão que muitas vezes lhe está associada, não só em termos da natureza das actividades das empresas mas também pela sua dispersão geográfica, coloca desafios aos seus gestores. De facto, se a implementação da estratégia constitui uma dificuldade no seio de uma empresa, enquanto unidade económica isolada e independente, no caso de um GE, a sua implementação revela-se de maior complexidade, não só pela necessidade de se garantir um alinhamento da estratégia das empresas participadas com a estratégia do GE, mas também pela necessidade de tornar clara a importância e o desempenho de cada empresa para os objectivos estratégicos do GE, procurando eliminar a falta de coesão estratégica bem como a duplicação de esforços ao nível dos diferentes negócios, consequência da operacionalização individualizada das respectivas estratégias.

Com o objectivo principal de responder às actuais necessidades da avaliação de desempenho das empresas e dado o excessivo foco dos sistemas tradicionais em medidas de natureza financeira que reflectiam o desempenho passado, Robert S. Kaplan e David P. Norton criaram, em 1992, o *Balanced Scorecard* (BSC) que, partindo da missão e estratégia das empresas aliava à perspectiva financeira, característica dos tradicionais sistemas de avaliação de desempenho, mais três perspectivas: Clientes, Processos de Negócio Internos e Aprendizagem e Crescimento. Desta forma, através da sua modelação, procura-se apresentar um equilíbrio entre os objectivos de curto

e de longo prazo, entre as medidas financeiras e não financeiras e entre as perspectivas de desempenho da empresa internas e externas. Passados dezasseis anos após a conceptualização do modelo, várias foram as empresas que desenvolveram o seu BSC e o aplicaram, assistindo-se em Portugal a uma utilização, ainda que tímida, do BSC. De acordo com um estudo efectuado por Santos (2006) junto de 615 grandes empresas em Portugal, o qual teve uma taxa de participação de 9,6%, verificou-se que cerca de 46% das empresas que responderam ao inquérito já tinham implementado um projecto de BSC, sendo que destas, apenas 44% possuíam um projecto com uma abrangência total, cobrindo horizontalmente toda a estrutura da empresa.

O BSC utilizado como uma ferramenta de gestão e de aprendizagem estratégica exige *feedback* sobre a estratégia e hipóteses formuladas, sendo para tal fundamental a existência de ferramentas automáticas que permitam controlar e ajustar a estratégia, objectivos e métricas. Neste contexto, o papel dos SI como suporte à implementação do BSC apresenta-se como fundamental no que se refere à agregação da informação dispersa pelas empresas participadas, à uniformização de conceitos utilizados criando uma linguagem partilhada por todas as empresas que compõem o GE e à necessidade de comunicação dos objectivos e métricas no sentido de garantir o alinhamento de todas as entidades do GE.

Assim, tendo em conta a importância crescente da organização das empresas em GE's, a complexidade da implementação da estratégia e a dificuldade em garantir o alinhamento das empresas participadas, o objectivo global da presente dissertação assenta no desenvolvimento de um modelo de BSC para um GE Português no sector das Tecnologias de Informação (TI) com a finalidade, de através desta ferramenta, facilitar o processo de implementação da estratégia corporativa, garantindo um alinhamento das empresas participadas através das unidades de negócio e de suporte do GE, potenciando desta forma as sinergias e economias de escala existentes e permitindo a criação de uma coesão estratégica traduzida na criação de valor para os *stakeholders*.

As motivações do autor para a realização desta investigação são de ordem pessoal e de ordem académica e empresarial. Do ponto de vista pessoal, esta dissertação representa a possibilidade de desenvolver um entendimento profundo e detalhado sobre uma ferramenta de gestão estratégica em crescente utilização no contexto empresarial, criando, através do alinhamento dos objectivos das empresas participadas com os objectivos estratégicos do GE, um alinhamento das empresas participadas com o GE do sector das TI e simultaneamente, através dos indicadores

definidos, permitir que as empresas participadas e os seus colaboradores entendam a sua contribuição para a criação de valor. Do ponto de vista académico e empresarial, esta dissertação, para além de aplicar o modelo de BSC a um GE específico, procura demonstrar a potencialidade da ferramenta para o alinhamento das empresas participadas à estratégia corporativa, através do desdobramento dos objectivos corporativos às diferentes empresas e unidades e da definição de um conjunto de indicadores que permitam ao GE, a operar no sector das TI, avaliar e medir o seu desempenho.

2. Metodologia Adoptada

A metodologia de investigação da presente dissertação assenta no estudo de caso. Segundo Tull e Hawkins (1976) um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular. Também Yin (1994) refere que o estudo do caso é aconselhado no estudo de acontecimentos contemporâneos e desde que os comportamentos relevantes não possam ser manipulados.

No caso específico da presente dissertação pretende-se investigar um fenómeno contemporâneo – o estudo do desenvolvimento de um BSC aplicado a um GE da área das TI com o seu desdobramento a uma das empresas participadas que o compõem.

As unidades de análise são o GE, constituído por um grupo de empresas cujas actividades de negócio se referem ao sector das TI, e a empresa A, participada pelo GE, composta por três departamentos.

Como fonte de recolha de dados, recorreu-se a entrevistas individuais semi-estruturadas com os gestores, apoiadas em guiões de entrevista, com a referência aos pontos de interesse para a entrevista bem como à análise de elementos e documentos internos do GE e da empresa A e documentos de outros organismos.

3. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação, para além da Introdução na qual é apresentado o tema, os objectivos do estudo, a metodologia utilizada e a estruturada dissertação, está organizada em duas partes: a primeira parte que compreende o enquadramento teórico e conceptual, composto por nove capítulos, e a segunda parte, que apresenta um estudo de caso, composta por três capítulos.

Relativamente à primeira parte, no capítulo um são apresentadas as principais razões que justificam a organização das empresas em GE's, no capítulo dois e numa perspectiva de evolução histórica, são indicados os sistemas de avaliação de desempenho e apresentadas as principais limitações associadas aos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho. O capítulo três apresenta os principais conceitos base ao modelo de BSC - missão, valores, visão e estratégia, o capítulo quatro descreve o BSC como sistema de gestão estratégica e o capítulo cinco apresenta a arquitectura do modelo de BSC, descrevendo sumariamente as quatro tradicionais perspectivas – financeira, clientes, processos de negócio internos e aprendizagem e crescimento. No capítulo seis são referidos os princípios base do modelo BSC, nomeadamente as relações de causa e efeito, os indicadores de resultados e vectores de desempenho e a relação do modelo com factores financeiros, apresentando-se as principais críticas efectuadas ao modelo no capítulo sete. A metodologia para construir e implementar o BSC é descrita no capítulo oito e no capítulo nove refere-se da importância dos dados e da informação no contexto do BSC bem como o papel dos SI suporte ao modelo BSC, apresentando as suas principais características.

Na segunda parte da dissertação efectua-se o estudo de caso de um Grupo Empresarial Tecnologias de Informação (GETI) sobre o qual será desenvolvido o BSC. O capítulo um introduz o estudo de caso desenvolvido no capítulo dois. O desenvolvimento do BSC do GETI é efectuado com base na metodologia apresentada no capítulo oito da primeira parte, sendo o modelo de BSC definido para o grupo desdobrado à empresa participada “A” e aos seus principais departamentos, demonstrando-se através deste desdobramento o alinhamento entre os objectivos, indicadores, metas e iniciativas com o GETI e o processo de *feedback* e aprendizagem organizacional. Por fim, no terceiro capítulo são expostas as conclusões do estudo efectuado resultantes da investigação teórica efectuada e do desenvolvimento do modelo de BSC aplicado ao GETI e desdobrado à empresa A e seus departamentos, indicando-se recomendações para futuros trabalhos de investigação que poderão ser desenvolvidos a partir dos resultados obtidos.

Parte I – Enquadramento Teórico e Conceptual

1. A Estrutura das Empresas em Grupos Empresariais

As principais tendências actuais são a deslocação do paradigma de sociedade industrial para a sociedade da informação e do conhecimento, da economia nacional para economia mundial, da centralização para descentralização, assistindo-se a uma extrema competitividade tanto entre empresas como entre países.

A complexidade das empresas aumentou ao longo dos anos, apresentando alterações na forma de estas se estruturarem, consequência da preocupação dos gestores na procura de uma estrutura que potencie simultaneamente a criação de valor para os accionistas e a sustentabilidade no longo prazo.

O protótipo da organização da Revolução Industrial assentava na fábrica de Adam Smith, caracterizada por empresas de pequena dimensão, focalizadas na produção de um conjunto reduzido de produtos, destinados a um mercado local.

Indústrias mais complexas surgiram em meados do século XIX. Intensivas em capital, beneficiavam das economias de escala, consequência dos significativos investimentos realizados a nível produtivo. Nestas entidades, estruturadas de forma centralizada, os maiores departamentos funcionais, produção e vendas, realizavam actividades primárias de valor acrescentado, sendo o departamento financeiro responsável pela função de coordenar o fluxo de fundos para os diferentes departamentos, para além de ser responsável pela apresentação à gestão de topo as informações necessárias que permitiam monitorizar a performance das unidades operacionais e afectar os recursos para estas unidades.

Kaplan e Norton (2006) referem que as empresas centralizadas são tipicamente mais lentas a responder a mudanças decorrentes de novas oportunidades ou ameaças que surjam no mercado. Em contrapartida, a organização em estruturas multidivisionais ou em unidades de negócio permite um enfoque em linhas específicas de produtos e regiões geográficas, sendo que cada unidade de produto ou unidade geográfica se apresenta como uma réplica da empresa original. Nesta tipologia, os gestores de topo não gerem os negócios, centrando-se as suas funções na avaliação da performance das diferentes unidades da empresa, na execução do planeamento estratégico e na afectação de recursos financeiros e humanos. Através desta estrutura melhora-se a capacidade de resposta às oportunidades e ameaças locais, perdendo-se, no entanto, muitas das

eficiências obtidas com a centralização, particularmente as economias de escala e o efeito da curva da experiência já que a estrutura multidivisional permite a dispersão de especialistas por toda a empresa, traduzindo-se numa menor colaboração na aprendizagem e resolução de problemas.

Porter (1979) considera a existência de indústrias onde proliferam empresas de grande dimensão como uma forte barreira à entrada de novos concorrentes, particularmente em indústrias onde o rácio de eficiência é elevado, tornando as empresas existentes menos vulneráveis às ameaças do mercado. Neste sentido e com o objectivo de sustentabilidade no mercado, a dimensão das empresas, que é avaliada pelo número de trabalhadores, o seu volume de negócios e os seus activos, poderá constituir um factor de competitividade face às restantes empresas no mercado. Também Chandler (1999) refere que a dimensão fornece os meios para a expansão geográfica, sustentando a lógica da globalização. As economias de escala proporcionam vantagem competitiva quer pela diminuição dos custos unitários de produção quer pela expansão da empresa. Assim e considerando o factor “Dimensão” como um factor de competitividade, segundo Raffeegeau et al. (1989), a organização das empresas em GE, constituídos por empresas subsidiárias ou associadas juridicamente diferentes, permite-lhes adquirir dimensão no mercado apresentando uma certa flexibilidade e evitando o gigantismo que ocorreria se apenas existisse uma empresa única que integrava as diferentes empresas e actividades, diversificadas ou integradas.

Para Fahy et al. (2005) também a emergência da economia de informação, com a utilização crescente da *Internet* e outras redes globais de comunicações cria novas oportunidades às empresas. São disso exemplo a criação de empresas virtuais que operam para além das fronteiras tradicionais, bem como a criação de empresas com presença em vários países, possível pela diminuição das distâncias e redução do efeito das diferenças horárias existentes. Para estas empresas que se organizam muitas vezes em GE, é fundamental, segundo Kaplan e Norton (2006) garantir o alinhamento entre as diferentes unidades internas e entre outras externas, eventualmente contratadas em regime de *outsourcing*.

Rodrigues (2005) define um GE como um conjunto de sociedades juridicamente autónomas, ligadas a um centro de decisão por uma relação de dependência que pode ser de natureza financeira, pela detenção da maioria dos direitos de voto em Assembleia Geral, de natureza directiva, pelo poder de designar a maioria dos membros da Administração, gerência ou

fiscalização da subsidiária, de natureza contratual, por acordos estabelecidos ou de natureza económica. Em termos de tipo de controlo exercido, distingue-se:

- Controlo Exclusivo, em que a empresa participante detém uma relação de domínio sobre a empresa participada, consequência da percentagem de controlo superior a 50% ou de outro acordo estabelecido;
- Controlo Conjunto, em que existe partilha de controlo estabelecida em contrato numa actividade económica, sendo necessário consenso unânime das partes que partilham esse mesmo controlo para as decisões estratégicas financeiras e operacionais;
- Influência Significativa, quando a empresa participante exerce poder de controlo sobre a participada mas não dominante, correspondendo a percentagens de controlo entre os 20% e 50% e desde que não se verifiquem situações de controlo conjunto ou acordos estabelecidos que originem controlo exclusivo.

Em termos de formas de operação no mercado, distinguem-se Grupos Verticais e Horizontais, consoante a sua natureza seja respectivamente numa óptica jurídico-financeira ou económico-productiva. Rodrigues (2005) refere que enquanto que nos Grupos Verticais as sociedades dependentes estão submetidas ao controlo ou influência significativa da sociedade participada por via de participação financeira, directa ou indirecta, nos Grupos Horizontais as sociedades não estão ligadas por uma relação de dependência financeira entre si, estando sim submetidas a um centro de decisão resultante de outro tipo de dependência.

Consciente da necessidade de responder às oportunidades de natureza comercial, produtiva, financeira, fiscal e laboral, o actual fenómeno de concentração de empresas faz-se segundo Tricker (1994) por duas vias: através de crescimento de natureza vertical, onde se assiste à integração de todas as fases do ciclo de produção e distribuição de uma categoria de produtos, e através de crescimento de natureza horizontal, com a integração de actividades de natureza diferente, complementar ou similar.

Em termos históricos, a formação de grupos foi lenta, tendo-se no final do século XIX assistido à criação de grupos de empresas, fruto de fusões entre empresas. Tricker (1994) salienta que foi, no entanto, no século XX que a criação de grupos, com empresas subsidiárias subordinadas à empresa mãe ou à *holding*, se tornou significativo. Para Johnson e Scholes (2002) *holdings* ou Sociedades Gestoras de Participações Sociais são empresas constituídas para administrar um

grupo de empresas que se juntaram com o objectivo de promover determinada oferta de produtos e/ou serviços.

Nos anos 60 surgem os conglomerados, ou seja, a aquisição e fusão de negócios não relacionados, que se apresentam constituídos por empresas autónomas sem aparentes sinergias entre si, mas que, no seu todo, formam um GE. Segundo Kaplan e Norton (2006), uma aparente motivação para o estabelecimento de conglomerados foi o desejo de reduzir o risco dos ciclos de negócio pelo investimento num portfolio diversificado de negócios. Para Kaplan e Norton (2001a) nos conglomerados, a criação de valor pelo centro corporativo depende essencialmente da capacidade de gestão de capital e pessoas pelas diferentes empresas e não da capacidade de criação de sinergias e integrações entre elas.

Actualmente, o fenómeno das fusões e aquisições entre empresas mantêm-se relevante, fomentando a importância e crescimento dos GE. De acordo com um estudo realizado pela Dealogic citado no Jornal de Negócios (2008), os montantes envolvidos nas operações de fusões e aquisições em 2007 foram de 10,5 mil milhões de euros em Portugal, tendo-se registado 157 operações. Segundo Weston e Weaver (2001) as fusões e aquisições permitem às empresas ajustarem-se de um modo mais efectivo a novos desafios e oportunidades de mercado. Também Sagner (2007) refere que as fusões e aquisições permitem às empresas a sua diversificação ou integração, quer vertical, quer horizontal, com a obtenção de activos, assim como uma melhoria da gestão de capital da empresa adquirida. A expansão para novos mercados, novas linhas de produtos, novas tecnologias e bases de clientes foram o motor das fusões e aquisições que ocorreram no século XX, apresentando-se ainda como factores de motivação da sua constituição permitindo desta forma às empresas diminuírem o seu risco, apresentando um *time-to-market* claramente superior ao exigido pelo desenvolvimento interno.

Para Sánchez e Goldberg (2006) as fusões permitem às empresas ganharem dimensão no mercado, permitindo-lhes não só obterem uma maior quota de mercado mas também terem um maior domínio sobre o mercado e uma maior influência.

Alguns autores debruçaram-se sobre o estudo das razões que levam as empresas a optarem por operar através de um conjunto de empresas subsidiárias de uma empresa mãe ou *Holding* em detrimento da criação de unidades de negócio no seio da empresa principal. Uma das razões enunciadas está associada à limitação do nível de responsabilidade a que está sujeita a empresa *Holding*. De facto, esta estrutura organizacional permite aos accionistas verem o seu nível de

risco limitado ao investimento efectuado nessa empresa subsidiária, não colocando em risco todo o GE, minimizando desta forma a sua exposição. Tricker (1994) argumenta no entanto que os GE deverão reconhecer a sua responsabilidade social e não apenas a sua responsabilidade legal, respondendo desta forma todo o GE por qualquer actividade das suas subsidiárias.

Também no âmbito da estratégia de internacionalização, é muitas vezes exigido às empresas, para poderem operar em determinados países, a criação de uma entidade com personalidade jurídica própria e presença local. Acresce ainda a exigência efectuada por algumas jurisdições da obrigatoriedade de sócios locais para a constituição de uma empresa. Tricker (1994) aponta ainda vantagens fiscais obtidas pela constituição de empresas em diferentes partes do mundo, bem como necessidade de protecção da imagem da empresa ou de determinadas marcas de empresas subsidiárias, como razões para a constituição de GE.

Para Campbell e Luchs (1992) sinergia é muitas vezes a razão que justifica a existência de GE's. Potencialmente, sinergia ocorre em situações em que duas ou mais actividades ou processos se complementam, sendo que o seu efeito combinado é superior à soma das partes. Em termos de organização em GE's, sinergia pode ser obtida pela:

- Partilha de actividades e de processos, através da partilha de um conjunto de serviços de suporte aos diferentes negócios, nomeadamente a distribuição, o marketing e os recursos humanos ou da utilização de uma marca comum que fornece valor a diferentes produtos dentro de diferentes negócios.
- Existência de conhecimentos e competências comuns entre negócios que podem ser partilhados entre diferentes unidades de negócio, permitindo um acréscimo de performance. No entanto, é necessário existir um benefício na partilha ou transferência desse mesmo conhecimento uma vez que existe um custo de transferência – financeiro ou simplesmente, custo de oportunidade.

Para Johnson e Scholes (2002) a estrutura assente numa empresa *holding* baseia-se na ideia de que as empresas subsidiárias operam a sua estratégia de mercado e produto no seu melhor potencial como se existissem individual e isoladamente, beneficiando dos benefícios decorrentes da pertença a um GE, nomeadamente o acesso a recursos financeiros mais baratos decorrentes da capacidade financeira do grupo quando comparada com a capacidade financeira da empresa isoladamente, facilitando também ao GE o desinvestimento em empresas.

Raffegaue et al. (1989) salientam a importância económica dos GE, uma vez que as sociedades multinacionais exercem uma actividade industrial e/ou comercial através das suas sucursais, sendo que em alguns casos a sua capacidade económica e financeira excede largamente a de muitos países. Estes autores salientam o facto de, apesar dos GE não existirem com personalidade jurídica própria, são reconhecidos indirectamente pela noção de controlo e pela existência de demonstrações financeiras consolidadas.

Para Kaplan e Norton (2006) o GE enquanto estrutura deve demonstrar o valor que acrescenta às empresas caso existissem individualmente, mostrando de que forma cria mais valor do que as empresas participadas consideradas individual e isoladamente e como funcionam em comparação com os seus concorrentes.

No actual contexto de globalização, para a sustentabilidade das empresas exige-se-lhes, segundo Tricker (1994), capacidade de implementação e controlo das estratégias definidas, no sentido de se adaptarem rapidamente às necessidades que o mercado coloca, sendo fundamental um alinhamento dos objectivos das empresas participadas aos objectivos estratégicos do GE. A dependência em factores chave como sejam recursos humanos, financeiros, tecnológicos ou de gestão permitem potenciar a capacidade de influência da empresa mãe.

Alguns autores referem que através do GE, os gestores estão melhor capacitados para exercerem controlo e serem mais eficientes na alocação de recursos, ao invés das unidades de negócio operarem de forma independente, uma vez que detêm um melhor conhecimento interno sobre as diferentes empresas.

Assim, os GE adicionam valor:

- Sendo mais eficientes, através de vantagens de economias de escala pela partilha de recursos, particularmente na utilização de infraestruturas, serviços de suporte e outros, nomeadamente processos de compra ou acesso a mercados.
- Fornecendo conhecimento e serviços não disponíveis em unidades pequenas, por exemplo, pessoal especializado e serviços financeiros, gestão de propriedades e infraestrutura tecnológica e de SI.
- Através de uma maior capacidade financeira que permite fomentar o investimento.
- Mitigando o risco que em pequenas unidades inevitavelmente ocorre, que pela dimensão dos GE's podem ser tratados de forma simples.

- Apresentando uma imagem externa forte, permitindo acesso a redes externas de forma mais fácil do que se tratando de uma unidade separada.

No entanto, também são adicionados custos às empresas através de mecanismos burocráticos e hierarquias que têm impacto no processo de tomada de decisão. Para além disso, poderão também existir conflitos, consequência de interesses divergentes entre a empresa subsidiária.

Assim, dada a complexidade dos GE's é fundamental criar mecanismos que facilitem a sua gestão, garantindo o alinhamento entre a estratégia corporativa e a estratégia das diferentes empresas participadas, no sentido de permitir o alcance dos objectivos definidos e a sustentabilidade do GE e das empresas que o compõem no longo prazo. Neste contexto, é fundamental desenvolver a aplicação de ferramentas de gestão estratégica que permitam responder aos desafios que se colocam aos GE's, de que é exemplo a metodologia do BSC.

2. Os Sistemas de Avaliação de Desempenho

Os tradicionais sistemas de avaliação de desempenho, excessivamente focalizados em medidas de natureza financeira, de que são exemplo sistemas de rácios, sistemas de contabilidade analítica e sistemas de contabilidade financeira, negligenciavam factores importantes nos dias de hoje, como sejam a satisfação do cliente e a qualidade do serviço, que determinam a sobrevivência das organizações.

Depois da 2ª Guerra Mundial muitas economias cresceram rapidamente, tendo como consequência um acréscimo da competitividade global, surgindo nos anos 70 e 80 novas ferramentas de gestão para responder às novas exigências, nomeadamente pela Gestão da Qualidade Total, como sejam as normas do sistema de Gestão de Qualidade Total ISO 9000 e Six Sigma, desenvolvido pela Motorola. De facto, os sistemas utilizados até então baseavam-se num modelo assente nas demonstrações financeiras das empresas, com pressupostos que não respondiam às exigências da era da informação, sendo a avaliação da performance expressa através de medidas financeiras, baseando-se o processo de criação de valor num modelo linear aditivo.

Os mesmos pressupostos são também utilizados no cálculo do EVA (*Economic Value Added*), que traduz uma medida de lucro económico e que se obtém subtraindo o custo do capital aos resultados operacionais líquidos de impostos e que procura assim avaliar o valor criado para o accionista, tendo, no entanto, como principal foco os ganhos obtidos no curto prazo. O EVA apesar de considerar activos intangíveis como sejam Pesquisa e Desenvolvimento, valoriza os mesmos como base nos custos históricos. De acordo com Neves (2005), tratando de uma medida de carácter financeiro, assente nos custos históricos, alheia-se dos factores que alavancam o lucro futuro das empresas e dos GE e a saúde dos seus accionistas.

A Figura 1 identifica a evolução em termos do aparecimento de novas metodologias para a avaliação de desempenho das organizações. Segundo Rohm (2002), as primeiras ferramentas surgiram no século XV com o registo duplo nos livros de contas, tendo apenas no século XIX surgido a contabilidade. Só a partir da segunda metade do século XX surgiram nas empresas preocupações com a avaliação de desempenho em termos estratégicos e operacionais traduzindo-se no desenvolvimento de novos conceitos, com a avaliação em termos de vantagens competitivas e de competências e capacidade das empresas, quer em termos operacionais, como

sejam o estudo da satisfação do cliente, da melhoria da eficiência produtiva, a reengenharia de processos de negócio, quer através de sistemas de gestão pela Qualidade Total, Six Sigma.



Figura 1 - A evolução dos sistemas de avaliação de desempenho

Fonte: Adaptado de Rohm (2002)

No final do século XX, através de um estudo efectuado em 1990 pelo Nolan Norton Institute, pelas mãos de Robert Kaplan e David Norton surgiu o conceito de *Balanced Scorecard*, ferramenta que permite às empresas avaliarem a sua performance em termos financeiros, estratégicos e operacionais, cuja principal inovação assenta na sua resposta às principais limitações atribuídas aos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho.

2.1. Principais Limitações Sistemas Tradicionais de Avaliação de Desempenho

Segundo Kiyon (2001), as limitações associadas aos tradicionais sistemas de avaliação de desempenho justificam a sua incapacidade para responder às actuais necessidades das empresas. Segundo o autor, estes sistemas pecam pela excessiva importância dada à eficiência dos processos produtivos, pela visão fragmentada que apresentam da empresa, pela fraca relação existente com a estratégia, pela comunicação ascendente que facilitam bem como pelo recurso à

utilização excessiva de medidas financeiras, com enfoque nos resultados, particularmente de curto prazo.

Importância dada à Eficiência

De facto, na era industrial a capacidade de investimento no longo prazo e a fidelização de clientes não eram factores críticos para o sucesso, referindo Niven (2006) que as economias de escala e de gama, aliadas às medidas de avaliação financeiras, constituíam os determinantes da competitividade. Para Kiyon (2001) a eficiência em termos de processos produtivos constituía o factor crítico de sucesso nas organizações, sendo a dimensão custo fonte de vantagem competitiva para as mesmas. Actualmente, a eficiência não é sinónimo de vantagem competitiva sustentável no mercado, sendo fundamental investir em novos processos que permitam fidelizar clientes, diminuir prazos de entrega, disponibilizar produtos e serviços personalizados.

Visão Fragmentada

A existência de GE's, muitos deles altamente diversificados, exige uma visão global em termos de desempenho. Neste contexto, é fundamental o alinhamento da visão das empresas participadas com a visão do GE, no sentido de permitir que aquelas, apesar de existirem juridicamente de forma individual, apresentem um alinhamento com a estratégia corporativa do GE. No entanto, os tradicionais sistemas de avaliação, pela visão fragmentada que apresentam, não respondem às novas necessidades, uma vez que os indicadores utilizados não estão relacionados entre si nem apresentam de forma clara as relações de causa-efeito entre eles, dificultando o processo de alinhamento das empresas que compõem o GE, focalizando-se na performance departamental e não na organização como um todo.

Fraca relação com a Estratégia

Para Kaplan e Norton (1996), os tradicionais sistemas de gestão, baseados essencialmente no modelo financeiro tradicional e do custo histórico, conduzem a uma incoerência entre a formulação e a implementação da estratégia não permitindo aos diferentes níveis hierárquicos nas empresas entender as consequências financeiras das suas decisões e das suas acções, bem como compreender os factores de garante do sucesso financeiro no longo prazo.

Comunicação Ascendente

A utilização de uma comunicação *bottom-up* apenas permite aos gestores avaliar e controlar depois dos problemas terem surgido, medindo-se consequentemente o resultado de acções passadas. De acordo com Kiyon (2001), a comunicação ascendente deverá ser complementada por uma comunicação descendente, no sentido de transmitir a missão, valores, estratégias e objectivos, permitindo desta forma que todas as empresas alinhem as suas actividades de acordo com os objectivos e estratégias do GE, permitindo assim avaliar e corrigir as acções empreendidas e criar uma visão estratégica.

Utilização Excessiva de Medidas Financeiras

Os tradicionais sistemas de avaliação de desempenho utilizam essencialmente medidas financeiras para avaliar a performance das empresas, medidas essas que, segundo Niven (2006), apenas permitem um conhecimento sobre acções passadas, não servindo de alertas para o seu futuro. Para além disso, a contabilidade financeira não permite que sejam registados importantes activos que constituem hoje fonte de vantagem competitiva nas empresas, nomeadamente o conhecimento e criatividade dos funcionários, as relações estabelecidas com clientes e fornecedores, bem como a capacidade de inovação. Para Drucker (1995) as empresas são compensadas pela sua criação de valor e não pelo controlo dos seus custos, razão pela qual os indicadores de desempenho devem, para além de considerar medidas financeiras, incluir métricas como a satisfação dos clientes, inovação e qualidade de serviço, entre outras.

A importância crescente do peso dos activos intangíveis para a criação de valor é um dos principais factores que exigem a avaliação e gestão do seu desempenho com base em indicadores de natureza não financeira. Aliado a este factor, segundo Neves (2005) a descentralização de objectivos e de actividades exige a utilização de outras medidas que não as financeiras. Não existe uma definição comumente aceite para activos intangíveis. Reilly (1992) define activos intangíveis como aqueles que estão relacionados com tecnologia (por exemplo, projectos de engenharia), com clientes (por exemplo, listagens dos clientes), com contratos (por exemplo, contratos de fornecimento), com processamento de dados (por exemplo, *software* informático), com capital humano (por exemplo, formação dos colaboradores), com *marketing* (por exemplo, marcas). Para Edvinsson e Arne (1999) activo intangível é aquele que não é visível num balanço contabilístico mas que apesar disso acrescenta valor à empresa, sendo que para Hall (1992)

recursos intangíveis são, quer activos, quer competências. Activos incluem direitos de propriedade intelectual como patentes, marcas, assim como contratos e bases de dados. Competências incluem *know-how* dos colaboradores, fornecedores, distribuidores e a própria cultura da empresa. A Figura 2 mostra a importância crescente do peso dos activos intangíveis nas empresas, sendo que em 1999 estes representavam já mais de 80% do total dos activos.

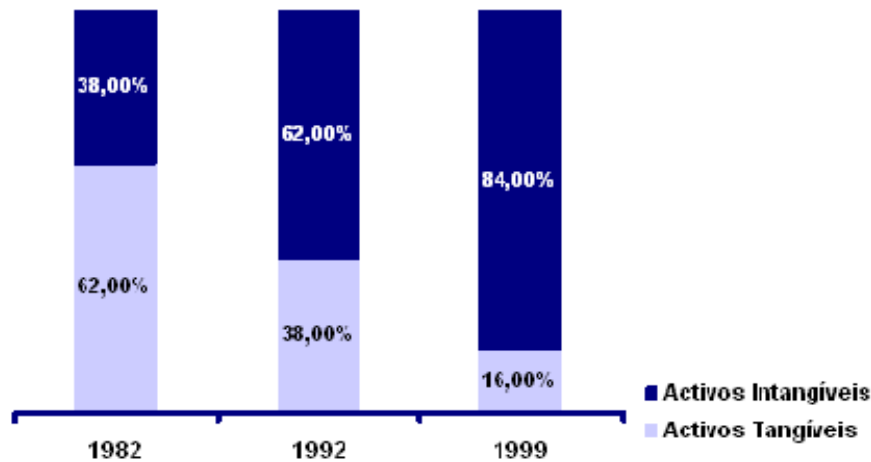


Figura 2 – Estrutura de Activos das Organizações
Fonte: Adaptado de Daum (2002)

Como o valor dos activos intangíveis depende da estratégia da empresa e dos processos definidos, o seu valor não reside num activo intangível específico, sendo criado pela estratégia definida que relaciona um conjunto de activos (tangíveis e intangíveis) de uma determinada forma. Assim, a criação de valor não é linear ou aditiva mas sim dependente de outros activos, dependência essa que os tradicionais sistemas de avaliação não representam.

Enfoque nos Resultados de Curto Prazo

Os sistemas tradicionais por recorrerem a medidas de natureza financeira favorecem a execução de acções com resultados no curto prazo, conduzindo muitas vezes os gestores a menosprezarem investimentos em acções de aprendizagem e crescimento, uma vez que estes geram essencialmente resultados no longo prazo, sacrificando desta forma o desempenho futuro das organizações.

3. Principais Conceitos *Balanced Scorecard*: Missão, Valores, Visão e Estratégia

A formulação estratégica de um GE ou de uma empresa está dependente da análise do seu meio envolvente e das suas competências internas. O BSC, como ferramenta de gestão estratégica, pretende traduzir a missão, valores, visão e estratégia apresentados na Figura 3 em objectivos de desempenho e medidas para cada uma das perspectivas que compõem o modelo.

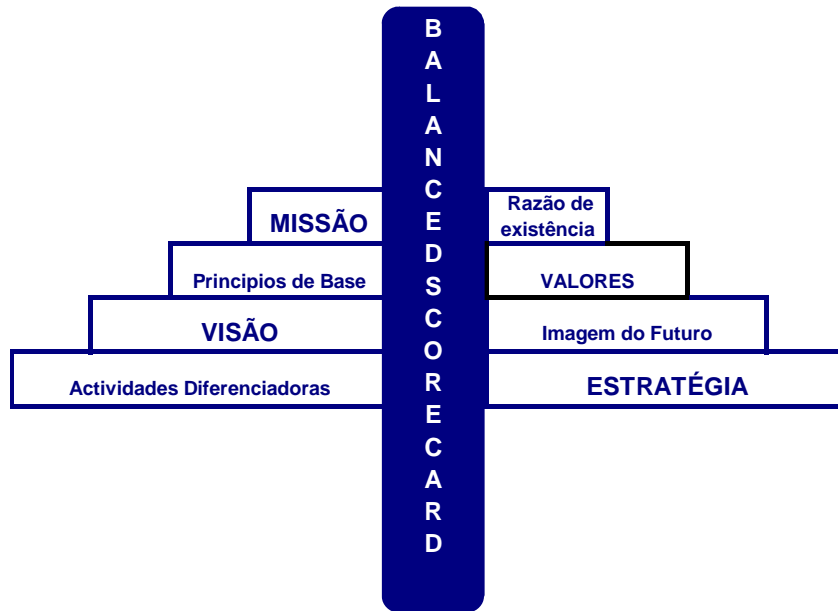


Figura 3 – Principais Conceitos Base ao BSC
Fonte: Adaptado de Niven (2006)

A declaração da missão consiste numa declaração escrita que deverá traduzir os ideais e orientações globais da empresa ou do GE para o futuro, devendo reflectir a sua razão de ser, pretendendo-se criar um espírito de difusão e partilha em todos os membros por forma a facilitar a prossecução dos objectivos gerais. Neste sentido, é importante que a declaração da missão saliente as competências centrais para a satisfação dos factores críticos de sucesso do mercado, sendo que, no contexto de um GE, se exige a definição de uma missão para todo o grupo que seja abrangente para a globalidade das empresas participadas e de missões específicas para cada uma das empresas, devendo garantir-se um alinhamento das empresas ao GE.

As empresas e os GE's, para além da necessidade de compreenderem, a todos os níveis, a razão da sua existência, são compostas por um conjunto de princípios base que representam as suas

crenças e que deverão ser demonstrativos dos actos e comportamentos dos elementos que as compõem e que constituem os seus valores.

Baseada na missão e nos valores é criada uma declaração do rumo que o GE e as empresas pretendem tomar em termos do seu futuro, ou seja, a sua visão. Por representar o futuro desejado deverá ser inspiradora, compreendida e partilhada desde a base até ao topo.

O BSC é o instrumento que permite, através dos seus mecanismos, o alinhamento dos objectivos desde a base até ao topo, garantindo desta forma um alinhamento do GE e das empresas com a sua missão, valores e visão, no sentido de que a estratégia corporativa não seja sacrificada em função de determinada empresa específica.

Para Porter (1996) a estratégia de uma empresa está associada ao desenvolvimento de um conjunto particular de actividades que lhes permita apresentar uma proposta de valor única e diferenciadora face à concorrência. Também Chandler, Ad., (1962) associa estratégia a um processo racional desenvolvido com o objectivo de maximizar a vantagem competitiva no longo prazo. Para este autor, estratégia envolve a determinação dos objectivos de longo prazo bem como a definição do conjunto de actividades a desenvolver e a necessidade de recursos a afectar para atingir esses objectivos.

Kaplan e Norton (1996) baseiam o seu conceito de estratégia na mesma escola de pensamento de Porter e Chandler, sendo que o processo metodológico da estratégia está dividido em três fases: a sua formulação, implementação e controlo. O BSC, se numa fase inicial apenas se cingia à fase de controlo, tem vindo nos últimos anos a tornar-se numa ferramenta que abrange as outras duas fases do processo estratégico, tornando-se uma ferramenta global no processo de gestão estratégica.

Para Niven (2006) a problemática da definição da estratégia assenta no diferente significado que esta tem para os diferentes intervenientes. Se para uns é representada pelos planos de alto nível que a orientam em termos futuros, para outros tem como fonte planos detalhados de acção que permitem alcançar o futuro ambicionado.

Segundo Porter (1987), a estratégia de uma organização diversificada assenta em dois níveis – a estratégia corporativa ou organizacional e a estratégia da unidade de negócio. Adaptando o que diz Porter ao caso de um GE e como apresentado na Figura 4, a estratégia corporativa assenta na definição das áreas de actuação das empresas participadas enquanto que a estratégia das empresas participadas se focaliza na forma como estas podem criar vantagem competitiva em cada

negócio. A estratégia corporativa é tipicamente decidida no contexto da definição da missão e da visão da GE, sendo aquela que torna o grupo como um todo mais do que a simples soma das partes (as empresas participadas).



Figura 4 – Estratégia Corporativa e Estratégia de Negócio
Fonte: Adaptado de Freire (1997)

Porter (1987) referiu que o sucesso da estratégia corporativa está condicionado ao valor que é acrescentado às unidades de negócio pelo fornecimento de benefícios intangíveis que compensam os custos inerentes à perda de independência de empresa individual, bem como o valor que é acrescentado aos accionistas, pela diversificação obtida.

Num contexto de constante mudança, e enquanto algumas empresas questionam o valor da estratégia, Niven (2006) salienta que a maioria considera a estratégia como um componente de sucesso. A questão principal não é a definição da estratégia mas sim a sua implementação, ou seja, a tradução e operacionalização da estratégia delineada de forma a que toda o GE e empresa compreendam e a implementem nas suas acções correntes.

O BSC, ao descrever a estratégia do GE e das empresas participadas através dos objectivos e das medidas organizadas em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento), permite criar um entendimento comum da estratégia no seio do grupo e das empresas participadas, facilitando a sua implementação através da sua tradução em objectivos, medidas, alvos e iniciativas para cada uma das perspectivas do BSC.

4. O *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégica

Dadas as limitações existentes nos tradicionais sistemas de avaliação de desempenho, Robert S. Kaplan e David P. Norton introduziram o BSC como um sistema de medição de desempenho de suporte à implementação da estratégia. Como ferramenta de gestão, o BSC permite, segundo Kaplan e Norton (1992), considerar para além das medidas financeiras utilizadas pelos tradicionais sistemas de avaliação de desempenho, medidas não financeiras que permitem mensurar o valor dos activos intangíveis.

A percepção base de Kaplan e Norton (1996) assentava na ideia de que a avaliação de uma empresa não se devia restringir à tradicional avaliação financeira, devendo ser complementada por medidas que contemplassem a satisfação dos clientes, os processos internos e a capacidade de inovação. Isto porque a focalização nas medidas financeiras representavam uma fraca relação com o progresso da empresa e com a prossecução dos objectivos estratégicos de longo prazo, uma vez que as acções decorrentes da focalização das medidas financeiras acabavam por se centrar no curto prazo.

Niven (2006) identificou três factores que afectam qualquer empresa e que serviram de inspiração ao desenvolvimento e utilização do BSC: a falta de confiança nas medidas financeiras para medição da performance de sucesso, a crescente importância dos activos intangíveis na criação de valor e a dificuldade em implementar a estratégia.

Para Kaplan e Norton (1996b), a formulação da estratégia é uma arte. No entanto, a sua implementação surge como o principal desafio já que apenas 10% das empresas a executam. Tal deve-se essencialmente à falta de interligação entre a estratégia delineada pela Alta Direcção e a operacionalidade da mesma. Segundo Niven (2006) as razões identificadas por Kaplan e Norton assentam essencialmente na falta de entendimento da mesma, na escassez de factores que vinculem os gestores a executar a estratégia delineada, na focalização de dados de natureza financeira, bem como na falta de alinhamento entre o processo de planeamento e orçamentação e a estratégia delineada, esquematizando a Figura 5 as diferentes barreiras à implementação da estratégia definida.

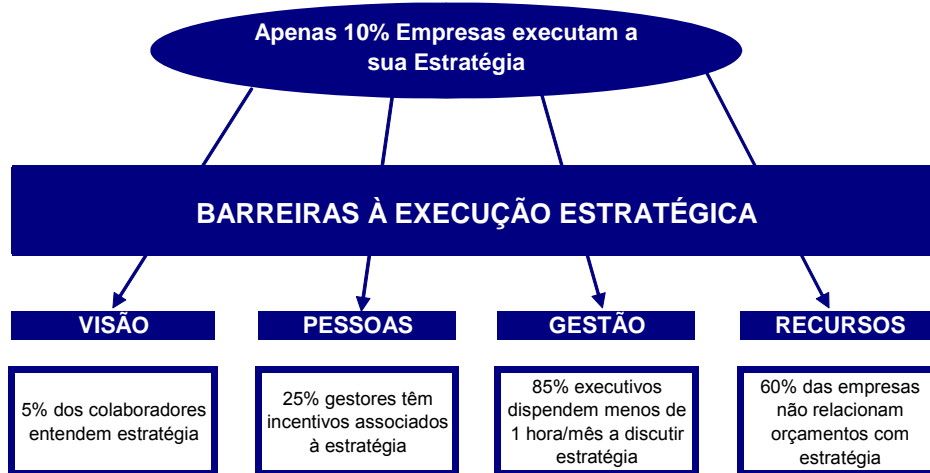


Figura 5 – Barreiras à Execução da Estratégia
Fonte: Adaptado de Niven (2006)

De facto, a importância dos activos intangíveis no processo de criação de valor exige às empresas uma estrutura que permita potencializar o seu *knowhow*, relacionamento e cultura, sendo fundamental para levar a cabo a estratégia delineada que a mesma seja entendida pelos colaboradores, permitindo assim a criação de valor.

Também o modo como as empresas definem e indexam os planos de incentivos têm impacto na implementação da estratégia, sendo que a sua indexação a incentivos financeiros favorece a satisfação de objectivos com impacto no curto prazo em detrimento dos objectivos de longo prazo.

Para a execução da estratégia os executivos devem focar a sua atenção na compreensão dos mecanismos de criação de valor no seio do GE e das empresas participadas e não dispenderem os seus recursos analisando essencialmente resultados financeiros, que retratam o passado e apenas permitem aos gestores atitudes reactivas e não proactivas, não permitindo que se antecipem às necessidades do mercado. Outra das barreiras citadas por Niven (2006) refere-se à independência dos processos de orçamentação e planeamento estratégico, o que se traduz muitas vezes em equipas distintas que trabalham em ópticas distintas, senão existir um alinhamento entre elas.

Para Olve et al. (1999) as empresas têm como missão não só apresentar lucros e permitir a recuperação do investimento mas também desenvolver capacidades que permitam progredir e garantir a sua sustentabilidade no futuro, justificando-se assim a utilização da ferramenta de BSC. Para além das barreiras enunciadas à implementação da estratégia, a organização em grupos coloca desafios de coordenação entre as diferentes empresas que o compõem, nomeadamente

pela dispersão geográfica que possa existir, pela diversificação de actividades, pela proliferação de dados, pelos diferentes conceitos utilizados no seio das empresas e também pela própria dimensão dos GE. De facto, empresas de grande dimensão exigem estruturas mais descentralizadas, com funções e processos especializados. Associados aos processos de descentralização de actividades e de objectivos, a gestão de performance obriga à utilização de indicadores de natureza financeira e não financeira, uma vez que os primeiros, por serem indicadores de objectivos, medem o *output* final dos esforços realizados não permitindo identificar os factores que influenciam o seu desempenho futuro. Neste sentido, os sistemas de gestão de desempenho evoluíram no sentido de considerar indicadores de *input* e de processos que permitam a identificação das causas dos sintomas, não se limitando desta forma apenas a indicadores de resultados ou de realização de objectivos estratégicos, sendo o BSC disso exemplo.

As empresas consideradas individualmente no seio de um GE têm actividades próprias (independentes ou complementares entre si), sendo problemática a questão de que o esforço individualmente efectuado por uma empresa no seio do GE não seja coordenado com as diferentes empresas que o compõem. Neste contexto e para além do custo associado à existência da empresa-mãe verifica-se que alguns esforços de determinadas empresas criam conflitos em clientes e/ou recursos comuns ou que determinadas empresas perdem oportunidades de negócio devido ao fracasso na coordenação das suas acções.

Para Nilsson e Olve (2001) as empresas compostas por várias unidades de negócios com actividades distintas têm dificuldade na formulação da estratégia corporativa, assim como na tarefa de coordenação das suas unidades de negócio no sentido de tornar possível a implementação da estratégia definida e a exploração das sinergias criadas pelo grupo. Os GE, ao organizarem-se em conjuntos de empresas ligadas entre si por relações de participação, sofrem destas mesmas dificuldades, desempenhando o sistema de avaliação de desempenho uma função chave no alinhamento das capacidades das diferentes unidades de negócio com a competitividade do mercado e com a estratégia corporativa.

Goold et al. (1994) defendem que as empresas podem ter vantagens competitivas por estarem organizadas em contextos multi-negócio, como é o caso dos GE's. A essência da vantagem desta estrutura organizacional deriva do encaixe da empresa mãe e dos factores críticos de sucesso para as empresas participadas. A vantagem competitividade criada pela empresa mãe é consequência da

gestão e exploração de capacidades comuns entre as empresas participadas, da sua gestão operacional, dos seus clientes, da tecnologia utilizada, das competências nucleares ou relacionamentos com entidades como sejam Governos, Sindicatos, Fornecedores e Instituições Financeiras.

Collis e Montgomery (1995) defendem, para a implementação da estratégia corporativa, a importância e necessidade de alinhamento dos recursos, das unidades de negócio e do GE. Kaplan e Norton (2001a) defendem que as vantagens enunciadas por Goold et al. (1994) e a necessidade da criação de interdependências entre os recursos e as diferentes empresas que constituem o GE podem ser implementadas através do BSC.

Para Niven (2006) o BSC é uma ferramenta de medição de performance, gestão estratégica e de comunicação em que um conjunto de medidas, derivadas da estratégia, constitui uma ferramenta utilizada pelos gestores na sua comunicação com os empregados. Este conjunto de medidas apresenta-se como motor da performance organizacional, de modo a que o GE e as empresas participadas possam alcançar a sua missão e os seus objectivos estratégicos.

Em termos de implementação do BSC, o nível menos profundo de utilização é como ferramenta de medição de indicadores estratégicos nas quatro perspectivas do modelo, terminando o processo com o reporte das medições efectuadas. Posteriormente, as empresas adoptaram esta metodologia como elemento de suporte à gestão e ao processo de tomada de decisão. O terceiro nível de utilização do BSC está associado à comunicação a todos os funcionários dos objectivos estratégicos da empresa, no sentido de criar um maior foco estratégico por todos os colaboradores e níveis de estrutura organizacional. Por último, o nível mais profundo de desenvolvimento e implementação da metodologia de BSC faz-se pelo seu desdobramento a todas as unidades intermédias da empresa como sejam os seus departamentos e equipas até ao nível dos colaboradores. Estes diferentes BSC de nível intermédio devem estar alinhados com o BSC da empresa, que no caso de pertencer a um GE, deve estar alinhado ao seu BSC. Com este nível de implementação pretende-se que cada colaborador tenha os seus objectivos definidos alinhados com a estratégia corporativa, no sentido de poder avaliar a sua contribuição individual para a criação de valor da empresa e em última instância do GE, sendo possível utilizar esta ferramenta como um sistema de avaliação de desempenho.

Em síntese, o BSC reflecte, através das perspectivas base ao modelo (internas e externas) a estratégia do GE e das empresas participadas pelo balanceamento dos seus objectivos (de curto e

de longo prazo) tendo por base um conjunto de indicadores de natureza financeira e não financeira e um conjunto de indicadores de resultados e de acções. Funcionando como um painel de bordo para os gestores, o BSC apresenta os indicadores demonstrativos do desempenho permitindo-lhes um enfoque nas acções necessárias para a prossecução dos objectivos e da sua estratégia.

Para Kaplan e Norton (2006) um sistema de gestão baseado no BSC para além de permitir a avaliação do desempenho da Instituição através do balanceamento entre as medidas financeiras e não financeiras, constituiu a melhor forma de as empresas alinharem a sua estratégia ao GE, através de um documento e uma linguagem comum que permite comunicar o modo como o GE cria valor. De acordo com Nilsson e Olve (2001), o BSC articula o papel corporativo e as prioridades das empresas participadas, tais como a estrutura de alocação de capital, *cross-selling*, economias de escala e o desenvolvimento de competências centrais.

Os principais objectivos da utilização do BSC identificados por Kaplan e Norton (1996a) assentam em quatro processos que permitem a interligação das acções desenvolvidas no curto prazo com os objectivos estabelecidos para o médio/longo prazo e que são apresentados na Figura 6.

Assim, numa abordagem *top-down*, o primeiro processo compreende a tradução da visão num conjunto integrado de objectivos e medidas aceites pela Direcção e que pretendem descrever os factores de sucesso no longo prazo. Após a tradução da visão é fundamental o processo de comunicação da estratégia a todos os níveis, sendo necessário criar ligações entre a estratégia e os objectivos definidos, quer em termos de grupo, empresa, departamento e indivíduo por forma a criar um entendimento da estratégia corporativa e de negócio e o conhecimento do impacto do seu desempenho na estratégia. Com o processo de planeamento de negócio e tendo em conta os objectivos estratégicos corporativos presentes, garante-se o alinhamento dos planos de negócio e planos financeiros das empresas, ajustando-se desta forma os objectivos de curto prazo aos objectivos de longo prazo do GE.

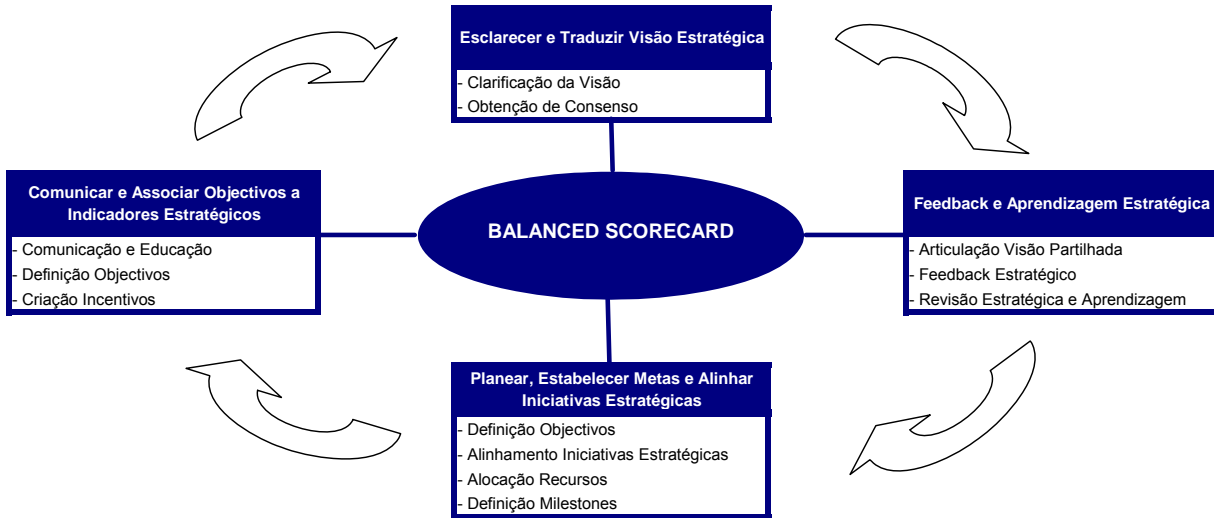


Figura 6– BSC como Sistema de Gestão Estratégico
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

O último processo identificado, *Feedback* e Aprendizagem, pretende dotar as empresas da capacidade de entendimento da estratégia implementada sendo possível e desejável que, através de mecanismos de aprendizagem, se possam rever processos e alterar a estratégia.

Segundo Epstein e Manzoni (1998), o modelo de BSC tem as seguintes principais características:

- Apresenta num documento único um conjunto de indicadores que fornecem uma visão completa sobre o desempenho das organizações;
- O modelo desenvolvido deve ser sucinto e estar ligado ao sistema de informação utilizado pelas organizações para, desta forma, produzir informação actualizada e pertinente no sentido de permitir aos gestores acompanhar o desempenho das organizações em tempo útil;
- Contempla um conjunto de indicadores agrupados em quatro perspectivas diferentes que apresentam uma perspectiva do desempenho do grupo, da empresa, do departamento, da unidade de negócio ou da unidade de suporte;
- Os indicadores de desempenho apresentados no BSC são seleccionados com base na sua ligação à visão e estratégia da empresa, partindo dos seus objectivos.

Para além das características identificadas por Epstein e Manzoni (1998), o BSC é uma ferramenta que permite a clarificação do valor criado pela empresa mãe assim como a identificação das sinergias obtidas pela participação nas diferentes empresas. Sinergias pela partilha de clientes comuns, processos de negócio comuns, tecnologias e conhecimentos comuns.

Segundo Kaplan e Norton (2001a) o BSC corporativo deve clarificar dois elementos da estratégia corporativa:

- Temas Estratégicos, como valores, crenças e ideais que reflectem a identidade corporativa e que devem ser partilhados pelas diferentes empresas participadas;
- Papel Corporativo, como sejam as acções definidas a nível corporativo que criam sinergias ao nível da unidade de negócio.

Também Kaplan e Norton (2006) identificaram como características do BSC a sua capacidade para descrever a estratégia do GE e gerir a sua execução, facilitando ainda o seu alinhamento com o governo do GE. A Figura 7 esquematiza o processo de criação de valor utilizando o BSC que articula a teoria do GE com o seu processo de governo, apresentando as razões para a existência de várias unidades de negócio na estrutura corporativa.

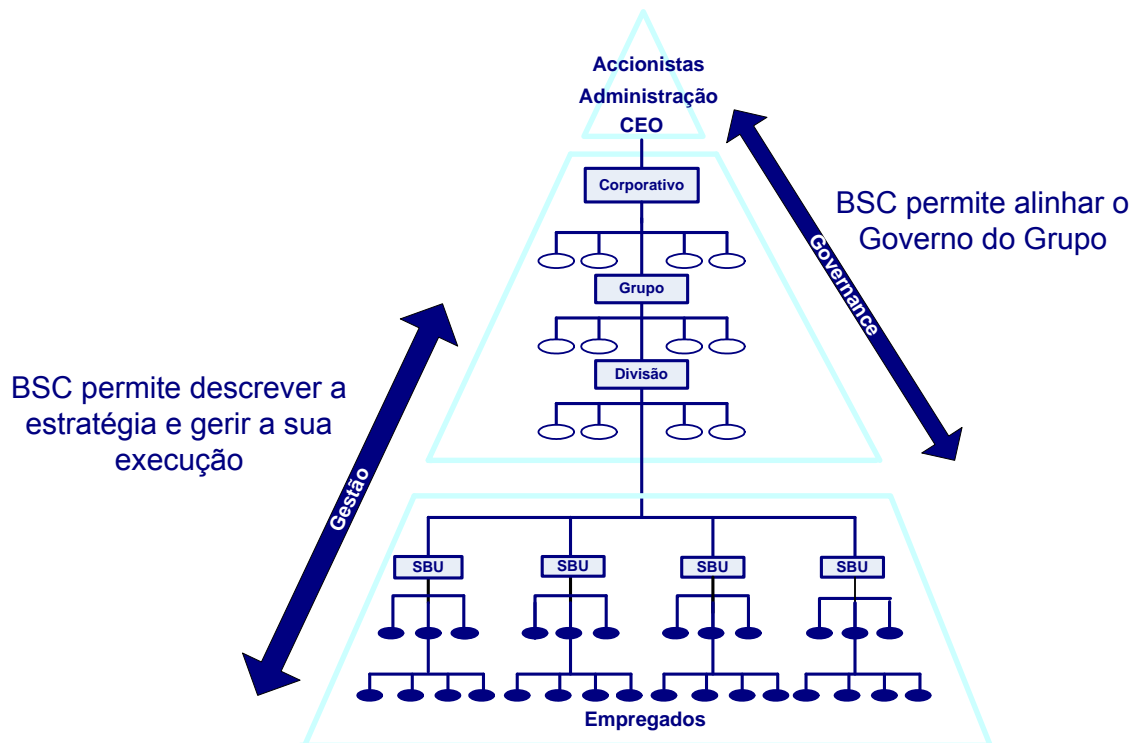


Figura 7– Processo de Criação de Valor usando o BSC
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2006)

5. A Arquitectura do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1992) apresentaram o modelo do BSC como ferramenta para esclarecer a visão e a estratégia organizacional, traduzindo-a numa relação de causa e efeito entre os objectivos da empresa tendo em atenção a existência de quatro perspectivas – a perspectiva financeira, do cliente, de processos de negócio internos e de aprendizagem e crescimento.

De acordo com a Figura 8, as perspectivas do modelo pretendem, através da definição de objectivos, indicadores, metas e iniciativas, responder às questões:

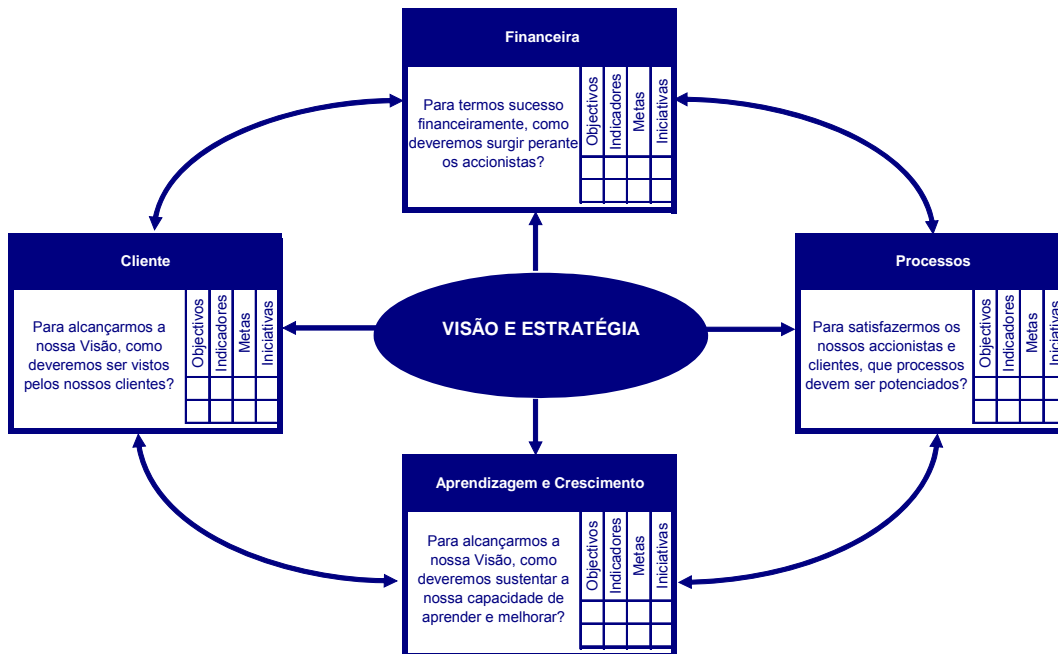


Figura 8– Modelo de BSC
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

A perspectiva financeira foca-se no interesse dos accionistas, sendo que as restantes perspectivas pretendem justificar o sucesso financeiro do GE. Assim, o seu sucesso financeiro é consequência da criação de valor proposta aos clientes pelas empresas participadas e da criação de valor apresentada pelo GE, através das sinergias que permite sendo que, para garantir a solvência das empresas participadas e do GE, Epstein e Manzoni (1998) salientam o facto de que a criação de valor para os clientes apenas é traduzido em valor para o accionista se existir uma gestão efectiva e eficiente dos processos internos.

Mas para garantir a sustentabilidade no longo prazo, o modelo de BSC apresenta a perspectiva “Aprendizagem e Crescimento” que permite às empresas avaliar a excelência da utilização dos

seus recursos, garantindo que quer as empresas, quer os recursos humanos que nela trabalham continuam a aprender e a inovar.

Os objectivos, indicadores, metas e iniciativas, utilizados e incluídos em cada perspectiva, são determinados a partir da missão, visão e estratégia da empresa, devendo reflectir a operacionalidade da sua missão e estratégia, como se pode verificar da Figura 9.

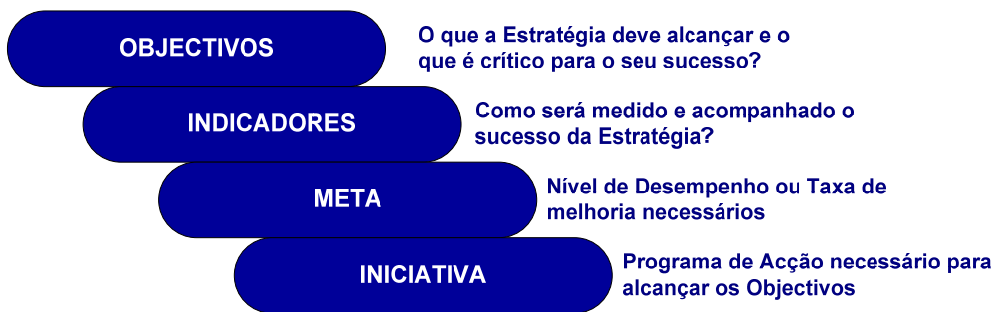


Figura 9 – Componentes das Perspectivas do BSC
 Fonte: Adaptado pelo autor, 2007

O BSC apresenta-se assim como um sistema de gestão estratégico que, através do balanceamento entre a perspectiva financeira tradicional e as três perspectivas não financeiras – Cliente, Processos de Negócio Internos e Aprendizagem e de Conhecimento, traduz a missão e a estratégia corporativa do GE num conjunto agregado de medidas de avaliação de performance, que através de um processo de desdobramento pelas empresas participadas, se apresenta como um *framework* de sistema de medição e gestão estratégico, exigindo dos gestores o seu foco num conjunto restrito de medidas críticas para a sua sustentabilidade.

Segundo Olve et al. (1999), a partir das quatro perspectivas é possível estabelecer uma relação entre os objectivos operacionais de curto prazo e a visão e estratégia do negócio que reflecte o longo prazo da empresa. As quatro perspectivas identificadas consideram o efeito de acções passadas tomadas (Financeira), medidas operacionais que reflectem o hoje (Clientes e Processos Internos) e actividades de inovação organizacional e de melhoria que representam o amanhã (Aprendizagem e Crescimento), apresentando pela sua relação de causa e efeito os *drivers* do futuro da empresa.

Muitas empresas têm unidades de negócio que operam em diferentes pontos da cadeia de valor do cliente, apresentando ineficiências na sua interligação. De facto, a existência de sistemas e *standards* próprios e independentes, podem conduzir as empresas a seguir diferentes estratégias de negócio, originando ineficiências, duplicações e confusão na mente dos seus clientes e outros

stakeholders. Com a utilização do BSC pretende-se, segundo Kaplan e Norton (2001a) através da integração e alinhamento das diferentes empresas ao longo cadeia de valor, potenciar a criação de vantagens competitivas.

A empresa mãe, ao não ter clientes nem operar processos de criação de produtos ou serviços, assenta a sua mais valia no alinhamento das actividades de criação de valor das suas empresas participadas, permitindo-lhes apresentar mais benefícios aos clientes ou menores custos operacionais.

Neste sentido, o modelo de BSC do GE deve clarificar valores e crenças que reflectem a sua identidade para que sejam partilhados pelas empresas participadas através das unidades de negócio e identificar as acções que permitem criar sinergias entre as diferentes empresas.

5.1. Perspectiva Financeira

Segundo Olve et al. (1997) a perspectiva financeira apresenta os resultados das escolhas estratégicas desenvolvidas nas restantes perspectivas, descrevendo o que os accionistas esperam da empresa em termos de crescimento e lucro. Este autor salienta que quando estamos a considerar uma empresa no seio de um GE, a empresa mãe apresenta para além do objectivo de crescimento e lucro, outros objectivos estratégicos nomeadamente, a expansão para determinados mercados.

No âmbito do BSC de um GE, a perspectiva financeira reflecte, através dos seus indicadores, o alinhamento das estratégias de negócio das empresas participadas com o objectivo estratégico corporativo, sendo para isso necessária a existência de informação verdadeira e apropriada relativa à situação económica e financeira do GE. Assim, Rodrigues (2005) refere como necessário a utilização de demonstrações financeiras consolidadas, obtidas a partir do balanço e demonstrações de resultados individualizados por cada empresa do GE, objecto de consolidação. Para tal e em termos de métodos de consolidação de contas, os GE têm disponíveis os métodos de consolidação integral, de consolidação proporcional e de equivalência patrimonial, consistindo este último apenas numa integração financeira da participação, verificando-se apenas uma valorização ou desvalorização do activo financeiro em termos de contas consolidadas.

Em contrapartida, os métodos de consolidação integral e proporcional procuram apresentar as demonstrações financeiras do GE como se se tratasse de uma integração física, sendo que no caso do método de consolidação integral a integração é completa, evidenciando-se os direitos de

terceiras entidades como “Interesses Minoritários”. No método de consolidação proporcional, a integração é feita proporcionalmente pela fracção que lhe corresponde à participação que detém, não se evidenciando “Interesses Minoritários”.

Desta forma, o processo de integração física, através do método de consolidação integral ou proporcional, envolve as seguintes etapas:

1. Acumulação de contas das demonstrações financeiras de cada uma das empresas do GE, objecto de consolidação;
2. Eliminação do valor da participação financeira e da correspondente fracção nos capitais próprios da empresa participada;
3. Evidenciação da diferença de consolidação, que corresponde à diferença entre o valor de aquisição da participação financeira e a fracção que lhe corresponde nos capitais próprios da empresa participada;
4. Anulação das dívidas existentes entre as empresas do GE, englobadas na consolidação;
5. Anulação das seguintes operações realizadas entre as empresas do GE englobadas na consolidação:
 - a. Proveitos de uma empresa que tem como contrapartida um custo de igual valor em outra empresa, pelo que não afectam o resultado do conjunto pois as duas operações anulam-se;
 - b. Proveitos ou custos de uma empresa que não tem como contrapartida um custo ou proveito de igual valor em outra empresa do GE pelo que a sua anulação afecta o resultado do GE através de resultados não realizados.

Desta forma, apresentando a perspectiva financeira as consequências económicas da implementação da estratégia delineada, que reflecte segundo Neves (2005), através dos seus indicadores, os resultados das decisões e das acções tomadas no passado, as demonstrações financeiras consolidadas apresentam-se como um instrumento de análise do desempenho financeiro do GE, permitindo analisar o mesmo como se de uma única entidade se tratasse. Neste contexto é de salientar a limitação das demonstrações utilizadas, na medida em que estas obedecem a um conjunto de princípios e normas de natureza contabilística que deverão ser consideradas no processo de avaliação económica e financeira do GE.

Para Kaplan e Norton (1996b), os objectivos e indicadores financeiros a definir devem reflectir o desempenho financeiro esperado para a estratégia definida, estabelecendo uma relação de causa e

efeito entre os objectivos e indicadores das outras perspectivas do BSC. No caso do BSC do GE é fundamental garantir que os objectivos e indicadores financeiros traduzem, em termos financeiros, o desempenho das diferentes empresas, unidades de negócio, equipas e indivíduos, possível pelo alinhamento dos seus objectivos com os objectivos estratégicos do GE.

Kaplan e Norton (1996b) referem, para cada fase de desenvolvimento das empresas, a existência de três temas financeiros como motores da estratégia empresarial. O Quadro 1 apresenta o modo como o BSC pode ser utilizado para explicar a estratégia financeira e o modo como os indicadores podem ser adaptados.

		Temas Estratégicos		
		Crescimento e Diversificação Proveitos	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Investimento/ Utilização dos Activos
Estratégia de Negócio	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> . Taxa de Crescimento das Vendas por Segmento . Percentagem de proveitos provenientes de novos produtos, serviços e clientes 	<ul style="list-style-type: none"> . Proveitos por trabalhador 	<ul style="list-style-type: none"> . Investimentos (percentagem das vendas) . I&D (percentagem das vendas)
	Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> . Quota de Mercado de clientes seleccionados . Venda cruzada . Percentagem das vendas de novas aplicações . Rendibilidade de clientes e produtos 	<ul style="list-style-type: none"> . Custo comparado com os concorrentes . Taxa de redução de custos . Custos indirectos (percentagem das vendas) 	<ul style="list-style-type: none"> . Rácios de capital circulante (ciclo de manutenção= . ROCE por categorias chave de activos . Taxas de utilização dos activos
	Colheita	<ul style="list-style-type: none"> . Rendibilidade de clientes e produtos . Percentagem de clientes não rentáveis 	<ul style="list-style-type: none"> . Custos unitários (por transacção) 	<ul style="list-style-type: none"> . Período de recuperação de investimento . Throughput

Quadro 1 – Indicadores e Temas Financeiros Estratégicos

Fonte: Kaplan e Norton (1996b)

Para além dos indicadores e temas financeiros estratégicos identificados por Kaplan e Norton (2006) e que dependem do ciclo de vida dos produtos e serviços, o papel do GE, em termos financeiros, está relacionado com a capacidade que a empresa mãe detém na gestão e alinhamento dos seus recursos financeiros pelas diferentes empresas participadas bem como em novos investimentos a efectuar. Neste sentido, são exemplos de objectivos financeiros a afectação eficiente de capital, a gestão de novos investimentos recorrendo a aquisições de empresas ou ao desinvestimento em participadas menos rentáveis, a gestão do risco ou a criação de uma marca corporativa no sentido de facilitar a criação de coesão aos olhos dos investidores, extravasando os valores representados pelas estratégias das empresas participadas.

Segundo Kaplan e Norton (2001a), as diferentes unidades de suporte ao GE permitem criar valor corporativo pela eficiente gestão dos seus recursos, quer através das economias de escala obtidas, quer pela vantagem resultante da diferenciação ou especialização que tais unidades apresentam, justificando-se a existência de unidades de suporte internas face à sua subcontratação externa pela vantagem competitiva que apresentam, nomeadamente o conhecimento interno que representam, as sinergias que permitem ou o custo financeiro que representam. Neste sentido, como objectivos de natureza financeira surgem a melhoria da utilização de activos ou a redução dos custos de funcionamento.

Kaplan e Norton (2006) enunciam alguns exemplos de medidas que permitem avaliar como a empresa mãe cria valor às empresas participadas comparativamente com os seus concorrentes ou comparativamente com a sua existência independentemente da relação com a empresa mãe. Assim, a contribuição que a aquisição e integração de outras empresas traz para o GE, a manutenção de processos de monitorização e governo pelas diferentes empresas, a alavancagem de uma marca comum bem como a escala obtida ou os conhecimentos obtidos na negociação com entidades externas, como sejam governos, sindicatos, fornecedores e instituições financeiras são disso exemplo.

Outros GE no sentido de se esforçarem por obterem sinergias financeiras através de uma eficiente afectação de recursos e do processo de governo das diferentes empresas, utilizam as outras três perspectivas do BSC na criação de sinergias.

5.2. Perspectiva de Clientes

A continuidade e sustentabilidade de uma empresa depende da capacidade de satisfação das necessidades dos seus clientes, apresentando-lhes produtos e serviços capazes de acrescentar valor, razão pela qual a missão de muitas empresas está focalizada nos seus clientes, apresentando o BSC a tradução das declarações expressas na missão em medidas específicas que representem factores valorizados pelo cliente, permitindo à empresa potenciar o modo como desenvolve as suas acções, produtos e serviços na perspectiva do cliente.

Assim, segundo Olve et al. (1999) nesta perspectiva descrevem-se as formas possíveis de criação de valor para os clientes, assim como as razões que justificam os clientes estarem dispostos a pagar por esse valor. Para Kaplan e Norton (1996b), a proposta de valor identifica o modo da

empresa se diferenciar face à sua concorrência, bem como os segmentos de mercados em que irão estar presentes, permitindo alinhar, numa relação de causa-efeito, as medidas de avaliação de resultados de clientes como sejam o nível de satisfação, a fidelização, a aquisição de novos clientes, bem como receitas por clientes e segmentos de clientes e resultados financeiros esperados, definidos na perspectiva financeira.

De acordo com Kaplan e Norton (1996b) existem dois conjuntos de indicadores na perspectiva do cliente. Um conjunto é composto por indicadores genéricos aplicáveis a todos os tipos de empresas, adaptados à realidade de cada uma. Incluem-se neste grupo os seguintes indicadores:

- **Quotas de mercado nos segmentos alvo**, reflectindo a percentagem de negócios (em termos de número de clientes ou volume de vendas por cliente).
- **Aquisição de Clientes**, pela capacidade que tem para atrair novos clientes e negócios.
- **Retenção de Clientes**, pela capacidade que apresenta, permitindo a fidelização de clientes através das relações de continuidade estabelecidas.
- **Nível de Satisfação dos Clientes**, de acordo com os critérios de desempenho e com a proposta de valor apresentada.
- **Rentabilidade por Cliente ou Segmento**, permitindo desta forma à empresa reter os clientes rentáveis e definir acções para transformar clientes alvo que constituem um prejuízo em clientes rentáveis.

O outro conjunto refere-se a indicadores que conduzem as empresas a obter os resultados que espera dos seus clientes. Neste sentido, as propostas de valor que apresentam aos seus clientes representam atributos dos produtos e serviços por eles valorizados, garantindo desta forma a sua fidelização. Para Kaplan e Norton (1996b) estes atributos estão organizados em três categorias:

- **Características dos Produtos e Serviços**, que englobam a funcionalidade do produto ou serviço, a sua qualidade e o preço.
- **Relação com Clientes**, que se referem à entrega dos produtos e serviços, abrangendo o tempo de resposta e entrega bem como a satisfação do cliente com o processo de compra.

- **Imagem e Reputação**, que reflecte os factores intangíveis que atraem um cliente através da imagem que é vinculada através do valor associado à marca.

Desta forma, Kaplan e Norton (1996b) alertam que é fundamental dispor de produtos e serviços valorizados pelos clientes no sentido das empresas e as unidades de negócio alcançarem uma performance financeira sustentável no longo prazo. Clientes satisfeitos traduzem-se na repetição de compras e na possibilidade de extensão da relação para outros produtos e serviços oferecidos por outras empresas, em especial aqueles que são empacotados sobre a mesma marca corporativa e/ou se apresentam como complementares aos produtos e serviços já adquiridos.

Neste sentido, para Kaplan e Norton (2001a) o papel do GE traduz-se na criação de valor para as empresas participadas através da criação de sinergias derivadas da partilha de clientes pelas diferentes empresas e unidades de negócio, reflectindo o BSC objectivos relacionados com a percentagem de clientes partilhados, percentagem de receitas obtidas pelos clientes comuns, *cross selling* e integração de produtos e serviços na oferta aos clientes.

Se, por exemplo, várias empresas pertencentes a um GE venderem produtos ou serviços a clientes comuns, estas têm oportunidade de alavancar os seus produtos e serviços através da criação de uma oferta única, mais completa, que se traduz em mais qualidade para o cliente final permitindo, desta forma, segundo Kaplan e Norton (2006) aumentar os níveis de satisfação do cliente, fidelizá-lo e potenciar que clientes do GE adquiram produtos e serviços adicionais. Também através do alinhamento das diferentes unidades de negócio, o GE apresenta às empresas participadas uma proposta de valor acrescentado se comparado com a sua existência individual. Por exemplo, as empresas ao integrarem a sua força de vendas, criando equipas de contas de clientes, podem obter economias pela venda cruzada dos seus produtos e serviços, tornando assim estas equipas mais rentáveis. Exemplos de medidas utilizadas pelo centro corporativo nesta perspectiva são o nível de satisfação dos clientes, bem como o custo do ciclo de vida dos produtos e serviços oferecidos.

5.3. Perspectiva Processos de Negócio Internos

Após a definição dos objectivos relativos à perspectiva de clientes, os quais apresentam a proposta de valor do GE e das empresas, dependendo do nível de desdobramento, e dos objectivos relativos à perspectiva financeira, os quais permitem identificar a forma de aumentar o

valor dos accionistas, importa definir os objectivos da perspectiva de processos de negócio internos que identificam os processos em que o GE e as empresas participadas se deverão destacar no sentido de permitirem alavancar o valor para os seus clientes e accionistas.

Neste sentido, Kaplan e Norton (1996b) identificaram um modelo genérico de cadeia de valor que as empresas customizam à sua realidade, no qual identificaram os processos de negócio internos. A Figura 10 apresenta a esquematização do modelo, onde se incluem os processos de:

- **Inovação**, onde as empresas, através de pesquisas de mercado, identificam novos mercados e clientes bem como necessidades emergentes de clientes existentes, para desenvolverem novos produtos e serviços a fornecer;
- **Operações**, que representa a produção de produtos e serviços, bem como a sua disponibilização através de canais de distribuição;
- **Pós-Venda**, representa o serviço ao cliente apresentado após a realização da venda e que inclui entre outros factores garantia, formação, correcções de defeitos, devolução de pagamentos.

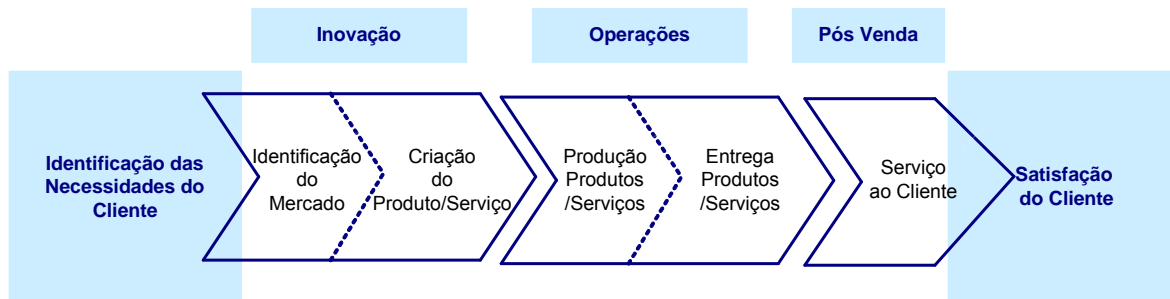


Figura 10 – Modelo de Cadeia de Valor na Perspectiva de Processos de Negócio Internos
Fonte: Kaplan e Norton (1996b)

Para Kaplan e Norton (2006) a partilha de processos e serviços entre as diferentes empresas participadas é a forma mais comum da empresa mãe criar valor, permitindo obter economias de escala pela centralização de processos como sejam compras, distribuição, TI permitindo reduzir custos, aumentar a produtividade e obter escala crítica, quer em termos de competências internas, quer em termos de poder negocial junto de terceiros, capturando benefícios pela criação de um recurso centralizado com conhecimento especializado no modo de operar processos chave.

No entanto, a principal dificuldade que se coloca assenta na sua capacidade de conduzir as empresas participadas a contribuir para a integração dos seus processos com os de outras

empresas e unidades de negócio no sentido de obterem economias de escala e, simultaneamente, coordenarem a sua actividade com as necessidades e desafios do mercado local. Para estas funções, o BSC e os Mapas Estratégicos desempenham um papel fundamental no alinhamento e integração entre as diferentes e dispersas unidades de negócio, pela informação que veiculam às unidades de negócio relativamente aos seus ganhos locais e à sua contribuição para os objectivos corporativos.

Os clientes, ao adquirirem produtos ou serviços combinam os mesmos com outros de outros fornecedores, constituindo uma oportunidade para que as empresas expandam verticalmente as suas actividades através de processos como sejam parcerias, *joint-ventures*, criações ou aquisições de empresas. O GE, pela integração das actividades das diferentes empresas que o compõem, pode criar um produto ou serviço único, oferecendo aos clientes uma solução global, exigindo para tal novos processos que suportem a estratégia de negócios cruzados.

5.4. Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

A perspectiva de aprendizagem e crescimento procura identificar a infra-estrutura tecnológica, capital e humana que permite alcançar os objectivos definidos nas três perspectivas anteriormente apresentadas, garantindo-se que a empresa pode crescer e desenvolver-se no longo prazo.

Para Kaplan e Norton (2006) o papel do centro corporativo assenta no desenvolvimento e partilha, pelas diferentes empresas, dos activos que cada vez mais contribuem para a criação de valor, os activos intangíveis: funcionários, tecnologia, cultura e liderança.

Segundo Kaplan e Norton (1996b) são três as categorias genéricas de objectivos associados à perspectiva de aprendizagem e crescimento:

- **Capacidades dos funcionários**, exigindo-se o investimento no desenvolvimento do conhecimento dos empregados para que as suas capacidades sejam mobilizadas no sentido dos objectivos organizacionais.
- **Capacidade dos SI**, para que os funcionários possuam informação sobre os seus clientes, processos internos e sobre as consequências financeiras das suas decisões, exige-se SI que permitam o desempenho das funções com eficácia.
- **Motivação**, *empowerment* e alinhamento dos funcionários com a empresa.

Para Kaplan e Norton (2006) qualquer empresa, independentemente do seu nível de diversificação, tem capacidade para potenciar a capacidade de liderança e o desenvolvimento do seu capital humano. No caso do GE, o centro corporativo permite às empresas que o compõem a capitalização do desenvolvimento humano pelas diferentes unidades de negócio com recurso a processos de liderança e desenvolvimento organizacional, pelo alinhamento dos recursos humanos em termos de liderança e cultura com a estratégia corporativa. Para além disso, os autores identificaram também investimentos em educação, formação e novas competências como fundamentais para o desenvolvimento do capital humano como fonte de criação de valor corporativo, permitindo ao GE fazer rodar os seus funcionários pelas empresas que o compõem, promovendo-lhes oportunidades de carreira em vários negócios e simultaneamente permitindo-lhes a partilha de conhecimento pelas diferentes unidades de negócio.

A utilização do BSC em termos de GE permite fazer *benchmarking* dos processos internos e das melhores práticas, facultando a oportunidade de implementar as mesmas pelas restantes unidades de negócio. Algumas empresas e unidades de negócio, dispersas geograficamente, têm funções tradicionalmente comuns como sejam a financeira e os recursos humanos, sendo no entanto o seu conteúdo local, obrigando à análise detalhada das diferenças geográficas para que os gestores compreendam a verdadeira base da diferença de performance.

São exemplos de objectivos corporativos da perspectiva de aprendizagem e crescimento a partilha de competências e conhecimentos estratégicos, a rotação de profissionais experientes para cargos chave nas novas empresas criadas, a partilha de SI e o alinhamento do GE.

6. Princípios do Balanced Scorecard

6.1. As Relações de Causa – Efeito

Para Kaplan e Norton (1996b) estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, sendo essas relações expressas por uma sequência de declarações do tipo “se - então”. Estas relações de causa e efeito entre os indicadores, bem como as metas e os objectivos estão reflectidos nos mapas estratégicos, apresentando-se segundo Kaplan e Norton (2006) como um dos principais factores inovadores do BSC.

Como o problema de muitas empresas assenta na falta de comunicação com os seus colaboradores, para Kaplan e Norton (2000) é fundamental a existência de ferramentas que permitam comunicar a estratégia, bem como os processos e sistemas que irão permitir a sua implementação. Para os autores, o mapa estratégico permite fornecer aos empregados uma visão clara de como as suas funções e tarefas estão directamente relacionadas com os objectivos globais da empresa e do GE, permitindo-lhes coordenar o seu desempenho com as metas desejadas.

Neste sentido, o mapa estratégico é uma representação visual dos objectivos críticos pelas quatro perspectivas do modelo, procurando criar uma linguagem clara e comum entre os diferentes intervenientes, através da apresentação das relações de causa e efeito entre os diferentes objectivos, no sentido de permitir definir melhorias específicas para conduzir o GE ao desempenho desejado. Numa perspectiva global, os mapas estratégicos apresentam o modo de um GE ou empresa converter as suas iniciativas e recursos em resultados concretos e tangíveis.

Uma das principais contribuições dos mapas estratégicos consiste em facultar às empresas mecanismos de detecção de oportunidades para melhorar a performance financeira através de uma estratégia de crescimento de receitas, não se cingindo apenas a uma redução de custos e a uma eficiente utilização dos activos. Para além disso, o balanceamento entre uma estratégia de crescimento de receitas e de redução de custos auxilia as empresas a garantir que tais reduções não comprometem oportunidades de crescimento com clientes.

O modelo do mapa estratégico apresentado na Figura 11 contém quatro componentes que correspondem às perspectivas do BSC representando, numa lógica de causa e efeito, as hipóteses da estratégia, tornando-as explícitas e testáveis. Para Kaplan e Norton (1996b) a construção do mapa estratégico inicia-se na perspectiva financeira, com a maximização de criação de valor para os accionistas.

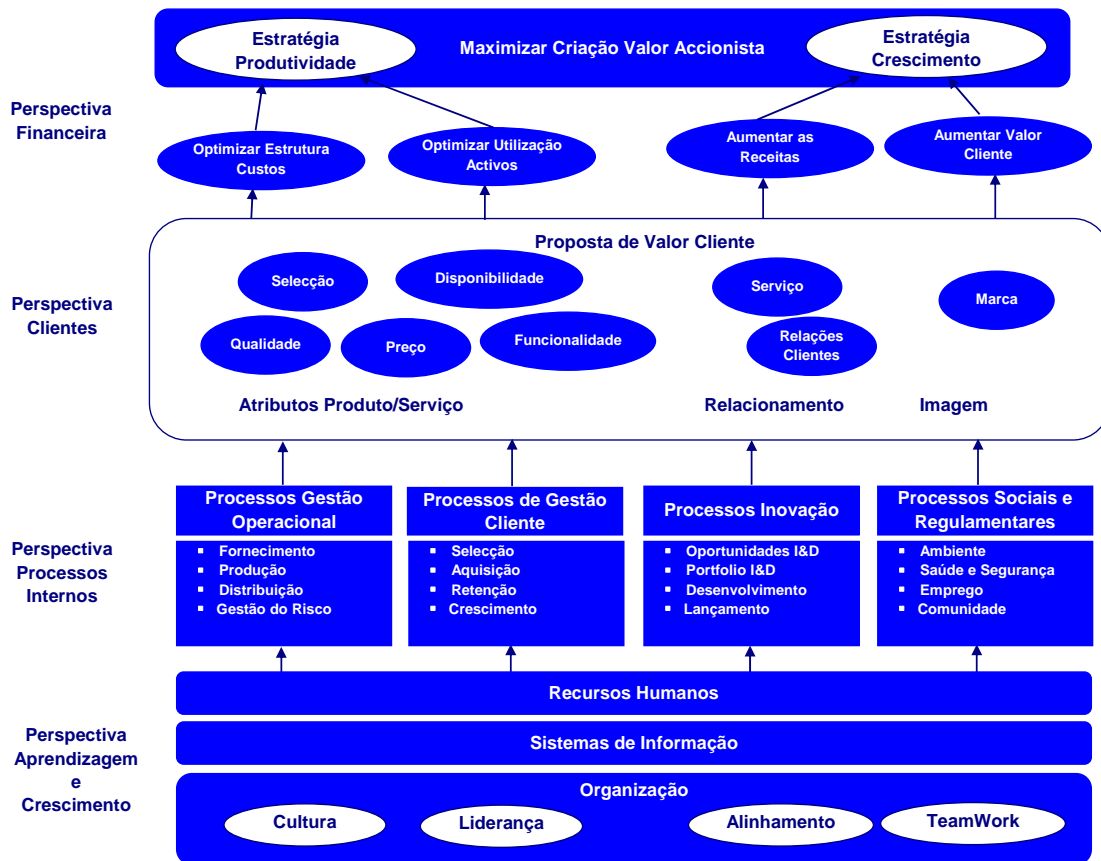


Figura 11 – Modelo de Mapa Estratégico
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

6.2. Indicadores de Resultados e Vectors de Desempenho

O BSC inclui a combinação de indicadores de resultados (*lagging indicators*) e de vectors de desempenho (*leading indicators*), sendo que os indicadores de resultados avaliam resultados de acções e decisões tomadas no passado, focando-se numa perspectiva histórica, complementados pelos vectors de desempenho ou indicadores de geração de valor que medem, segundo Santos (2006), actividades que conduzem, direccionam ou induzem a resultados futuros. Kaplan e Norton (1996b) e Santos (2006) indicam como exemplos de indicadores de resultados a rentabilidade, vendas, satisfação do cliente e capacidade dos empregados. Para Santos (2006) os vectors de desempenho medem normalmente processos internos e actividades sendo que segundo Kaplan e Norton (1996b) são específicos de uma unidade de negócio, reflectindo a sua particularidade. Como exemplo, será a rentabilidade de um segmento de mercado em que a

unidade de negócio pretende competir. Kaplan e Norton (2006) alertam que os indicadores de resultados sem os vectores de desempenho não transmitem o modo de alcançar os resultados, não permitindo uma clarificação sobre a execução da estratégia delineada. Também os vectores de desempenho sem os indicadores de resultados não permitem avaliar se as melhorias empreendidas representam um melhor desempenho financeiro no longo prazo. Para Santos (2006) os vectores de desempenho são a causa ou a origem e os indicadores de resultados são o efeito ou o destino.

6.3. Relação com Factores Financeiros

Para Kaplan e Norton (1996b) as relações de causa e efeito de todos os indicadores de um BSC devem estar vinculados aos objectivos financeiros. Se existem autores que defendem a eliminação dos objectivos financeiros, argumentando que estes são uma consequência dos objectivos identificados nas restantes perspectivas do modelo, como por exemplo do aumento da satisfação dos clientes, melhoria de processos internos ou inovação organizacional, Kaplan e Norton (1996b) justificam a sua existência pelo facto de que nem todas as empresas têm capacidade de os transformar em resultados financeiros satisfatórios, só fazendo sentido empreender melhorias que beneficiem as empresas, traduzidas em aumentos das vendas, menores custos operacionais ou uma melhor utilização dos activos. Para além disso, Epstein e Manzoni (1998) referem que as medidas financeiras permitem avaliar o impacto de decisões tomadas numa unidade de medida comparável, permitindo a agregação de resultados entre unidades. Para além disso, permitem avaliar o custo de capacidade excedente bem como o custo de *trade-off* entre recursos. Assim, o BSC como sistema de avaliação de desempenho estratégico permite avaliar a capacidade de gerar valor para os clientes, identificando o modo como se deve aperfeiçoar as capacidades internas no sentido de melhorar o desempenho futuro.

7. Críticas ao *Balanced Scorecard*

A crescente divulgação e utilização do BSC suscitam o interesse e críticas de alguns autores relativamente à sua definição e concepção. A existência de relações de causa e efeito entre as medidas e a validade do BSC como sistema de gestão estratégicas são dois aspectos centrais criticados por Norreklit (2000).

Para Kaplan e Norton (1996b) existe uma relação de causa efeito entre as perspectivas, traduzida em, indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento → indicadores da perspectiva de processos de negócio internos → indicadores da perspectiva de clientes → indicadores da perspectiva financeira, indicando a → a direcção da causalidade. Norreklit (2000) afirma que a relação existente não é de causalidade, isto porque para existir causalidade entre duas variáveis é necessário que uma delas preceda a outra no tempo e que verificando-se a variável X seja possível inferir que a variável Y também irá ocorrer. A própria argumentação de Kaplan e Norton (1996b) levanta a questão da antecedência temporal na medida em que os próprios autores referem uma relação de interdependência entre as quatro perspectivas e não uma relação causal. Por exemplo, os processos de aprendizagem e crescimento estão dependentes dos resultados financeiros obtidos, na medida em que estes limitam o seu nível de investimento, mas a capacidade de investimento em processos de aprendizagem e crescimento também condiciona os resultados financeiros em termos futuros. Assim, verifica-se que a variável resultados financeiros antecede a aprendizagem e crescimento e simultaneamente sucede a mesma comprometendo a noção de antecedência temporal e unidirecionalidade da relação causa-efeito.

Para Norreklit (2000) a relação entre os indicadores é lógica e não causal, justificando o autor a dificuldade em testar empiricamente as relações existentes entre os mesmos. Por exemplo, a melhoria da satisfação de clientes não significa necessariamente melhores resultados financeiros; estabelecer as consequências financeiras do aumento da satisfação de clientes é uma questão de cálculo, uma vez que o desenvolvimento de um conjunto de acções que produzam um elevado valor para os clientes, a baixo custo, gerará bons resultados financeiros.

Outra crítica apontada por Norreklit (2000) assenta na validade do BSC como sistema de gestão estratégica, uma vez que para o autor este não garante um fundamento organizacional e tem dificuldades em garantir uma base relativa aos *stakeholders* e ao meio ambiente, traduzindo-se num hiato entre a estratégia definida e a estratégia expressa em acções.

Atkinson et al. (1997) criticam o modelo de BSC argumentando que este está focalizado num *stakeholder* específico, os accionistas, não reconhecendo a importância da contribuição que os colaboradores e fornecedores têm na prossecução dos objectivos da empresa. Segundo os autores, o sistema de medida de desempenho não identifica a contribuição que os diferentes *stakeholders* têm para a empresa, não permitindo avaliar se esta tem capacidade de cumprir as suas obrigações no curto e longo prazo, falhando também na identificação do papel da comunidade para a definição do meio envolvente da empresa. No entanto, através da perspectiva de aprendizagem e crescimento é identificado o modo como os colaboradores potenciam a criação de valor da empresa, sendo que através do alinhamento dos objectivos potenciado pelo modelo de BSC é possível os colaboradores identificarem a sua contribuição e o impacto da sua performance. Relativamente aos restantes *stakeholders*, Kaplan e Norton (2006) alertam para a necessidade de se elaborarem também BSC que traduzam o seu alinhamento com a empresa.

Apesar de Kaplan e Norton (1996b) referirem que as empresas podem considerar outras perspectivas, ajustando-as à sua realidade, Bontis et al. (1999) salientam o facto de que os criadores do modelo considerarem todos os possíveis indicadores nas perspectivas existentes, considerando o modelo rígido. No entanto é perfeitamente possível utilizar o modelo de BSC com as perspectivas adaptadas às necessidades das empresas, incorporando, eventualmente, outras perspectivas.

8. Metodologia de Construção e Implementação *Balanced Scorecard*

A importância da utilização do BSC assenta não só na necessidade de avaliação do desempenho estratégico e operacional do GE e das empresas, mas também na necessidade de implementação da estratégia definida. Assim, no contexto organizacional actual, muitas vezes complexo, composto por empresas diversificadas e descentralizadas, a implementação do BSC facilita a comunicação da estratégia delineada aos diferentes níveis, a sua monitorização em termos de objectivos e metas definidas, dotando simultaneamente da capacidade de se adaptarem de uma forma rápida e eficaz às necessidades dos mercados onde actuam no sentido de garantir a sua sustentabilidade no longo prazo.

Para Niven (2006) antes de se iniciar o processo de implementação do BSC, é fundamental esclarecer as razões lógicas e racionais que justificam o seu desenvolvimento, uma vez que a aceitação e utilização da ferramenta depende da existência de um conjunto de razões facilmente perceptíveis, definidas superiormente e amplamente divulgadas. Kaplan (1999) alerta que o sucesso da ferramenta de BSC está dependente do seu processo de construção e implementação, apresentando este processo alguma complexidade. Neste processo toma-se como base a metodologia desenvolvida por Rohm (2002), apresentada no Quadro 2 adaptando-a ao contexto de um GE. Esta metodologia é composta por 9 etapas, divididas em duas fases: as fases da construção e implementação, apresentando-se o processo como um processo iterativo que envolve várias iterações até à sua versão final, constituindo as 9 etapas da sua metodologia uma única iteração.

Fase 1: Construção do BSC
Etapa 1 - Condução de uma Avaliação Organizacional
Etapa 2 - Definição Temas Estratégicos
Etapa 3 - Selecção das Perspectivas e Desenvolvimento Objectivos
Etapa 4 - Desenvolvimento Mapa Estratégico Organização
Etapa 5 - Definição Indicadores Desempenho
Etapa 6 - Iniciativas
Fase 2: Implementação do BSC
Etapa 7 - Automatização e Comunicação Informação de Desempenho
Etapa 8 - Desdobramento do BSC pela Organização
Etapa 9 - Utilização da Informação para Avaliar e Melhorar o Desempenho

Quadro 2 – Metodologia de Concepção e Implementação do BSC
 Fonte: Adaptado de Rohm (2002)

Fase 1 – Construção do BSC

Etapa 1 - Condução de Avaliação Organizacional

Segundo Rohm (2002), nesta primeira etapa, é definida a visão, missão e valores que servem de base e orientação global para a definição da sua estratégia. Um GE deve apresentar uma visão, missão e valores transversal a todas as empresas participadas. É também nesta etapa que se analisa a conjuntura no qual o GE actua e a sua posição competitiva, sendo esta análise feita através do recurso à análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) com a identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Nesta etapa deve-se também efectuar uma análise da evolução futura do GE, tendo em conta a análise dos mercados em que actua e se propõe actuar e a definição da posição competitiva do GE e das empresas participadas. Como a implementação do BSC constitui um programa de gestão de mudança organizacional, é fundamental que os gestores de topo actuem como líderes do processo de implementação, garantindo-se a execução das mudanças necessárias à implementação da estratégia. Já Epstein e Weisner (2001) referem que o foco inicial consiste na mobilização da empresa para o lançamento do processo, sendo a preocupação com a sua gestão o passo seguinte. Para tal, define-se a equipa de trabalho do projecto de construção e implementação do BSC, sendo nomeado o patrocinador do projecto, dando lugar posteriormente à elaboração do plano do projecto, sua calendarização e plano de comunicação.

A implementação do BSC pode iniciar-se pelo topo, com o desenvolvimento de um conjunto de indicadores corporativos de alto nível ou por uma unidade organizacional, preferencialmente, unidade de suporte, como seja o Departamento de Informática ou os Recursos Humanos. A opção por onde iniciar a implementação do BSC depende da existência de um conjunto de critérios que facilitam a sua implementação, nomeadamente a existência de uma estratégia coerente, de um líder patrocinador do projecto que acredita nos objectivos e metas do BSC, na existência de uma consciência clara da necessidade da ferramenta de BSC, bem como se a unidade seleccionada possui um conjunto de actividades que operam no seio da tradicional cadeia de valor do GE e se apresenta uma cultura de medição, providenciando os dados necessários para os indicadores de performance seleccionados.

Etapa 2 - Definição dos Temas Estratégicos

Após a análise da envolvente externa e interna, encontram-se reunidas as condições para passar à definição dos temas estratégicos corporativos e das estratégias de negócio. No caso de um GE importa definir as linhas de orientação estratégica do GE que servirão de base para a posterior definição das estratégias de negócio das empresas participadas, garantindo-se o alinhamento entre a estratégia do GE e as empresas participadas.

Etapa 3 - Selecção das Perspectivas e Desenvolvimento Objectivos

Com a selecção das perspectivas do BSC a utilizar e com o desenvolvimento dos objectivos pretende-se que o GE traduza a sua estratégia corporativa em objectivos e medidas para cada perspectiva do BSC. Segundo Santos (2006), o desenvolvimento dos objectivos e indicadores do BSC constitui a etapa central do desenvolvimento, uma vez que se trata da operacionalização da estratégia em objectivos, indicadores e metas repartidos pelas diferentes perspectivas do modelo. Se os objectivos são a tradução quantitativa e qualitativa da estratégia, divididos pelas perspectivas do modelo e estabelecendo entre si relações de causa e efeito, os indicadores informam como é medido e acompanhado o sucesso de cada objectivo, apresentando indicadores de resultados o desempenho de acções passadas e os vectores de desempenho indicam os prováveis resultados futuros. Santos (2006) salienta a importância da clareza na definição dos objectivos, não devendo ser mais do que cinco por perspectiva. Para além dos objectivos e indicadores, a definição das metas indica o nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria para cada indicador, sendo os planos de acção implementados o mecanismo de garantia de que as metas definidas são alcançadas.

Etapa 4 – Desenvolvimento Mapa Estratégico GE

A etapa 4 envolve o desenvolvimento do mapa estratégico do GE, o qual descreve a estratégia corporativa por meio de relações de causa e efeito explícitas entre os objectivos estratégicos das quatro perspectivas.

Etapa 5 – Definição Indicadores de Desempenho

A definição das medidas de desempenho envolve a selecção das medidas de resultados e vectores de desempenho para cada objectivo definido. Os indicadores permitem quantificar e medir os

processos que contribuem para o cumprimento dos objectivos estabelecidos, permitindo comunicar os resultados da estratégia implementada, sendo que são definidas metas expectáveis e intervalos de tolerância que permitem à gestão avaliar a evolução da empresa comparando o realizado com os objectivos estratégicos definidos. Para a definição e avaliação dos indicadores deve-se, segundo Santos (2006) garantir que estes estão relacionados com a estratégia do GE e da empresa, reflectindo-a e não permitindo a sua fácil manipulação por forma a garantir a sustentabilidade no longo prazo. Importa também que estes sejam de fácil definição, quantificáveis e de fácil acesso, por forma a poderem ser facilmente calculados e acedidos. É fundamental a definição detalhada do indicador, apresentando a forma exacta do seu cálculo, a definição das fontes de informação bem como a periodicidade da sua recolha, as acções que o indicador pretende potenciar e a identificação dos responsáveis pela disponibilização da informação necessária ao seu cálculo e os responsáveis pelos resultados obtidos.

A periodicidade dos indicadores deve ser comunicada pelo menos numa base trimestral, preferencialmente numa base mensal ou até mesmo com periodicidades inferiores desde que os SI o permitam. Apresentando-se o BSC como um processo contínuo, é necessário que os indicadores evoluam com o tempo, acompanhando as alterações das prioridades estratégicas.

No que se refere à rede de indicadores definidos, estes são constituídos por vários níveis hierárquicos, interagindo entre si na estrutura empresarial numa relação de causa-efeito. No caso de GE assiste-se muitas vezes à construção de indicadores globais compostos por diferentes dimensões, muitas vezes agregados sobre a forma de índices, que são posteriormente desdobrados em níveis inferiores, através do processo de *drill down*, permitindo analisar a origem e o detalhe do indicador.

Etapa 6 – Iniciativas

A última etapa da fase de construção do BSC envolve a definição das iniciativas ou planos de acção a desenvolver no sentido de se alcançarem os objectivos e alvos definidos. Estes consistem nas descrições de iniciativas estratégicas para que todos os grupos de colaboradores conheçam as suas responsabilidades operacionais.

Fase 2 – Implementação do BSC

Etapa 7 - Automatização e Comunicação da Informação de Desempenho

No final da fase 1 encontram-se definidas as medidas de avaliação de desempenho identificadas como críticas para a prossecução da estratégia e objectivos definidos. Assim, é necessário a existência de um SI que, a partir de dados relativos ao desempenho do GE e das suas empresas participadas, transforme esses dados em informação necessária à avaliação do desempenho. Esta etapa envolve a partilha das estratégias corporativas do GE definida ao mais alto nível pelo seu centro corporativo, de uma forma automática, através de ferramentas de trabalho colaborativo e utilizando *software* de reporte.

Etapa 8 - Desdobramento do BSC pela Organização

A oitava etapa envolve o desdobramento do BSC. No caso de um modelo de BSC de GE, este será desdobrado ao nível das empresas participadas, das unidades de negócio e de suporte, até, em última instância, ao nível de desdobramento mais baixo, o nível individual.

Com este desdobramento procura-se, através da tradução da estratégia em objectivos, indicadores, metas e planos de acção, garantir que as empresas pertencentes ao GE apresentam um alinhamento das suas estratégias de negócio à estratégia corporativa, traduzida na implementação da estratégia definida e permitindo a avaliação da contribuição dos diferentes níveis hierárquicos para os resultados do GE. Para Rohm (2002) o processo mais eficaz de desdobramento, necessário ao alinhamento entre as empresas participadas e o GE, inicia-se com os seus objectivos e medidas e, a partir destes, desenvolve-se os objectivos e medidas das empresas participadas e posteriormente os objectivos e medidas das unidades de negócio e de suporte e posteriormente os objectivos dos departamentos, equipas até ao nível individual. O alinhamento dos diferentes BSC's desenvolvidos com o BSC do GE é garantido através do alinhamento dos seus objectivos e dos indicadores, possível pela decomposições dos indicadores de mais alto nível do BSC do GE em indicadores de desempenho para os BSC de níveis inferiores, nomeadamente das empresas participadas, unidades de negócio e departamentos.

O BSC do GE ao apresentar as linhas estratégicas de orientação para todo o grupo serve de modelo para que cada empresa participada defina a sua estratégia de negócio e os seus BSC's. Niven (2006) refere que o processo de desdobramento pelos diferentes níveis organizacionais

deve ser consistente com o BSC do GE, garantindo um alinhamento dos objectivos e medidas do topo até à base. Para o autor, o processo de desdobramento está associado à capacidade de análise do BSC de alto nível, no sentido de se identificar quais os objectivos e medidas que a sua unidade consegue influenciar, garantindo consistência entre os mesmos.

O alinhamento entre as diferentes empresas e o GE, tal como outros processos de execução estratégica, extravasa as fronteiras das próprias empresas, sendo que a sua execução efectiva requer a integração e cooperação entre as várias unidades de negócio, apresentando-se esta como a principal dificuldade das empresas uma vez que a sua maioria não estão dispostas para processos que cruzem negócios, operando as unidades de negócio de um modo isolado e não integrado com as restantes.

Assim Kaplan e Norton (2006) referem que o alinhamento requer cooperação entre as diferentes fronteiras das empresas, sendo fundamental a sua gestão proactiva, preferencialmente por uma entidade que tenha a responsabilidade de gerir os processos de negócio transversais às diferentes empresas, no sentido de criar e manter um alinhamento entre as elas.

Etapa 9 - Avaliar e Melhorar o Desempenho

A última etapa refere-se à avaliação do sucesso das estratégias de negócio desenvolvidas através da análise dos resultados de desempenho obtidos. Tendo em conta que os GE e as empresas estão inseridos num contexto económico e competitivo mutável é necessária a criação de mecanismos de avaliação que permitam o ajuste às necessidades e desafios que se colocam, garantindo a sua sustentabilidade no longo prazo. O BSC é assim um processo bidireccional, em que na sua estruturação o processo se faz do topo para a base, traduzindo a estratégia em objectivos e indicadores, enquanto que na sua aprendizagem e tendo em conta os resultados obtidos se faz da base para o topo. Para tal é de salientar a importância da actualização do sistema de avaliação de desempenho por forma a que este corresponda às necessidades do GE e das empresas.

9. Os Sistemas de Informação e o *Balanced Scorecard*

Para além da definição da estrutura e do modelo de BSC que, numa abordagem *top-down*, apresenta a estratégia corporativa do GE, é fundamental a sua comunicação aos diferentes níveis organizacionais, por forma a que as empresas participadas alinhem os seus objectivos de negócio com os objectivos estratégicos do GE, permitindo aos funcionários que, nas suas tarefas diárias, contribuam para a implementação da estratégia delineada e lhes seja claro em que medida a sua actuação condiciona o desempenho e a sustentabilidade da empresa e do GE. Neste sentido, apresentando-se o modelo de BSC como uma estrutura de desenvolvimento da visão e estratégia do GE em termos de objectivos e indicadores específicos, importa avaliar a sua capacidade em recolher, transformar e medir permanentemente os dados das empresas participadas, garantindo a sua comunicação através de medidas de desempenho aos intervenientes na organização permitindo, proactivamente e através de mecanismos de *feed-back*, ajustar o desempenho na direcção desejada.

Antes da definição do processo de implementação de uma solução tecnológica suporte ao BSC, para Olve et al. (1999) é crítica a qualidade da informação existente, sendo também necessário avaliar a adequação das medidas desenvolvidas por forma a garantir que as mesmas estão claramente definidas e reflectem a estratégia do GE. Importa também garantir a fiabilidade e viabilidade dos sistemas e métodos de avaliação através da capacidade do GE e das empresas participadas em desenvolver as avaliações identificadas. Questões como “São adequados os métodos e sistemas de avaliação utilizados?” e “São economicamente viáveis as avaliações delineadas?” devem ser estudadas.

A definição, clarificação e uniformização dos diferentes conceitos utilizados pelas empresas participadas é de extrema importância não só na questão da modelização do BSC corporativo mas também na implementação de um SI suporte ao BSC. De facto, a existência de diferentes empresas pertença de um GE traz consigo dificuldades no que se refere aos dados existentes, não só pela sua proliferação, estando muitos deles dispersos em bases de dados isoladas, mas também pela necessidade de uniformização dos diferentes conceitos e processos utilizados de forma a criar uma linguagem comum a todo o GE. Assim, importa definir as características dos conceitos, o que representam num determinado domínio e como estão relacionados entre si, sendo fundamental a sua uniformização no seio das diferentes empresas do GE por forma a permitir a agregação da informação para que medidas de avaliação definidas sejam facilmente disponíveis.

No caso das informações de natureza económico-financeira, o processo de consolidação de contas facilita esta tarefa, apresentando o conjunto das empresas que compõem o GE como se fosse uma única entidade, através de um só balanço e demonstração de resultados do conjunto das empresas interligadas. A consolidação de contas não pretende substituir as contas individuais de cada empresa integrada no GE, mas sim complementar as mesmas apresentando a situação financeira e o resultado do GE no seu todo. A IAS 27 regula a preparação e apresentação de demonstrações financeiras consolidadas de um grupo de entidades sob o controlo da empresa-mãe. A necessidade da consolidação de contas resulta da insuficiência das contas individuais da empresa mãe e das restantes empresas participadas para determinar correctamente os activos, passivos e capitais próprios do GE, bem como evidenciar correctamente os resultados obtidos nas operações realizadas pelas empresas do GE permitindo determinar a sua situação financeira. Para além desses factores, a consolidação facilita a gestão das empresas do GE na medida em que permite aos gestores dispor de informações construídas segundo princípios idênticos, facilitando, com base numa perspectiva financeira, a definição de opções.

Para além da informação económico-financeira, é fundamental garantir a integração da informação sobre os clientes, bem como o conhecimento sobre os processos e recursos do GE, no sentido de permitir a implementação da estratégia corporativa. Assim, com a uniformização dos conceitos utilizados nas diferentes empresas torna-se possível a integração da informação num SI centralizado permitindo dotar os GE de ferramentas de apoio à implementação da estratégia definida que auxiliam no processo de comunicação e de tomada de decisão.

As empresas geram diariamente dados que são computados nos seus sistemas, apresentando-se os sistemas de processamento de transacções (SPT) como sistemas de apoio às operações que registam e processam dados resultantes das suas transacções diárias. As empresas participadas, pela especificidade da sua actividade ou pela falta de integração dos SI, podem utilizar SI distintos, sem qualquer ligação entre si, gerando, cada uma, dados isolados. Neste sentido, os sistemas de inteligência empresarial apresentam-se como potenciadores da gestão do futuro das empresas, dotando-as de informação e mecanismos de análise que auxiliam e facilitam o processo de tomada de decisão, não só pela sua capacidade de processamento de grandes volumes de informação, mas também pela qualidade e estrutura da sua base de dados. Como sistemas de inteligência empresarial temos os *Decision Support Systems* (DSS), que surgiram nos anos 70 para auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão, e os *Executive Information Systems* (EIS),

que surgiram na década de 80, para uso mais exclusivo da gestão de topo, e que permitem apresentar de uma forma simples e amigável as informações necessárias à gestão do negócio.

Para Clifton (1983) também a informação disponibilizada surge como peça fundamental, devendo ser apropriada em quantidade e qualidade, isto é, suficiente, exacta, correcta e acessível no momento pela pessoa que dela necessita a um baixo custo, apresentando-se factores como pertinência, fiabilidade, actualidade e rapidez cruciais no processo de tomada de decisão. Dhar e Stein (1997) definem densidade da informação como a quantidade útil de informação de suporte à decisão que um decisor obtém a partir da utilização de um sistema analítico, apresentando-se como o rácio entre a quantidade de informação útil existente para a tomada de decisão e as unidades de tempo dispendidas pelo decisor. Factores como precisão, tempo de resposta e explicabilidade determinam a densidade de informação, sendo que quanto mais reduzida a unidade de tempo dispendida pelo decisor para obter o resultado esperado, maior a densidade de informação do sistema.

Neste contexto, a existência de informação densamente inteligente exige a disponibilidade de dados necessários ao cálculo dos indicadores de avaliação estabelecidos, podendo exigir adaptações dos SI no sentido de estes capturem dados até então desprezados. Para além disso, determinado indicador poderá exigir um registo manual, devendo sempre o seu custo ser ponderado face ao custo da sua obtenção, no sentido de diminuir ineficiências derivadas de perdas de tempo face à realização de tarefas que efectivamente representam valor. Assim, a disponibilização de informação fiável e pertinente é fundamental ao processo de avaliação e monitorização da performance das empresas e do GE, no sentido de que analistas e decisores possuam informação densamente inteligente para o processo de tomada de decisão.

As tecnologias de recolha de dados actualmente existentes favorecem um ambiente de análise de suporte ao modelo de BSC, no sentido de permitir não só a mensuração dos indicadores e objectivos estratégicos mas facilitando a sua comunicação aos funcionários e parceiros por forma a que estes possam contribuir com o seu comportamento para a prossecução dos objectivos estratégicos. A utilização de ferramentas como sejam *intranets* corporativas e *extranets* favorecem a comunicação da informação mas dependem da existência de ferramentas analíticas que permitam transformar os dados em informação de forma a permitir a construção de conhecimento e consequentemente a criação valor. Deste modo, Laudon e Laudon (2000) referem que as TI's permitem otimizar o fluxo de informação e de conhecimento, auxiliando os

gestores na maximização dos seus recursos. Acresce ainda a sua importância no suporte à implementação e manutenção de uma estrutura de equipa de alto desempenho, permitindo às empresas funcionarem de uma forma integrada no conjunto das empresas que compõem o GE a despeito de uma alta autonomia, desenvolvendo novos relacionamentos com organizações externas.

Da necessidade de dotar as empresas de capacidade de identificação, análise e reporte de informação crítica sobre o negócio, o Gartner Group criou, em 1989, o conceito de *Business Intelligence* (BI), que com recurso a componentes de *hardware* e *software* reúne dados de diversas fontes, fornecendo aos gestores capacidades analíticas sobre a inteligência do negócio, apresentando para isso informações integradas, úteis e consistentes. Os sistemas de BI combinam dados operacionais com ferramentas analíticas no sentido de fornecer informação a analistas e decisores sobre capacidade competitiva das empresas, posicionamento no mercado, actividades e metas. Em termos tecnológicos, as ferramentas de BI utilizam conceitos como *Online Analytical Processing* (OLAP), *Querying* e *Reporting* ou *Data Mining* (DM) que fornecem diferentes métodos para a análise dos dados do negócio. Os principais objectivos associados aos sistemas de BI estão relacionados com a natureza dos dados, nomeadamente a sua fiabilidade, e facilidade e capacidade de integração dos dados.

O século actual coloca ênfase na gestão estratégica corporativa, tendo o Gartner Group criado em 2001 o conceito de *Corporate Performance Management* (CPM), associado à descrição das metodologias, processos, métricas e sistemas que as empresas utilizam para monitorizar e gerir a performance do negócio. Com a implementação do CPM, as empresas criam uma metodologia de análise de resolução de pontos fracos e ameaças relacionados com a sua sustentabilidade no mercado, utilizando para isso ferramentas como sejam o BSC. Se os sistemas de BI potenciam as empresas a gerir o seu futuro permitindo identificar oportunidades e fragilidades, sendo para isso crucial, a existência de informação e ferramentas que facilitem o processo de tomada de decisão a todos os níveis de gestão, o CPM envolve, para além disso, o desenvolvimento de sistemas que incluem aplicações analíticas tais como os *scorecards*, planeamento e orçamentação e BI.

9.1. O *Data Warehouse* e os Processos de Extracção de Informação e Conhecimento

Como nos SPT as informações não estão organizadas nem armazenadas de forma apropriada à análise de dados, é necessária a criação de um repositório de dados oriundo das mais variadas fontes transaccionais em um formato mais simples e orientado por assuntos, o *Data Warehouse* (DW), em que a utilização de processos de consulta como o OLAP e o DM são um conjunto de tecnologias que facilitam o processo de análise.

O DW é uma base de dados cuja função consiste em fornecer uma fonte de informação única e transversal as todas as áreas de negócio da empresa e que, tomando como base de histórico vários anos (normalmente entre 5 e 10 anos), serve de ferramenta de apoio ao processo de extracção do conhecimento e de tomada de decisão. Apresenta-se como uma base de dados não volátil, organizada por domínios específicos, com granularidade temporal variável e explícita, servindo como repositório de vários tipos de dados provenientes de diferentes fontes.

O DW assume particular importância no contexto de GE em que as empresas participadas utilizam SI, alguns isolados e independentes entre si, exigindo-se, para efeitos de implementação e alinhamento estratégico a avaliação, monitorização e comunicação da sua performance por forma a poder avaliar-se do seu impacto na estratégia do GE. Tal só é possível com o recurso à integração da informação dispersa pelas diferentes bases de dados operacionais e pela criação de uma linguagem comum às empresas participadas, exigindo a converção dos dados num formato comum, eliminando-se os registos com erros para posteriormente, se transformar os dados em agregações úteis para análise. A maior parte dos DW's não operam em tempo real sendo actualizados periodicamente de acordo com as necessidades. A Figura 12 apresenta exemplo de uma arquitectura de um projecto de DW:

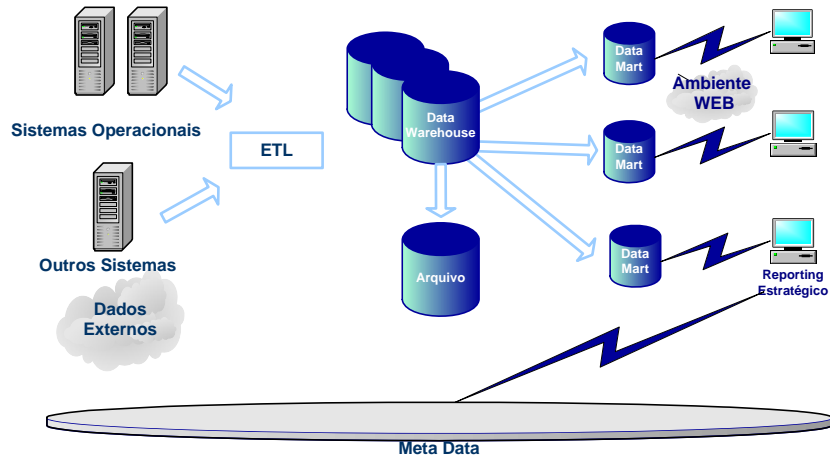


Figura 12 – Arquitectura Projecto DW
Fonte: Adaptado de Santos (2006)

Os dados são extraídos das bases de dados transaccionais para posterior carregamento no DW, passando por um processo de ETL – *Extraction, Transformation and Loading*. Os dados do DW podem depois ser transferidos para *Data Marts*, que são DWs com organização e normalização específicas sobre um determinado tema para o qual foi criado, permitindo consultas de elevado desempenho, otimizando assim o tempo de análise. A metadata apresenta os metadados que são os dados sobre dados, apresentando as propriedades de um sistema como um todo, indicando a proveniência dos dados, as suas especificidades, o seu significado.

9.2. Sistemas de Informação de suporte ao *Balanced Scorecard*

O modelo de BSC, como sistema de gestão estratégico, exige um SI que, para além de permitir a recolha da informação relevante de uma forma automática, eficiente e em tempo útil, exige a facilidade de comunicação pelos diferentes níveis organizacionais.

Para Olve et al. (1999), a informação deve ser apresentada de uma forma simples recorrendo-se para isso a representações gráficas e utilizando descrições quantitativas, de fácil acesso e com um custo de captura e avaliação inferior à utilidade das medidas. O sistema de interface deverá ser *userfriendly*, simples e fácil de aceder no sentido de facilitar a sua utilização e entendimento.

As tecnologias de recolha e reposição de dados servirão de suporte ao BSC não só para a medição dos indicadores e objectivos estratégicos mas também para que os diferentes utilizadores da ferramenta possam dar uma resposta eficaz na análise aos dados e informação

existentes, podendo com recurso ao DM encontrar factos e padrões que possam contribuir para a construção da inteligência da informação para o processo de tomada de decisão nas empresas.

Olve et al. (1999) identificaram três gerações de SI de suporte ao BSC e que reflectem níveis de profundidade diferentes, sendo a primeira geração aquela que apresenta menos potencialidades e que simultaneamente exige menos recursos. Assim, com base nos dados provenientes de diferentes fontes, utiliza ferramentas simples como o Visual Basic, Excel e HTML, apresentando a informação disponível de uma forma *user friendly*, facilmente acessível e comparável ao longo do tempo.

A segunda geração de sistemas permite, para além das funcionalidades disponíveis nos sistemas de primeira geração, a automatização do processo de recolha dos dados a partir de outros SI utilizados. Dado o reduzido benefício obtido pela utilização dos sistemas de primeira geração, uma vez que apenas disponibilizam informação, os de segunda geração permitem ao utilizador efectuar questões sobre tendências e previsões, utilizando sistemas OLAP que permitem uma visão multidimensional dos dados armazenados. As ferramentas OLAP apoiam análises e consultas à informação contida no DW, ajudando os analistas e executivos a sintetizarem informação através da comparação, da visão personalizada, da análise histórica e da projecção de dados em vários cenários.

Em termos de arquitectura de sistemas, os de segunda geração podem ser implementados numa arquitectura cliente-servidor, permitindo desta forma uma customização do interface às necessidades de cada utilizador, uma vez que parte da aplicação que opera os dados e define as regras de computação está no servidor e a parte do *software* onde correm os sistemas de menus está no ambiente do cliente. Com a utilização e disseminação de ferramentas como a *intranet*, os sistemas de segunda geração ganham notoriedade na medida em que, para além de se tornar possível o acesso é também possível a introdução de dados.

A terceira geração de sistemas acenta em modelos de simulação, permitindo a projecção do BSC em termos futuros ou simulando efeitos de alterações em determinadas medidas.

O Quadro 3 resume as principais características dos SI de suporte ao BSC identificados por Olve et al. (1999):

Quadro 3 – Principais Características SI suporte ao BSC

	Tipo	Objectivo	Características
1ª Geração User Interface	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visual Basic ▪ Excel ▪ HTML 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>User-friendly</i> ▪ Apresentação de dados de forma acessível ▪ Permite comparação de unidades ao longo do tempo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baseia-se em dados provenientes de diferentes fontes ▪ Apresentação de texto e gráficos conjuntamente
2ª Geração EIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ OLAP ▪ Pearl 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>User-friendly</i> ▪ Apresentação de dados de forma acessível ▪ Permite comparação de unidades ao longo do tempo ▪ Recolha automática de dados provenientes de diferentes Sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite <i>drill down</i> para acesso aos dados ▪ Interface específico utilizador e dados recuperados de DW ▪ Disponibilidade de dados num formato multidimensional
3ª Geração Modelos de Simulação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ithink ▪ Powersim 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite simular o futuro da Organização com base em hipóteses e no histórico dos dados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baseia-se em hipóteses de relações causa-efeito ▪ Ferramentas para simulação de decisões estratégicas alternativas ▪ Instrumentos para comunicação efectiva das escolhas estratégicas e das relações de causa-efeito

Parte II – Estudo de Caso: Desenvolvimento do BSC no contexto de um Grupo Empresarial no Sector das Tecnologias de Informação

1. Introdução

A elaboração do BSC é feita numa abordagem *top-down*, iniciando-se com a definição do BSC do GETI (Grupo Empresarial Tecnologias Informação) que, posteriormente, será desagregado pelas empresas que o compõem. De facto, a existência de uma visão, missão e estratégia corporativa claramente definida, aliada ao facto do GETI ser composto por um conjunto de empresas que pretendem transmitir valores comuns, justificam a definição do BSC nesta abordagem. Para além desses critérios, importa ainda referir que a iniciativa para a sua elaboração surgiu por parte da Administração do GETI, patrocinando e impulsionando desta forma a sua elaboração e implementação.

O seu desenvolvimento é efectuado tomando como base a metodologia definida por Rohm (2002), descrita no Capítulo 8, identificando-se, após a análise SWOT do GETI, os seus Temas Estratégicos. Seguidamente enunciam-se os objectivos estratégicos e os indicadores de alto nível, que posteriormente serão desdobrados pelas diferentes empresas, promovendo o alinhamento estratégico e a criação das condições necessárias para que os diferentes gestores operacionais compreendam a estratégia de longo prazo e alinhem os seus objectivos departamentais e individuais à Estratégia global definida. No âmbito deste caso de estudo, as primeiras 6 etapas da metodologia utilizada compreendem o desenvolvimento do BSC do GETI, referindo-se as restantes à sua implementação, apresentando as características necessárias à automatização e comunicação do BSC, bem como o desenvolvimento do BSC de empresa A e o seu desdobramento até às Direcções Operacionais que a compõem. O Anexo 8 - Modelo de *Balanced Scorecard* Corporativo e o Desdobramento pelas Empresas do GETI esquematiza a estrutura do BSC corporativo e o alinhamento das empresas participadas com o GETI. Por uma questão de confidencialidade de informação, a identificação do GE e das empresas participadas encontra-se protegida, sendo que no âmbito do desenvolvimento do modelo de BSC os dados relativos às metas definidas são dados fictícios, podendo não corresponder às metas reais definidas, não colocando contudo em causa a fiabilidade do estudo de caso efectuado.

2. Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* GETI

2.1. Etapa 1 - Condução de uma Avaliação Organizacional

2.1.1. Análise do Sector das Tecnologias de Informação

O GETI objecto de estudo de caso assenta a sua actividade no sector das TI, o qual engloba o conjunto de produtos e serviços relacionados com o processamento, armazenamento e comunicação de dados utilizando computadores, incluindo *hardware*, *software* de base e sistemas, aplicações, formação e serviços relacionados.

De acordo com o estudo realizado pela OCDE (2006) sobre as perspectivas da TI em termos mundiais, o sector apresentou, em 2006, uma taxa de crescimento de 9%, apresentando-se os países emergentes não membros da OCDE com as maiores taxas de investimento tendo, desde 2000, a China registado taxas de crescimento de 22% ao ano, a Rússia 25% ao ano e a Índia 23% ao ano. Para além destes países também a Indonésia, Africa do Sul e os países da Europa de Leste membros da OCDE se apresentam como países de elevado crescimento em termos de investimento.

O mesmo estudo refere o crescente dinamismo em termos de fusões e aquisições, particularmente como forma de investimento directo estrangeiro. Os avanços tecnológicos facilitaram uma reestruturação do sector, intensificando-se a oferta de serviços a partir de localizações remotas, sem que seja necessário um contacto face-a-face, facilitando o crescimento e desenvolvimento de novos países concorrentes. A Índia e a China representam aproximadamente 6,5% das exportações e quase 5% das importações de serviços relacionados com computadores e serviços de informação e outros serviços empresariais, sendo que os países que fornecem serviços internacionais estão cada vez mais conscientes de que o seu desenvolvimento e sustentabilidade no futuro dependem da qualidade dos serviços prestados.

O investimento estrangeiro e a deslocalização de serviços de valor acrescentado para países emergentes asiáticos, que rapidamente se transformam em líderes na produção de equipamentos e de *software*, são factores que contribuem para o acréscimo da intensidade concorrencial do sector.

Em termos mundiais, o mercado mundial das TI estima-se em cerca de 1.585 biliões de USD, sendo os serviços o segmento de mercado com maior peso, como se pode ver no Anexo 1 –

Mercado Mundial TI em 2006, perspectivando-se que até 2008 os segmentos de mercado mantenham o mesmo peso no total do mercado.

No que se refere ao mercado português das TI e tomando como base os dados disponibilizados pela IDC citados no Jornal de Negócios (2007a) apresentados no Anexo 2 – Mercado Português TI em 2006, o valor do mercado cifrou-se em 2,73 mil milhões de euros, tendo crescido, face a 2005, cerca de 7%.

Analisando a estrutura do mercado nesse período, o *hardware* representa a maior fatia de investimento sendo simultaneamente aquela que registou o maior crescimento face ao ano anterior (8,4%). Comparando o mercado português com os dados disponibilizados pela OCDE (2006) relativos à dimensão mundial, constata-se diferença em termos de peso dos diferentes segmentos de mercado. Assim, se em Portugal a maioria do investimento efectuado se refere ao *hardware*, em termos mundiais, a componente de serviços é aquela que representa o maior peso, o que demonstra a fase de crescimento que Portugal apresenta, na qual a maior parte das empresas estão a implementar as suas infra-estruturas.

Segundo o Jornal de Negócios (2007a), a IDC estima para o mercado português de TI um crescimento de 8,1% em 2007, sendo que para os restantes anos e até 2010 se perspectiva um crescimento médio anual de 7,5%. De acordo com o Jornal de Negócios (2007b), este crescimento é superior ao estimado para o mercado de TI na região EMEA (Europa, Médio Oriente e Ásia).

De acordo com a Semana Informática (2007), em termos sectoriais, como se pode verificar no Anexo 3 – Peso Investimento TI por Sector Actividade Mercado Português, 2006, o sector financeiro é aquele que mais investe em TI estimando-se em 2006 um investimento de 24% do total do mercado de TI, perspectivando-se um crescimento médio anual até 2010 de cerca de 7%. Segundo Jornal de Negócios (2007c), este sector investiu mais de 40% em *hardware*, cerca de 20% em *software*, sendo o restante investido em serviços de TI, sendo 70% do total do investimento do sector financeiro pertença dos bancos, 15% das seguradoras sendo o restante investimento de outras Instituições Financeiras.

A necessidade de harmonização e integração das práticas do sector financeiro coloca às Instituições Financeiras alguns desafios que se apresentam como potenciais factores de investimento em TI neste sector. Neste sentido, a necessidade de responder a novos requisitos de

negócio bem como a necessidade de respeitar as normas legais e regulamentares das entidades supervisoras exige dos SI e das TI capacidade de responder às necessidades dos seus clientes.

Para Hunt e Giffords (2005), os principais desafios que se colocam são:

- Acordo de Basileia II, que define os standards mínimos a cumprir pelas Instituições Financeiras em termos de capital transversais às múltiplas dimensões de risco.
- Novas normas Internacionais de Contabilidade (IFRS e IAS)
- Plano de Acção para os Serviços Financeiros, criado pela Comissão Europeia com o objectivo de reduzir ou eliminar a maioria das diferenças que ainda existem entre os diversos países membros, no que respeita ao mercado de serviços de banca.
- *Single Euro Payments Area – SEPA*, criado pelo Conselho Europeu de Pagamentos e do Banco Central Europeu cuja implementação se iniciou em 2008 na Europa, com o objectivo de uniformizar as condições em termos de sistema de pagamentos europeu.
- Disponibilização de Cartões com *Chip e PIN*
- Políticas de *Anti-Money Laundering*
- Regulamentações nacionais das entidades supervisoras (Banco Central, CMVM)

Também as políticas de governo electrónico e a implementação do plano tecnológico do XVII Governo se apresentam como factores de dinamização da sociedade de informação em Portugal. Neste sentido, o governo electrónico deverá contribuir para alterar a percepção que os cidadãos têm de uma Administração Pública, que se quer moderna, inovadora e empreendedora. De acordo com a Semana Informática (2007), os investimentos da Administração Pública nas TI cifraram-se em cerca de 355 milhões de euros (dados previsionais), sendo, segundo a IDC(2006) expectável um crescimento médio anual de 6,5% até 2009.

Em economias emergentes como sejam o caso de Angola, Moçambique e outras regiões que fazem parte dos planos de internacionalização do GETI, a perspectiva de crescimento do sector das TI é também elevado, impulsionado pelos investimentos a realizar por empresas e organizações do sector público e privado. Segundo o estudo elaborado pela Deloitte Angola e a ABANC – Associação Angolana de Bancos, citado pela Deloitte (2007) os bancos de retalho deram continuidade ao processo de expansão física tendo-se registado a abertura de 60 novos balcões e contratado cerca de 1000 novos funcionários. O ritmo de crescimento de novos bancos é também um factor de dinamização do sector tendo no final de 2006 surgido três novos bancos, num universo de quinze bancos.

2.1.2. Descrição e Apresentação do GETI

O GETI teve a sua génese nos anos 80, actuando, desde então, no sector das TI, disponibilizando produtos de *software* e *hardware*, próprios ou de terceiros, e prestando serviços de formação, *helpdesk*, manutenção e consultoria.

Com a crescente importância do sector, particularmente na área financeira, fundou-se em 1988 a empresa que esteve na génese do GETI, a empresa A, que mantém a sua actividade até à actualidade.

Como as necessidades das Instituições Financeiras na área das TI foram crescendo, O GETI foi crescendo por via orgânica, através da criação de diferentes empresas especializadas em desenvolvimento, na instalação e suporte de *software* aplicacional especializado, na formação informática, no suporte técnico, na consultoria e *outsourcing*, disponibilizando aos seus clientes soluções globais e integradas que lhes permitam a maximização dos benefícios associados, desenvolvendo e fomentando um relacionamento de longo prazo com a base de clientes instalada. Em 2003, o O GETI, numa estratégia de crescimento da sua oferta e diversificação da sua carteira de clientes, adquiriu uma empresa cuja actividade se centrava no fornecimento de infra-estruturas informáticas (*hardware* e *software* de base) e no suporte e integração de aplicações de gestão de terceiros e de soluções não aplicacionais especializadas, empresa entretanto alienada em 2007, fruto da centralização de actividades em áreas de negócio que obedecem aos padrões de rentabilidade exigidos.

No Anexo 4 – Presença Geográfica GETI em 2008 pode-se constatar que para além do mercado nacional, o GETI está presente em Angola, Cabo Verde, S. Tomé e Príncipe, Moçambique, Timor e Malta, tendo em 2007 o mercado externo representado cerca de 73% do volume de negócios consolidados. Fruto da importância dos mercados internacionais encetou-se uma estratégia de criação de empresas locais com a criação em 2006 de uma empresa em Angola e em 2007 em Moçambique.

Actualmente, o GETI é composto por 4 empresas com actividade comercial própria agrupadas sobre a empresa *Holding* do GETI que integram várias actividades nomeadamente desenvolvimento de *software* aplicacional, comercialização de *hardware* e *software*, implementação de *software*, integração de sistemas, formação, consultoria e serviço de suporte às aplicações desenvolvidas.

Apesar da estratégia de diversificação em termos de mercados alvo com a disponibilização de soluções para os sectores da Saúde e Administração Pública, o Sector Financeiro mantém-se como principal mercado, representando cerca de 50% e 70% do total da facturação em 2006 e 2007, respectivamente. O Anexo 5 – Produtos e Serviços GETI para o Sector Financeiro detalha a oferta em termos de *hardware*, *software* e serviços.

Para além do desenvolvimento próprio de *software*, o GETI tem como prática o estabelecimento de parcerias com empresas que produzam componentes complementares aos seus e que detêm *know-how* na área, permitindo-lhe comercializar junto dos seus clientes esses mesmos produtos, adicionando-lhes valor pela capacidade de integração com os seus produtos, disponibilizando mais funcionalidade. Para além das parcerias estratégicas, no âmbito da estratégia de crescimento delineada e tendo em conta o dinamismo do sector em termos de fusões e aquisições, o GETI assenta o seu crescimento numa estratégia de fusões e aquisições consistente com a estratégia de expansão no mercado onde actua.

Para além das actividades desenvolvidas pelas empresas do GETI de natureza comercial, a empresa mãe centra a sua actividade na gestão integrada de um conjunto de serviços de suporte transversais ao GETI, tais como os serviços de natureza económico-financeira, gestão de recursos humanos, planeamento e qualidade, *marketing*, gestão de SI e comunicações, entre outros.

2.1.2.1. Estrutura Organizacional do GETI

Segundo Mintzberg (1999) a estrutura organizacional representa a forma como o trabalho é dividido em tarefas e o modo como a coordenação dessas tarefas é definida no sentido de permitir à empresa atingir os seus objectivos.

A principal componente da estrutura organizacional é a formalização, ou seja, a existência de regras e procedimentos explícitos no seio da empresa, a centralização e descentralização, relacionada com o grau de delegação de autoridade pelos gestores de topo aos gestores de nível inferior, a integração, que respeita o nível de coordenação atingido entre os diferentes componentes internos e a diferenciação que se refere à divisão da empresa em unidades ou departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada.

No caso do GETI objecto deste estudo, a sua estrutura organizacional pretende potenciar a criação de valor para os accionistas e simultaneamente garantir a sua sustentabilidade no longo prazo, evitando-se desta forma a centralização das diferentes actividades numa única empresa,

permitindo simultaneamente uma maior flexibilidade e rapidez na resposta às oportunidades e ameaças do mercado.

As suas actividades estão estruturadas de acordo com a organização, funções e responsabilidades definidas pela Comissão Executiva do GETI, sendo que este órgão estabelece o modelo de governo do grupo, nomeadamente a sua estrutura organizacional e a repartição de funções entre as diferentes unidades de negócio e a unidade de serviços partilhados.

O GETI, através da sua Comissão Executiva, é também responsável, conjuntamente com os Conselhos de Administração das empresas participadas, pela:

- Definição da visão, missão e política de Qualidade das empresas participadas;
- Definição estratégica do GETI, nomeadamente pela definição de objectivos de investimento/desinvestimento em empresas;
- Definição de políticas a aplicar transversalmente às empresas do GETI;
- Coordenação das relações comerciais das empresas do GETI;
- Promoção da visão integrada do GETI e uniformização de processos internos.

A Figura 13 apresenta a actual estrutura organizacional, o qual, através da sua *holding*, detém directamente mais de metade do poder de direito de voto das empresas “A”, “B” e “C”. No caso da empresa “D”, apesar de deter 50% do Capital Social, o GETI exerce o controlo da gestão através de um acordo parasocial estabelecido, sendo assim exercido um controlo exclusivo sobre as sociedades participadas que respeitam as decisões estratégicas e de investimento definidas pela *holding*.

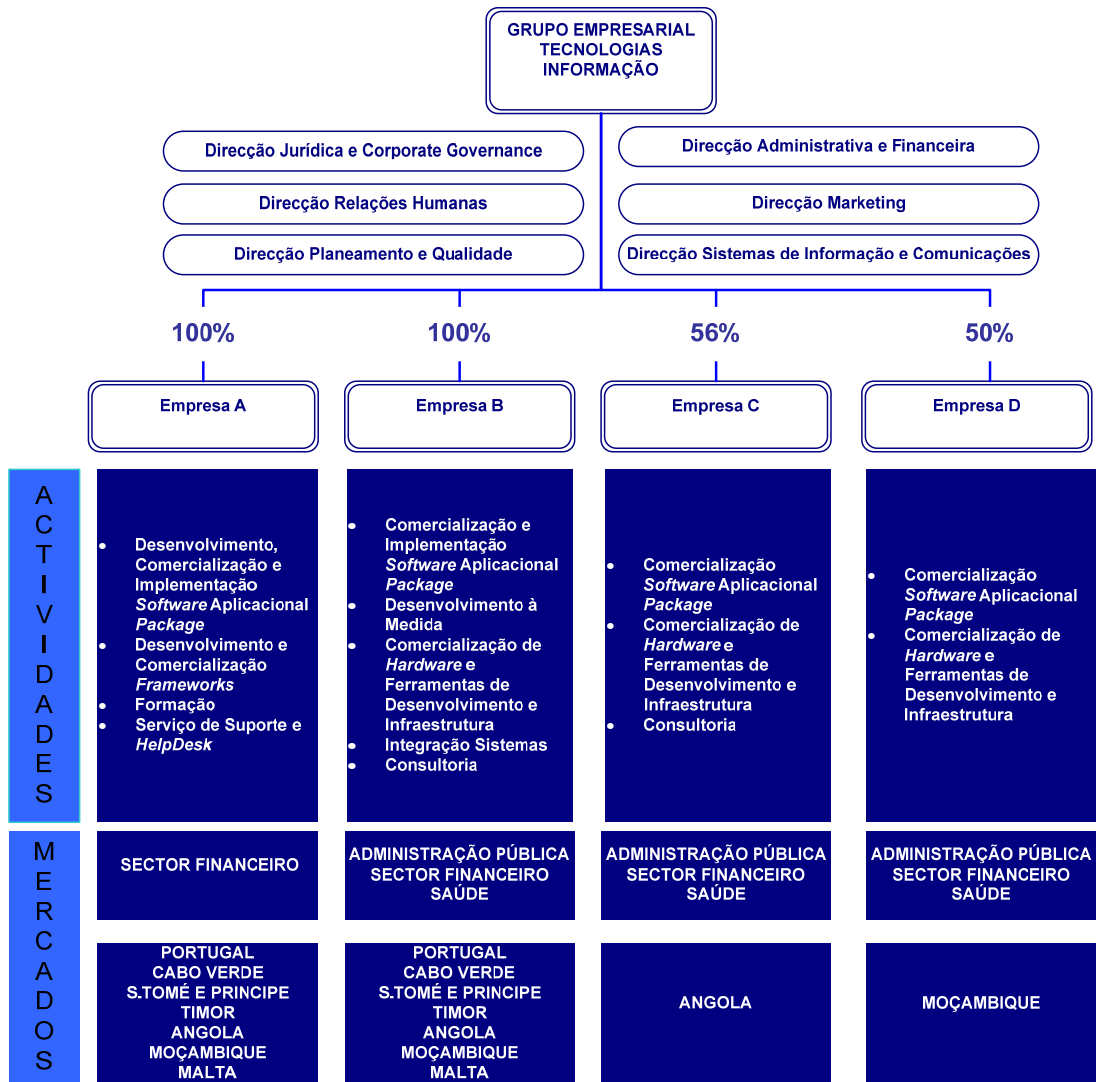


Figura 13 – Organograma GETI, 2008
Fonte: GETI (2008)

O GETI apresenta, até à data, uma estratégia de crescimento de natureza vertical, integrando diferentes fases de produção e distribuição de produtos e serviços de TI, através das suas empresas. No caso específico das empresas “C” e “D” assistiu-se à criação de empresas com personalidade jurídica local que, ao actuarem especificamente em Angola e Moçambique respectivamente, comercializam nestes mercados as soluções desenvolvidas e comercializadas pelas empresas A e B.

Certificado pela norma ISO 9001:2000, o GETI, através do cumprimento dos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, procura disciplinar e controlar os processos de trabalho por forma a garantir uma melhoria contínua e promover a satisfação dos clientes e colaboradores.

2.1.3. Factores Críticos de Sucesso Sector TI

As TI, pela sua capacidade de provocar mudanças organizacionais, desempenham um papel crítico nas empresas. Para Dehning e Stratopoulos (2003) as TI podem constituir uma fonte de vantagem competitiva para as empresas, sendo que a sua sustentabilidade no tempo depende da evolução tecnológica e da capacidade e tempo de resposta da concorrência. Para os autores, o factor de sustentabilidade das capacidades competitivas não assenta ao nível de infra-estrutura dos SI mas sim ao nível da sua gestão, alinhando a sua estratégia com a estratégia do negócio. Laudon e Laudon (1999) referem que as TI causam impacto estratégico se permitirem às empresas executarem as suas actividades com um custo mais baixo do que os seus concorrentes e se permitirem criar valor agregado aos seus clientes.

Tendo em conta a forte intensidade concorrencial, a necessidade de contenção de custos e as sucessivas imposições e adaptações legais que se colocam ao sector financeiro, principal segmento alvo, constituem factores críticos de sucesso para as empresas de TI:

- Capacidade e rapidez na resposta a novos requisitos de negócio;
- Adaptação e capacidade de resposta rápida a novos requisitos e imposições de natureza legais e regulamentar;
- Investigação e desenvolvimento no sentido de permitir a criação de soluções inovadoras que apresentem vantagem competitiva aos clientes;
- Rapidez na implementação e disponibilização de soluções;
- Baixo custo;
- Qualidade.

2.1.4. Análise SWOT GETI

Oportunidades	Ameaças
Sector TI apresenta atractivas taxas de crescimento, perspectivando-se em Portugal, uma taxa média anual de crescimento até 2010 de 7,5%	Sector intensivo em I&D, exigindo recursos financeiros e técnicos;
Sector dinâmico em termos de fusões e aquisições, particularmente como forma de investimento directo estrangeiro	Sector dinâmico em termos de fusões e aquisições, particularmente como forma de investimento directo estrangeiro;
O sector financeiro é o sector que mais investe em TI's apresentando em Portugal um crescimento médio anual até 2010 de 7%	Forte concorrência na produção de equipamentos e componentes por países emergentes asiáticos e no fornecimento de serviços, outsourcing e produção de <i>software</i>
Perspectiva de crescimento de investimentos no sector da Administração Pública através de políticas de governo electrónico e processo de implementação do plano tecnológico do governo	Apesar das taxas de crescimento perspectivadas, o mercado português é um mercado de reduzida dimensão
Forte crescimento dos sectores de TI nos países que fazem parte da política de internacionalização do GETI, nomeadamente Angola e Moçambique	Barreiras culturais, linguísticas e normativas constituem barreiras ao processo internacionalização

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Experiência no mercado das TI's, particularmente no sector Financeiro, há 20 anos	Inexistência de presença local em Cabo Verde;
Estratégia de internacionalização, detendo experiência e <i>know-how</i> em mercados externos de língua oficial portuguesa (Angola, Moçambique, Cabo Verde, S. Tomé e Príncipe e Timor) e não lusofona (Malta)	Dependência de fornecedores externos através das parcerias;
Presença local através de empresa participada em Angola e Moçambique	Forte dependência sector financeiro;
Centralização das actividades em áreas de negócio nucleares, financeiramente sustentáveis	Forte peso do mercado externos nas vendas do GETI, particularmente Angola.
Parcerias com entidades que lhes permitam alargar a sua base de produtos integrando-os com a sua actual oferta e comercializando-as junto dos seus clientes;	Barreiras culturais, linguísticas e normativas constituem barreiras ao processo internacionalização
Soluções globais e integradas baseadas em produtos aplicativos que desenvolvem, adquirem ou integram	
Elevadas taxas de penetração no sector financeiro nos mercados geográficos onde actuam	
Centro de desenvolvimento de <i>software</i> próprio	
Sistema de Gestão de Qualidade com certificação na norma ISO 9001:2000	

2.1.5. Missão

“O Grupo é um centro de competências no sector das Tecnologias de Informação que gere negócios de elevado valor acrescentado com alcance multi-regional, baseando-se nos princípios fundamentais da responsabilidade social”.

2.1.6. Valores

Os valores devem funcionar como guia no modo como reagir às adversidades do mercado, estando identificados alguns valores incontornáveis e imutáveis e outros que, apesar de dominantes no presente, podem ter uma evolução influenciada quotidianamente pelos colaboradores do GETI.

Assim, constituem valores incontornáveis:

- Sentido de ética e deontologia profissional;
- Procura do rigor e da qualidade;
- Flexibilidade e adaptabilidade aos condicionalismos do mercado;
- Responsabilidade na relação com a sociedade.

E valores dominantes mas mutáveis:

- Engenho na procura de valor para o cliente;
- Solidez (relações de longa duração);
- Exigência profissional com tolerância ao erro;
- Informalidade, jovialidade e espírito de corpo.

2.1.7. Visão

A visão subjacente a toda a actividade do GETI, assenta em diversos pilares, sendo as suas convicções, intenções e aspirações as seguintes:

- Mercado:
 - Operar exclusivamente na área das TI, fornecendo consultoria de gestão associada;
 - Privilegiar negócios com alto valor acrescentado, competindo pela diferenciação em detrimento do custo;

- A rentabilidade sustentada deve ser pressuposto dos negócios desenvolvidos;
 - Privilegiar negócios que consolidam competências duradouras;
 - Ter o mercado das Instituições de serviços financeiros como referência (bancos, instituições de crédito, seguradoras, etc.) mas continuar a alargar a actuação a outros mercados sobretudo o da administração pública e o da saúde;
 - Operar historicamente no mercado nacional e nos PALOP, visando a internacionalização para outros mercados nos casos em que a sua contribuição seja francamente positiva para os clientes, quer acompanhando estes num processo próprio de internacionalização, quer por força das parcerias internacionais que se estabeleçam.
- Capital e Gestão:
 - Fomentar o espírito empreendedor, acolhendo empresas e pessoas com ideias e conhecimento do negócio que permitam gerir competências complementares, preferencialmente capitalizando no *cross selling*;
 - Promover um equilíbrio financeiro saudável e sustentado entre capitais próprios e passivo;
 - Buscar uma profissionalização crescente da Gestão, tornando-a gradualmente menos dependente dos sócios fundadores.
 - Clientes:
 - Procurar maximizar o leque de oferta para o cliente, ao longo de toda a sua cadeia de valor;
 - Privilegiar relações de longo prazo;
 - Ambicionar desenvolver as relações com base numa visão unificada do cliente suportada por uma atitude e preparação dos colaboradores e por processos de trabalho e tecnologia de *Customer Relationship Management* adequados;
 - Procurar envolver os clientes na configuração da oferta de produtos e serviços do grupo.

- **Colaboradores:**
 - Fomentar o pleno envolvimento dos colaboradores na vida e nos resultados das empresas e do grupo, através de uma comunicação estruturada e contínua;
 - Manter exigência profissional, temperada por tolerância ao erro não repetido, visando que esta constitua uma oportunidade de aprendizagem e não constitua um entrave à iniciativa individual;
 - Apostar no desenvolvimento pessoal dos colaboradores, proporcionando-lhes continuamente a formação adequada e estimulando a sua evolução na carreira;
 - Fomentar o espírito de grupo, criando um ambiente de trabalho jovial e informal.
- **Parcerias:**
 - Desenvolver parcerias estratégicas, exclusivas ou não, para as ferramentas do negócio e para os processos de internacionalização, procurando benefícios mútuos e de longo prazo;
 - Admitir parcerias não estratégicas para explorar boas oportunidades de negócio.
- **Sociedade:**
 - Procurar ter uma atitude de responsabilidade perante a sociedade que serve;
 - Promover o mecenato social, cultural ou desportivo.

2.1.8. A Empresa “A” e a sua Estrutura Organizativa

A empresa “A”, empresa que esteve na génese do GETI, serve exclusivamente as Instituições Financeiras através de desenvolvimento, comercialização, implementação e formação de software aplicacional.

Detém um centro de desenvolvimento próprio no qual uma equipa de analistas e programadores desenvolvem a maioria das soluções por si comercializadas, procurando atender aos requisitos funcionais, técnicos e legais exigidos pelos diferentes mercados onde está presente, por forma a garantir a satisfação das necessidades dos seus clientes. Os restantes produtos comercializados são resultado de parcerias estratégicas desenvolvidas com fornecedores externos ou com empresas participadas pelo GETI e que apresentam como mais valia para os clientes, a sua

integração nas soluções desenvolvidas pela empresa “A”. Conta também com um serviço de suporte que garante não só apoio em termos de *help-desk*, mas também a disponibilização de constantes adaptações às necessidades regulamentares e legais emanadas das entidades reguladoras. Este serviço tem também associada a disponibilização de novas versões de *software* aplicacional que contemplam novas funcionalidades e novos módulos.

Em termos de carteira de produtos e serviços, a empresa “A” disponibiliza essencialmente *software package*, customizável às necessidades dos seus clientes pela sua elevada capacidade de parametrização, permitindo às Instituições Financeiras prescindir de equipas de desenvolvimento próprias e simultaneamente focalizarem-se no negócio financeiro. Camacho (2006) divide a oferta da indústria de *software* em três áreas distintas: os produtos de *software*, o *software* à medida e o *software* embebido. Enquanto que os produtos de *software* são transaccionados por si só e não como parte integrante de outros bens ou serviços, o *software* embebido é desenvolvido noutros produtos, como é o caso dos telefones móveis e das impressoras, não podendo ser comercializado separadamente. Este *software* mantém algumas características dos produtos de *software*, nomeadamente ser desenvolvido uma vez, vendido em muitas cópias idênticas, envolvendo custos de desenvolvimento elevados e despesas de produção baixas.

O mesmo autor refere que o *software* pode ser pré-produzido ou desenvolvido especificamente para as necessidades do cliente, sendo que neste caso se trata de *software* à medida. O resultado final é, muitas vezes, uma combinação das duas vertentes em que o nível de desenvolvimento específico é determinante para a diferenciação entre um produto e um serviço de *software*. No Anexo 6 – Nível de Desenvolvimento como Produto esquematiza-se a oferta do mercado em termos de *software*, segundo Hoch et al (1999), sendo que num extremo surgem os *softwares package* comercializados e vendidos para um elevado número de clientes e sem alterações e no outro os produtos totalmente customizados, desenvolvidos de acordo com as necessidades e especificações dos clientes. Complementarmente aos extremos indicados existem soluções empresariais que apresentam um nível médio de produto e de customização à medida.

Em termos de oferta de produtos, o *core* de negócio da empresa “A” assenta na comercialização de produtos de *software package* que apresentam uma adaptação em termos funcionais, regulamentares e legislativos, aquando da sua implementação às necessidades dos diversos mercados em que estão presentes, justificando desta forma a sua implementação em Instituições Financeiras com actividades tão distintas como banca de retalho ou banca de investimento.

Assim, a utilização de *software package* ao permitir a sua replicação e utilização por várias Instituições Financeiras permite mitigar custos, quer pela maturidade do sistema em termos de instalações já efectuadas, quer pela redução do custo de desenvolvimento e manutenção derivado da sua partilha pela base de clientes e não por apenas um, permitindo ainda reduzir o risco do projecto e acelerar o tempo de implementação.

Neste sentido e tomando como base a definição de Hoch et al (1999), os produtos de *software* comercializados pela empresa, dada a componente de consultoria e parametrização associada, enquadram-se nas soluções empresariais. Complementarmente para as Instituições Financeiras, que pela sua dimensão, apresentem necessidades específicas de requisitos e funcionalidades, a empresa A disponibiliza um conjunto de *templates* base sobre os quais serão efectuados desenvolvimentos específicos em função das necessidades dos clientes, comercializando assim o *software* aplicacional de gestão bancária sobre a forma de *templates*, posicionando-se na mesma no extremo dos serviços profissionais. As soluções empresariais comercializadas mantêm uma única versão de *software* para os vários países em que estão presentes, permitindo usufruir de economias de escala, baixar o grau de complexidade no suporte das aplicações e criar uma oferta muito competitiva.

Em termos de quota de mercado, a Figura 14 indica as taxas de penetração no mercado financeiro, no qual detêm uma importante e sólida base de clientes:

Portugal	46%	Moçambique	38%
Angola	75%	Cabo Verde	89%
Malta	6%	São Tomé	67%
Timor Lorosae	33%		

Figura 14 – Taxa de Penetração Mercado Financeiro, 2008
Fonte: Empresa “A” (2008)

Assim, em termos de soluções desenvolvidas no centro de desenvolvimento incluem-se:

- Solução Aplicacional de *Core Banking*
- Solução Aplicacional de Gestão de Sala de Mercados
- Solução Aplicacional de Banca Remota
- Solução Aplicacional de Banca Presencial

Sendo que, para as soluções acima indicadas são comercializados:

- *Upgrades* de Licenças

- Novos Módulos
- Implementação *Software* Aplicacional, através da comercialização de dias de técnico
- Formação *Software* Aplicacional, , através da comercialização de dias de técnico
- Serviço de Suporte Continuado

Para os módulos vendidos, a empresa “A” tem associadas fases que condicionam o processo de facturação e a concretização da venda efectuada, designadamente adjudicação, implementação e arranque em produção, que se aplicam quer na venda a novos clientes, quer na venda de novos módulos. Em termos de conceito, a empresa considera um novo cliente como aquele que até à data não adquiriu qualquer solução aplicacional, sendo que em termos de definição de objectivos, venda a novo cliente é a venda da primeira solução aplicacional, na sua maioria das vezes o *Core Banking*. Tendo em conta as fases associadas à concretização da venda, o novo cliente, até ao arranque em produção, é considerado um cliente angariado. Para os dias de intervenção técnica o processo de facturação está dependente da adjudicação e de concretização da acção.

O Serviço de Suporte Continuado incide sobre o licenciamento das soluções aplicacionais, iniciando-se a sua prestação após o arranque em produção.

A empresa em 2007 contava com 76 colaboradores, tendo contribuído em 46% para o valor de negócios consolidados do GETI. Em termos de estrutura de produtos e serviços da empresa verifica-se, através da Anexo 7 – Estrutura das Vendas e Prestação Serviços Empresa A em 2007, que os serviços são aqueles que mais contribuem, nos quais se incluem a implementação das soluções, formação e o serviço de suporte.

Em termos de estrutura, a empresa “A” está organizada por departamentos funcionais, tal como apresenta a Figura 15, sendo que se inclui na unidade de desenvolvimento a unidade de “Projectos Especiais” que tem como função responder a desenvolvimentos específicos tendo em conta as necessidades dos clientes.



Figura 15 – Organograma da Empresa “A”, 2008
Fonte: Empresa “A” (2008)

2.1.9. Missão da Empresa “A”

“A Empresa A adquire permanentemente, gere e transforma o conhecimento com o objectivo de criar, instalar e suportar soluções aplicacionais integradas e estratégicas para a gestão de Instituições de Serviços Financeiros.”

2.2. Etapa 2 - Definição dos Temas Estratégicos

Atendendo à visão e missão do GETI, os temas estratégicos que funcionam como linhas de orientação estratégica e que representam o pilar da estratégia, são:

- A **Criação de Valor** para os accionistas, através da “ (...) *gestão de negócios de elevado valor acrescentado*”.
- O seu **Crescimento**, “(...) *acolhendo no Grupo empresas e pessoas com ideias e conhecimento do negócio que permitam gerir competências complementares, preferencialmente capitalizando no cross-selling*” .
- A sua **Rentabilidade** privilegiando “(...) *negócios com alto valor acrescentado*” com “(...) *rendibilidade sustentada como pressuposto dos negócios desenvolvidos*”.
- A **Fidelização** dos seus clientes, “*privilegiando relações de longo prazo*” através do desenvolvimento de relações com o cliente “ (...) *com base numa visão unificada do*

cliente”, maximizando “(...)o leque de oferta para o cliente ao longo de toda a sua cadeia de valor”.

- A **Expansão** *“(…) do mercado das Instituições de Serviços Financeiros alargando a actuação a outros mercados sobretudo o da Administração Pública e o da Saúde” (…)* operando no mercado nacional e nos PALOP visando a internacionalização para outros mercados nos casos em que a sua contribuição seja francamente positiva para os clientes, quer acompanhando estes num processo próprio de internacionalização, quer por força das parcerias internacionais que se estabeleçam” traduzindo-se na aquisição de novos clientes e penetração de novos produtos na actual base de clientes.
- A **Satisfação dos seus Clientes** através da satisfação das suas necessidades e do seu envolvimento *“(…) na configuração da oferta de produtos e serviços do Grupo”.*
- A capacidade de **Inovação** através do desenvolvimento de novos produtos e processos de forma a garantir-se *“flexibilidade e adaptabilidade aos condicionalismos do mercado”* desenvolvendo *“parcerias estratégicas, exclusivas ou não, para as ferramentas do negócio e para os processos de internacionalização”.*
- A **Eficácia** do GETI e das empresas participadas através da execução dos objectivos definidos e a **Eficiência** através de uma gestão mais eficiente dos recursos e de uma melhoria dos processos internos.
- A **Qualidade** através da *“procura de rigor e da qualidade”* materializada na certificação na norma ISO 9001:2000, a qual visa promover a qualidade das metodologias e processos de trabalho, melhorando de forma contínua o seu Sistema de Gestão da Qualidade.
- O **Desenvolvimento de Capacidades e Competências**, promovendo o *“(…) desenvolvimento pessoal dos colaboradores, proporcionando-lhes continuamente a formação adequada e estimulando a sua evolução na carreira” .*
- A **Satisfação dos Colaboradores**, através do seu envolvimento no GETI e satisfação das suas necessidades a qual assenta num *“espírito de grupo”* e *“exigência profissional com tolerância ao erro”.*
- O **Alinhamento** através do *“(…) envolvimento dos colaboradores na vida e nos resultados das empresas e do Grupo, através de uma comunicação estruturada e contínua”.*

2.3. Etapa 3 - Selecção das Perspectivas e Desenvolvimento Objectivos

As perspectivas seleccionadas tomam como base o modelo genérico desenvolvido por Kaplan e Norton (1996b) identificando-se as quatro tradicionais perspectivas – Perspectiva Financeira, Perspectiva de Clientes, Perspectiva Processos Negócio Internos e Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento que constituem as dimensões de análise do GETI e das empresas participadas, traduzindo a sua visão, missão e estratégia num conjunto de objectivos e indicadores.

2.3.1. Perspectiva Financeira

O GETI tem presente na sua missão “a Gestão de Negócios de Elevado Valor Acrescentado”, sendo que o seu volume de negócios se tem mantido crescente nos últimos anos, registando nos últimos dez anos uma média de crescimento anual de 13%.

Em termos de objectivos estratégicos, para o triénio 2008-2010 pretende-se a maximização do valor dos seus accionistas, assentando o seu objectivo numa estratégia de crescimento e rentabilidade, privilegiando o crescimento em termos do volume de negócio consolidado e aumento da rentabilidade consolidada, pela margem que cada negócio acrescenta ao GETI. Simultaneamente com estes objectivos contribui-se para o desenvolvimento de uma maior credibilidade em termos financeiro, com reflexos em termos da confiança do mercado onde actua.

O GETI assenta o seu objectivo de aumento do volume de negócios consolidado numa estratégia de fusões e aquisições de empresas, prática crescente neste sector, e na constituição de parcerias estratégicas que lhes permitam, através de uma estratégia de integração vertical oferecer novos produtos complementares às linhas de produtos existentes e, através de uma estratégia de diversificação, oferecer novos produtos que permitam penetrar em novos segmentos de mercado. Fonte de crescimento é também o crescimento orgânico através de *cross-selling* no seio das empresas participadas.

Em termos de consolidação de contas, o método utilizado é o método de consolidação integral, evidenciando-se os direitos de terceiros em “Interesses Minoritários”.

A melhoria da rentabilidade do GETI tem como base:

- Ganhos de escala, através da centralização de processos nomeadamente ao nível das compras, distribuição, financeiro, tecnologias de informação e *marketing*;

- Gestão pelo Sistema de Qualidade, através da optimização de processos que permitem não só obter ganhos de escala mas também melhorar os níveis de serviço ao cliente;
- Gestão da carteira de empresas pertença do GETI no sentido de garantir que os negócios nos quais se investe contribuem para a rentabilidade global;
- Controlo da evolução dos gastos gerais em linha com o crescimento dos negócios;
- Enfoque no desenvolvimento e formação dos colaboradores;
- Utilização da tecnologia como motor de competitividade e modo de obter ganhos de produtividade;
- Gestão mais eficiente de activos. Existe uma preocupação relativamente à gestão dos activos do GETI não só no que se refere à alocação dos capitais no sentido de alavancar a rentabilidade do grupo mas também na gestão do activo circulante, ao nível das necessidades de fundo de maneo, particularmente na questão da gestão dos prazos médios de recebimento de clientes e dos prazos médios de pagamentos a fornecedores.

2.3.2. Perspectiva Clientes

O papel do centro corporativo, por não ter ele próprio clientes, uma vez que estes são do domínio das empresas participadas, traduz-se na criação de valor para as empresas através da criação de sinergias entre elas, nomeadamente pela obtenção de economias de escala decorrentes da partilha de clientes. Como o GETI objecto de estudo não se apresenta como um grupo diversificado, actuando num único sector de actividade, o das TI, o centro corporativo adiciona também valor pela apresentação de uma proposta de valor comum transversal às empresas participadas, traduzindo-se, através do alinhamento das estratégias das empresas participadas à estratégia do GETI e do desdobramento do BSC, em benefícios aos clientes das empresas participadas.

O GETI, pelas empresas em que participa e pelas parcerias que efectua, fomenta a capacidade de disponibilizar aos clientes das empresas participadas uma carteira de produtos de maior abrangência e complementaridade entre si, customizáveis às suas necessidades. Esta complementaridade deriva essencialmente de sinergias comerciais e de práticas de *cross-selling*, possíveis de realizar pelo alinhamento das diferentes unidades de negócio num objectivo de oferta global e integrada. Assim, em termos de vantagens para os clientes de cada unidade de negócio, o GETI através de uma abordagem comercial de oferta mais eficiente e integrada, permite-lhes a maximização dos benefícios obtidos pelo adequação do produto às suas

necessidades e pela qualidade de atendimento e serviço disponibilizado, fomentando um relacionamento de longo prazo. Para além das vantagens obtidas pelos clientes relacionadas com a partilha de interface, o GETI obtém também sinergias comerciais de *cross-selling* corporativo derivado das economias de escala obtidas da partilha de clientes entre empresas, permitindo-lhes aumentar o crescimento das vendas consolidadas.

Assim, o GETI, no sentido de garantir no longo prazo um crescimento do seu volume de negócios consolidado e um acréscimo da sua rentabilidade, tem como objectivos:

- **Expansão de Produtos e Mercados**, pelo acréscimo de novos clientes nos mercados em que já actua através do aumento das vendas de produtos e serviços desenvolvidos e comercializados pelas empresas que o compõem, mas também pelo acréscimo de novos clientes do GETI em novos mercados, quer geográficos, quer novas áreas de negócio, possível através do alargamento das actividades das empresas pertencentes ao grupo, de aquisições de novas empresas ou do estabelecimento de parcerias.

- **Fidelização dos Clientes do GETI**

Como o objectivo da fidelização de clientes assenta na retenção dos clientes evitando a sua migração para a concorrência e aumentando o valor de negócios que eles proporcionam, pretende-se o acréscimo das aquisições de produtos pela actual carteira de clientes, não só pela compra de mais produtos no seio da empresa que “detém” o cliente, mas também pela partilha de clientes entre as diferentes empresas que compõem o GETI através de práticas de *cross-selling*.

A identificação dos segmentos de clientes permite às empresas adequar os seus produtos e serviços às necessidades de cada segmento focalizando os seus esforços na sua satisfação. Como cada segmento de mercado tem uma reciprocidade distinta em termos de lucratividade que é capaz de gerar, é fundamental que as empresas que compõem o GETI tenham o conhecimento sobre o valor actual do cliente e sobre o valor potencial do cliente. A gestão do cliente envolve o conhecimento dos seus clientes, actuais ou potenciais, por forma a recolher informações pertinentes sobre os mesmos e de cuja análise resulte o estabelecimento de estratégias de relacionamento individualizadas, com a oferta de produtos customizados, adaptados às necessidades de cada cliente que contribuem para uma maior satisfação dos clientes e um maior grau de fidelização.

▪ **Melhorar a Satisfação dos Clientes do GETI**

A satisfação é segundo Kotler (2003) função das expectativas e do desempenho percebido, sendo que o nível de satisfação do cliente está indexado ao desempenho do produto e serviço face as expectativas existentes, elevando-se o nível de satisfação quando as expectativas são excedidas. O autor refere que um elevado nível de satisfação de clientes conduz a uma maior fidelidade do cliente, na medida em que é criada uma afinidade emocional com a marca que os leva a uma menor propensão para a mudança. Assim, importa avaliar o índice de satisfação dos clientes do GETI, no sentido de garantir a sua fidelização como garante da sustentabilidade das empresas no longo prazo.

2.3.3. Perspectiva Processos de Negócio Internos

Relativamente à perspectiva de processos de negócio internos, importa avaliar de que forma são geridos os processos de negócio das empresas participadas no sentido de permitir a obtenção dos objectivos definidos. No caso do GETI, existem um conjunto de unidades de serviços partilhados pelas empresas participadas facilitando a obtenção de economias de escala pela diluição dos seus custos de funcionamento, ao mesmo tempo que promovem o conhecimento interno pelo facto internamente se possuir estes recursos comparativamente com a possibilidade da sua subcontratação. As unidades de serviços partilhados são:

- *Marketing*
- Planeamento e Qualidade
- Sistemas de Informação, Infra-estruturas e Comunicações
- Administrativa e Financeira
- Recursos Humanos
- Área Jurídica e *Corporate Governance*

O centro corporativo tem como principal objectivo para estas unidades de serviços partilhados a execução de um conjunto de serviços transversais às empresas participadas no sentido de permitirem um controlo da evolução dos gastos gerais em linha com o crescimento dos negócios facilitando a obtenção de economias de escala que se traduzem em maior eficiência.

O centro corporativo criou uma unidade transversal a todas as empresas em que participa que designou por Coordenação Comercial, com a qual se pretende criar os mecanismos e processos necessários à gestão da base de clientes de uma forma integrada, facilitando a sua partilha pelas empresas participadas e potenciando os objectivos de *cross-selling* das empresas participadas. Também a criação de uma oferta integrada de produtos e serviços aos clientes actuais e novos, bem como a garantia de um serviço pós-venda integrado são preocupações da Coordenação Comercial. Tendo em conta os temas estratégicos definidos, os objectivos do GETI para a perspectiva de Processos de Negócio são:

- **Identificar e Desenvolver novos Produtos, Serviços e Processos**

Os processos de identificação das necessidades dos clientes são fundamentais para que o GETI crie e desenvolva novos produtos e serviços que satisfaçam os clientes, garantindo assim a sustentabilidade do GETI no longo prazo. Assim, é fundamental que o GETI, através das suas empresas, tenha a capacidade de inovar pela criação de novos produtos e serviços, sendo necessária a concepção, desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços e o estabelecimento de parcerias que permitam ajustar e customizar a oferta às necessidades dos clientes.

Desta forma, criam-se as condições necessárias para que as empresas, através de crescimento orgânico, expandam as suas actividades adquirindo novos clientes e penetrando em novos mercados, com conseqüente impacto na satisfação do cliente. Para além do crescimento orgânico, o GETI através da sua estratégia de crescimento com recurso a fusões e aquisições de empresas efectuadas no âmbito do *Corporate Governance*, cria também condições para desenvolver novos produtos e serviços.

- **Melhoria da Eficiência e Eficácia dos Processos Internos**

A Wikipédia define eficiência como a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados, estando assim a sua melhoria associada à utilização de recursos, tendo em conta o seu custo dos recursos utilizados. Por seu lado, eficácia está associada ao grau de execução dos objectivos face ao planeamento definido.

Neste sentido, a melhoria da eficiência do GETI está associada à redução do custo da execução de processos internos de negócio das empresas participadas, obtendo assim mais valias face aos

seus concorrentes, uma vez que se obtém os mesmos *outputs* com a utilização de menos recursos, otimizando desta forma a sua utilização e contribuindo para um aumento da rentabilidade das empresas e do grupo.

Para além das economias de escala obtidas pela partilha de serviços comuns transversais às empresas que compõem o GETI as quais se pretende apresentem maior eficiência, é também fundamental a identificação, no seio de cada empresa participada, de melhorias de eficiência nos processos de negócio internos obtendo assim vantagens competitivas sustentáveis face aos seus concorrentes. Para além da necessidade de melhoria em termos de eficiência que permita uma melhoria da rentabilidade, é fundamental, no âmbito da estratégia de crescimento delineada, o GETI apresentar-se eficaz.

▪ **Melhoria da Qualidade**

A Qualidade é segundo Juran (1988) a adequação do produto ou serviço às necessidades dos clientes. Para Crosby (1979), Qualidade significa essencialmente conformidade dos produtos e serviços com os requisitos, apresentando desta forma uma ausência de defeitos.

No caso do GETI a procura pela melhoria da Qualidade extravasa o âmbito dos produtos e serviços disponibilizados aos clientes internos, através dos serviços prestados pela unidade de serviços partilhados e clientes externos, procurando-se também, no âmbito do Sistema de Gestão Qualidade, uma melhoria em termos de qualidade dos processos.

2.3.4. Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

A questão de “Como podemos desenvolver e partilhar os nossos activos intangíveis?” respeita aos objectivos da perspectiva de Aprendizagem e Crescimento. De facto, activos tais como os colaboradores, a cultura organizacional, a tecnologia e liderança são factores que condicionam o processo de construção de valor nas empresas.

O GETI, através do seu centro corporativo, assenta o desenvolvimento da sua estratégia e a prossecução dos seus objectivos, focalizando-se essencialmente nos seus colaboradores e no recurso à tecnologia como fontes de vantagem competitiva, uma vez que a actividade de TI, em particular o desenvolvimento de *software*, exige uma constante necessidade de aprendizagem. Neste sentido, a estratégia do GETI assenta na **promoção e desenvolvimento dos seus colaboradores**, investindo na sua formação para que as suas capacidades e conhecimentos sejam

desenvolvidos no sentido de se alcançarem os objectivos definidos. Neste sentido, sendo o mercado de *software* exigente em termos de conhecimentos sobre novas tecnologias e novas necessidades de mercado são ministradas acções de formação técnica que permitam dotar os colaboradores dos conhecimentos técnicos necessários, no sentido de que mantenham as suas valências técnicas ajustadas às necessidades do mercado. Fundamental neste mercado é também a capacidade de desenvolvimento da criatividade e capacidade de inovação dos colaboradores pelo que também são efectuadas acções de formação de âmbito comportamental.

Em termos tecnológicos e no sentido do GETI **desenvolver capacidades e competências**, assiste-se à passagem de um modelo de baixa integração e standardização de processos para um modelo caracterizado pela alta integração e standardização dos processos e plataformas tecnológicas, no sentido de permitir um conhecimento partilhado e uma visão integrada de clientes e fornecedores, que facilite a gestão centralizada das empresas participadas. Para que seja possível uma sustentabilidade do GETI no longo prazo, cujas principais competências são fruto dos seus activos intangíveis dos quais se destacam os colaboradores, é fundamental promover junto destes a sua **satisfação** assim como fomentar o seu envolvimento nas acções e resultados da empresa, através de um processo de **alinhamento** com os objectivos do grupo.

O GETI definiu um modelo de avaliação de desempenho que, associado a um sistema de prémios, relaciona a satisfação dos objectivos individuais com a realização dos objectivos do grupo o que permite melhores desempenhos não só dos próprios colaboradores, como da equipa, da empresa e do grupo, reflectindo-se desta forma nos resultados, facilitando o alinhamento dos objectivos individuais com os objectivos do GETI.

O Quadro 4 apresenta um resumo dos objectivos estratégicos definidos pelo GETI, tendo em conta as quatro perspectivas de análise.

Quadro 4 – Objectivos Estratégicos BSC Corporativo

PERSPECTIVAS	TEMA ESTRATÉGICO	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS
Perspectiva Financeira <i>Como podemos aumentar o valor dos accionistas na nossa carteira de empresas?</i>	Criação de Valor	Obj. 1 Maximizar Valor Accionista
	Crescimento	Obj. 2 Aumentar o Volume de Negócios do GETI
	Rentabilidade	Obj. 3 Melhorar a Rentabilidade do GETI
Perspectiva Clientes <i>Como podemos partilhar a interface dos clientes para aumentar o seu valor total?</i>	Fidelização	Obj. 4 Aumentar a Fidelização dos Clientes do GETI
	Expansão	Obj. 5 Aumentar a Expansão de Clientes e Produtos
	Satisfação Clientes	Obj. 6 Aumentar a Satisfação dos Clientes do GETI
Perspectiva Processos de Negócios Internos <i>Como podemos gerir os processos das empresas para obter economias de escala e integração na cadeia de valor?</i>	Inovação	Obj. 7 Identificar e Desenvolver Novos Produtos, Serviços e Processos
	Eficácia e Eficiência	Obj. 8 Melhorar a Eficácia e Eficiência do GETI
	Qualidade	Obj. 9 Melhorar a Qualidade do GETI
Perspectiva Aprendizagem e Crescimento <i>Como podemos desenvolver e partilhar os nossos activos intangíveis?</i>	Desenvolvimento Capacidades e Competências	Obj. 10 Promover Desenvolvimento
	Satisfação Colaboradores	Obj. 11 Melhorar Satisfação Colaboradores
	Alinhamento	Obj. 12 Promover Alinhamento Estratégico das Empresas

2.4. Etapa 4 - Desenvolvimento Mapa Estratégico GETI

O mapa estratégico pretende descrever a estratégia do GETI utilizando para o efeito relações de causa-efeito entre os objectivos estratégicos definidos para as quatro perspectivas do BSC, apresentando as relações causa-efeito entre os objectivos estratégicos, através da sua representação gráfica, sobre a forma como cada objectivo contribui para a prossecução da estratégia, garantindo-se que a sua concretização está relacionada com os resultados estratégicos esperados.

A Figura 16 apresenta as hipóteses de causalidade entre os objectivos estratégicos do GETI sendo que, para cada perspectiva, se indica a proposta de valor que o grupo apresenta.

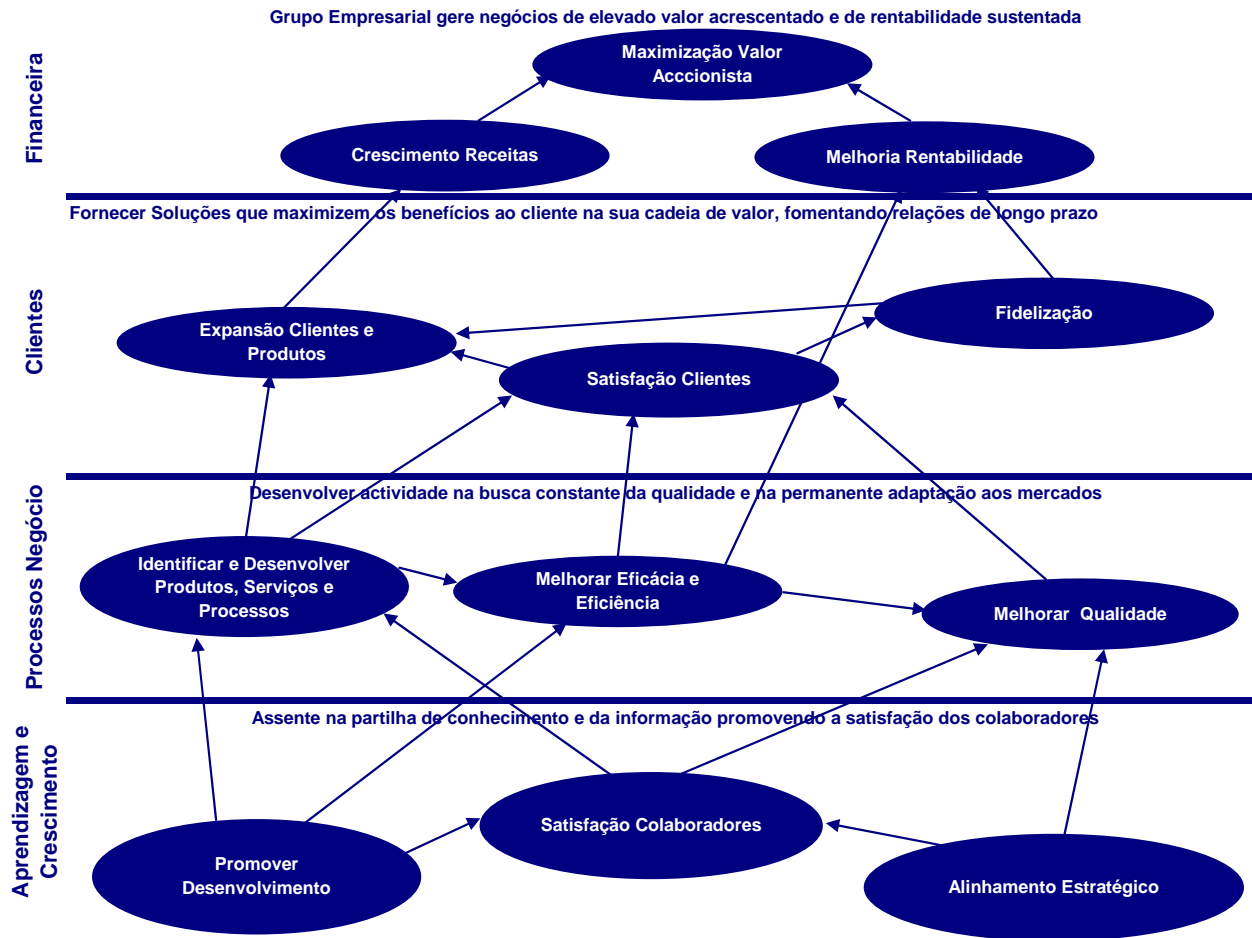


Figura 16 – Mapa Estratégico Corporativo
 Fonte: Autor (2008)

2.5. Etapa 5 - Definição dos Indicadores de Desempenho

O BSC do GETI considera um conjunto de indicadores que se apresentam como medida de análise e evolução dos objectivos estratégicos definidos. Tal como indicado por Kaplan e Norton (1996), o seu BSC apresenta indicadores financeiros que espelham o resultado de acções empreendidas no passado e indicadores sobre os clientes, os processos internos e aprendizagem e crescimento que serão os vectores de desempenho financeiro futuro.

Com a elaboração do BSC para o GETI pretende-se que este seja utilizado como mecanismo de alinhamento estratégico das diferentes empresas que o compõem, garantindo-se que, independentemente das actividades desenvolvidas por cada uma, os resultados estratégicos do GETI sejam alcançados, demonstrando-se, através do desdobramento do BSC às empresas

participadas e tendo em conta a sua estratégia de negócio, de que forma estas contribuem para a execução e resultados estratégicos do GETI.

Em termos estratégicos apresentam-se indicadores de alto nível, aplicáveis ao GETI, sendo que através do processo de *drill down* se desdobra o indicador agregador em indicadores que apresentam informação mais detalhada, nomeadamente ao nível das empresas participadas, permitindo a análise da origem dos problemas. Assim, no contexto do BSC corporativo, os indicadores definidos, representados por valores numéricos numa escala uniformizada de pontos (0-100), são, na sua maioria, combinados e resumidos quantitativamente em índices, representando um agregador da medida de evolução dos objectivos estratégicos definidos. Como indicadores agregadores, os índices são depois, ao nível das empresas participadas e tendo em conta as suas especificidades de negócio, desdobrados em outros indicadores.

No Anexo 9 - *Balanced Scorecard* Corporativo e o Desdobramento à Empresa A e seus Departamentos apresentam-se os indicadores estratégicos do GETI, que permitem, tendo em conta os temas estratégicos definidos, monitorizar a execução dos objectivos estratégicos definidos. Os indicadores estratégicos, apresentando-se como agregadores dos indicadores das empresas participadas, permitem, numa perspectiva *top-down* e num processo de *drill down*, acompanhar o desempenho e contribuição de cada empresa participada para a meta corporativa estabelecida, facilitando a análise e a identificação da contribuição de cada empresa para o indicador do GETI.

Os indicadores estratégicos, segundo Kaplan e Norton (2000) incluem indicadores que mostram o resultado de acções do passado, sendo complementados com indicadores não financeiros, construídos sobre a forma de índices e que representam actividades geradoras de desempenho financeiro futuro, tais como as relacionados com os clientes, com os processos internos, e com a capacidade da organização aprender a melhorar e crescer, actividades impulsionadoras do desempenho financeiro futuro.

Para além dos indicadores, o Anexo 9 - *Balanced Scorecard* Corporativo e o Desdobramento à Empresa A e seus Departamentos apresenta também as metas como valores a alcançar, definindo-se intervalos de tolerância para cada indicador tendo em conta o impacto que cada indicador terá na prossecução dos objectivos estratégicos. Assim, tomando como base o objectivo “Aumentar Volume de Negócios do GETI” identificado na Figura 17, tendo em conta a estratégia de crescimento delineada, o indicador “Volume de Negócios Consolidadas do GETI” apresenta-se

de elevada sensibilidade para a execução dos objectivos estratégicos e para a maximização do valor do accionista, pelo que a amplitude do intervalo de tolerância a definir se apresenta menos abrangente, face a eventuais desvios obtidos, considerando-se que um impacto quer positivo, quer negativo de mais de 1% neste indicador tem consequências significativas em termos de GETI. Por forma a facilitar a leitura e interpretação dos resultados obtidos face às estimativas definidas, pretende-se que as metas relativas aos objectivos corporativos sejam apresentadas de um modo gráfico que se pretende simples e intuitivo, representando através de uma sinalização com recurso a cores e símbolos, o diferencial do realizado face à meta estimada.


TEMA ESTRATÉGICO: CRESCIMENTO				
 Grupo Empresarial Tecnologias Informação	OBJECTIVO	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META
		Aumentar Volume de Negócios do GETI	Volume de Negócios Consolidadas do GETI	(Vendas Consolidadas + Prestações Serviços Consolidadas)

Figura 17 – Objectivo, Indicador e Meta com Intervalo de Tolerância
Fonte: Autor (2008)

2.6. Etapa 6 - Iniciativas

A etapa 6 da metodologia de Rohm (2002) pressupõe a definição das iniciativas a empreender no sentido de se atingirem os objectivos definidos.

Para o GETI e tendo em conta as suas responsabilidades definidas no Capítulo 2.1.2.1, importa referir que no seu caso, por não ter ele próprio clientes, uma vez que estes são do domínio das empresas participadas, a definição e execução de iniciativas que permitam alcançar os objectivos estratégicos definidos, ocorrem, na sua maioria, no âmbito das empresas participadas.

No caso da *Holding*, que agrega todas as unidades de serviços partilhados às empresas participadas, como se pode verificar no organograma representado na Figura 13, o processo de desdobramento do BSC do GETI e do seu alinhamento à estratégia corporativa também envolve a definição de BSC ao nível das unidades de serviços partilhados pelo que também a este nível serão definidas as iniciativas que permitirão ao GETI alcançar a sua estratégia. Assim, o GETI apresenta objectivos estratégicos e indicadores de alto nível, que se desdobram nas empresas participadas e nas unidades de serviços partilhados, sendo essencialmente ao nível destas que são definidas as iniciativas que permitem às empresas participadas garantir o cumprimento dos seus objectivos, que ao estarem alinhados como os objectivos estratégicos, são garante da sua execução.

No Anexo 9 - *Balanced Scorecard* Corporativo e o Desdobramento à Empresa A e seus Departamentos apresentam-se as iniciativas que permitem a empresa A contribuir para a execução da estratégia delineada.

2.7. Etapa 7 – Automatização e Comunicação Informação Desempenho

Terminadas as etapas de construção do BSC do GETI, a etapa 7 refere-se à automatização e comunicação da informação de desempenho por forma a poder partilhar o conhecimento das estratégias corporativas do grupo de uma forma automática e com o auxílio de ferramentas de trabalho colaborativo. De facto, a utilização estratégica da informação constitui a forma mais eficiente do GETI obter vantagem competitiva, desempenhando as ferramentas de *software* de BSC um papel importante como facilitador na implementação da sua estratégia, automatizando o BSC desenvolvido e facilitando a sua comunicação aos diferentes níveis estratégicos e operacionais, consoante o nível de desdobramento implementado.

No GETI, dada a dispersão geográfica de duas empresas participadas, assume particular importância a existência de SI informatizados que permitam comunicar a informação de desempenho no sentido de se poder, com a agilidade necessária, responder às necessidades do mercado garantindo a sua sustentabilidade no longo prazo. Também o crescente número de informações existentes nas empresas participadas coloca a preocupação quanto à eficiência da sua gestão, justificando a necessidade de um sistema automatizado relativo à informação de desempenho.

O GETI utiliza um ERP, transversal a todas as empresas que o compõem. No entanto e tendo em conta os dados necessários para a construção dos indicadores desenvolvidos no modelo do BSC é necessário recolher e integrar dados dispersos por outros SI específicos de cada empresa participada, tendo em conta a sua actividade, sendo fundamental garantir a padronização e uniformização dos dados existentes numa linguagem de utilização comum ao GETI, por forma a que estes possam ser extraídos dos diferentes SI utilizados, garantindo a sua integridade e tornando possível a desagregação dos dados através do *drill down* da informação nos componentes mais elementares, por forma a se detectar a origem do problema.

Por forma a criar uma harmonização e standardização da metodologia do BSC, a entidade *The Balanced Scorecard Collaborative*, fundada por Robert Kaplan e David Norton, criou o *BSC Functional Standards™*, um conjunto mínimo de *standards* funcionais que têm como suporte a

metodologia do BSC e servem de base funcional para os *softwares package* suporte à implementação do BSC. Esta entidade certifica as aplicações que respeitam os *standards* definidos, referindo-se estes a aspectos de gestão e não tecnológicos. Estes *standards* estão divididos em quatro secções. A primeira assenta no desenho do BSC, o qual inclui as quatro perspectivas do modelo, os objectivos estratégicos, a associação dos indicadores aos objectivos estratégicos, as relações de causa-efeito, as metas e as iniciativas. Como uma das principais motivações para a implementação de um *software* de BSC assenta na facilidade de comunicação, a segunda secção, comunicação e educação estratégica, refere-se à comunicação (individual ou em grupo) e documentação dos objectivos, indicadores, metas e iniciativas, demonstrando o alinhamento destes com a estratégia. A execução do negócio surge na terceira secção e apresenta a relação explícita entre as iniciativas necessárias para alcançar a estratégia e os objectivos estratégicos associados. A quarta e última secção, feedback e aprendizagem, permite que, através da análise dos resultados alcançados comparativamente com as metas definidas, os gestores analisem e monitorizem a performance do GETI e das suas empresas participadas, apresentando indicadores gráficos que reportem a evolução face às metas definidas.

O *software* a implementar deve respeitar os *BSC Functional Standards™* devendo ter ferramentas flexíveis que permitam a emissão de relatórios e a análise dos dados, possível através de *drill-down* dos dados, permitindo compreender as ligações entre os diferentes indicadores, quer pelo seu alinhamento entre perspectivas, quer pelo seu desdobramento em vários níveis de análise. De facto, através desta funcionalidade é possível ao GETI desagregar os diferentes indicadores utilizados desde o nível corporativo até ao nível mais atómico, facilitando a análise e acompanhamento do seu desempenho. Adicionalmente poderão ser consideradas outras funcionalidades como sejam a análise de tendências, análise estatística para apoio na verificação de tendências, sendo um elemento importante nos *softwares* de BSC a representação gráfica da situação do GETI e das empresas participadas por forma a permitir a visualização rápida e fácil do desempenho actual e da sua evolução. Em termos gráficos é importante que a ferramenta de *software* de BSC permita, através de cores e símbolos, alertar para os valores realizados em cada um dos indicadores face à meta estabelecida, permitindo apresentar alertas em indicadores que, apesar de estarem dentro da meta. De facto, indicadores de alto nível em linha com o estabelecido podem esconder problemas só possíveis de detectar pelo seu desdobramento, sendo fundamental que a qualquer nível se possa detectar desvios de performance face ao esperado.

O *software* de BSC, para além de respeitar a metodologia de BSC desenvolvida por Kaplan e Norton, deverá permitir o desenvolvimento de vários *scorecards* alinhados entre si através dos seus objectivos e indicadores, que são também desdobrados ou agrupados permitindo a árvore de desdobramento a navegação pelos diversos níveis. O BSC ao servir de instrumento de comunicação da estratégia e de *feedback* relativamente à avaliação e monitorização do desempenho, exige que o *software* permita a navegação nos objectivos e indicadores por forma a permitir aprofundar a análise de um determinado indicador até à causa do desempenho obtido, através de facilidades de *drill-down*. É fundamental a análise através de um cubo com várias dimensões que podem ser “cortadas” nas dimensões de análise necessárias, permitindo a sua navegação.

No processo de desdobramento, os indicadores estão muitas vezes agregados em outros indicadores, sendo por vezes a natureza do indicador e a sua unidade de medida distinta, devendo o *software* apresentar mecanismos que permitam estas agregações e simultaneamente lidar com vários tipos de unidades de medida, através da uniformização de diferentes escalas utilizadas. Estes factores assumem particular relevância no caso de indicadores do GETI que se apresentam como uma consolidação de indicadores das empresas participadas, sendo necessário a utilização de pesos relativos para cada parcela.

Em termos de interface com o utilizador pretende-se que seja *userfriendly*, utilizando painéis de controlo (*dashboards*) que apresentam de uma forma rápida e simples as informações necessárias, que permita vistas personalizadas e a configuração das informações de forma personalizada por cada utilizador.

É fundamental que o *software* a implementar permita apresentar as relações de causa e efeito entre os objectivos e os indicadores facilitando aos colaboradores o entendimento das suas acções diárias. Em termos de segurança, considera-se como requisito a existência de sistemas de controlo de acesso permitindo, através de perfis de acesso, que a informação seja acedida respeitando a sua confidencialidade.

Após a implementação do *software* é necessário implementar funcionalidades que permitam a comunicação e colaboração das empresas participadas, utilizando-se para tal a *intranet* do GETI. Como a avaliação não serve apenas para medir o desempenho do GETI e das suas empresas participadas, também permite medir o desempenho de cada colaborador e, em função desse desempenho, atribuir-lhe um incentivo.

2.8. Etapa 8 – Desdobramento do *Balanced Scorecard*

Após a definição do BSC corporativo e tomando como base a estratégia corporativa, as empresas participadas partem para a construção dos seus BSC, através do desdobramento dos objectivos estratégicos, garantindo-se desta forma um alinhamento estratégico com o GETI. Após o 1º nível de desdobramento importa, para cada empresa participada, desdobrar os objectivos e indicadores em níveis inferiores, por forma a que cada unidade de negócio, departamento ou individuo avalie a sua contribuição em termos de desempenho individual, departamental, unidade de negócio, empresa e, em última instância, do GETI, permitindo que, face ao resultado efectivo e comparativamente com a meta estimada, seja possível avaliar o impacto em termos de objectivos e indicadores definidos.

No caso de estudo o desdobramento do BSC é feito à empresa participada A, apresentada na etapa 1, até ao nível dos departamentos funcionais que a compõem, garantindo a execução e alinhamento estratégico, como demonstra o modelo adoptado, apresentado na Figura 18 e o *feedback* estratégico, tendo em conta as acções realizadas.

Perspectiva Financeira

TEMA ESTRATÉGICO:				
	OBJECTIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA
Grupo Empresarial Tecnologias Informação				
Empresa A				
Direcção Desenvolvimento				
Direcção Comercial				
Direcção Suporte a Clientes				

Figura 18 – Estrutura Desdobramento BSC
Fonte: Autor (2008)

Em termos de principais funções de cada uma dos departamentos, a Direcção de Desenvolvimento, através das suas equipas de desenvolvimento, tem como principal função desenvolver *software* aplicacional para Instituições Financeiras. A sua estrutura está dividida em unidades de produto, em que cada unidade é responsável pelo desenvolvimento do *software package* correspondente; recentemente foi criada uma nova unidade, “Projectos Especiais”, que tem como função efectuar desenvolvimentos específicos e coordenar projectos de

desenvolvimento à medida, assentes em *templates*. Para além do desenvolvimento de produtos, os quais são compostos por módulos que respondem a funções específicas no seio de cada produto, as equipas de desenvolvimento prestam também um serviço de *help-desk* de 2ª linha, através do suporte às aplicações desenvolvidas.

A Direcção Comercial, através da sua força de vendas, tem como principal função comercializar os produtos desenvolvidos pela Direcção de Desenvolvimento e outros desenvolvidos por parceiros estratégicos. A Direcção de Suporte a Clientes, através da sua equipa de consultores, tem como principal função a gestão de projectos nos clientes, os quais envolvem diversas fases nomeadamente implementação, parametrização e formação dos produtos desenvolvidos pela Direcção de Desenvolvimento. Paralelamente tem como função prestar serviço de *help-desk* de 1ª linha através do suporte às aplicações desenvolvidas.

Relativamente à natureza do suporte de *help-desk*, o mesmo será tipicamente prestado pela 1ª linha de suporte, estando a sua resolução associada ao nível de código reportado. Assim, tratando-se de erros de parametrização ou esclarecimento de questões, a sua resolução depende da 1ª linha de suporte. Se o tipo de erro é aplicacional, a sua resolução envolve a 2ª linha de suporte.

O Anexo 9 - *Balanced Scorecard* Corporativo e o Desdobramento à Empresa A e seus Departamentos apresenta o BSC do GE e o seu desdobramento à empresa A e departamentos funcionais, Direcção de Desenvolvimento, Direcção Comercial e Direcção de Suporte a Clientes, apresentando para os diferentes níveis, desde o grupo até ao departamento, o alinhamento em termos de objectivos e indicadores.

Por forma a clarificar o processo de alinhamento entre o GETI e a empresa A e seus departamento, tome-se como exemplo o tema estratégico “Fidelização” esquematizado na Figura 19. Assim, para que o GETI veja aumentar a fidelização dos seus clientes, quer internos no caso das unidades de suporte, quer externos, no caso das empresas participadas, é necessário que cada empresa e unidade apresentem objectivos alinhados com o GETI. No caso particular da empresa A esta tem um objectivo similar ao do GETI, “Aumentar a Fidelização de Clientes”, dependendo a sua concretização da operacionalização que a empresa faz da estratégia corporativa, operacionalização efectuada ao nível dos departamentos funcionais. Assim, e tendo em conta que a fidelização de clientes assenta numa estratégia de intimidade com o cliente, todos os departamentos contribuem para o objectivo corporativo através do acompanhamento do cliente e

das suas necessidades. As Direcções Comercial e Suporte a Clientes têm também objectivos específicos por forma a permitirem “Reter o Cliente” e a Direcção Comercial contribui para a fidelização através de práticas de *cross-selling*, traduzido na necessidade de “Aumentar a Penetração de Produtos das Empresas do GETI”.

Perspectiva Clientes

TEMA ESTRATÉGICO: FIDELIZAÇÃO		OBJECTIVO
	Grupo Empresarial Tecnologias Informação	Aumentar a Fidelização Clientes GETI
	Empresa A	Aumentar a Fidelização Clientes Empresa
	Direcção Desenvolvimento	Melhorar Acompanhamento Cliente
	Direcção Comercial	Melhorar Acompanhamento Cliente
		Reter o Cliente
		<i>Manter a taxa de renovação dos contratos de manutenção</i>
		<i>Aumentar o Valor Médio do Cliente</i>
		<i>Aumentar a adjudicação de módulos</i>
	Direcção Suporte a Clientes	<i>Aumentar a adjudicação de serviços</i>
		<i>Promover a recomendação dos produtos</i>
		Aumentar Penetração Produtos Empresas Grupo
		Melhorar Acompanhamento Cliente
		Reter o Cliente
		<i>Promover a Implementação dos Módulos</i>
		<i>Promover o Arranque dos Módulos</i>
	<i>Promover a Realização de Serviços</i>	

Figura 19 – Alinhamento Objectivos Tema Estratégico “Fidelização”

Fonte: Autor (2008)

Para além da necessidade de manter um alinhamento entre os diferentes objectivos é também fundamental garantir o alinhamento entre os diferentes indicadores criados por forma a tornar possível o *drill-down* na informação e a detecção da causa do problema. Já na etapa 7 se salientou a importância em termos de capacidade de agregação de indicadores, uma vez que os indicadores do GETI são compostos por outros de nível inferior, muitas vezes com unidades de medidas distintas, exigindo-se a sua padronização por forma a permitir a sua agregação e a comparação.

Na Figura 20 visualiza-se a construção do indicador “Índice de Fidelização GETI”. Este apresenta-se como um índice agregador do indicador de fidelização de cada empresa participada ou unidade de suporte, sendo que no caso da empresa A, o mesmo depende da “Taxa de Acompanhamento”, do “Índice de Retenção Clientes” e da “Taxa de Venda Cruzada”, indicadores desdobrados ao nível dos departamentos funcionais.

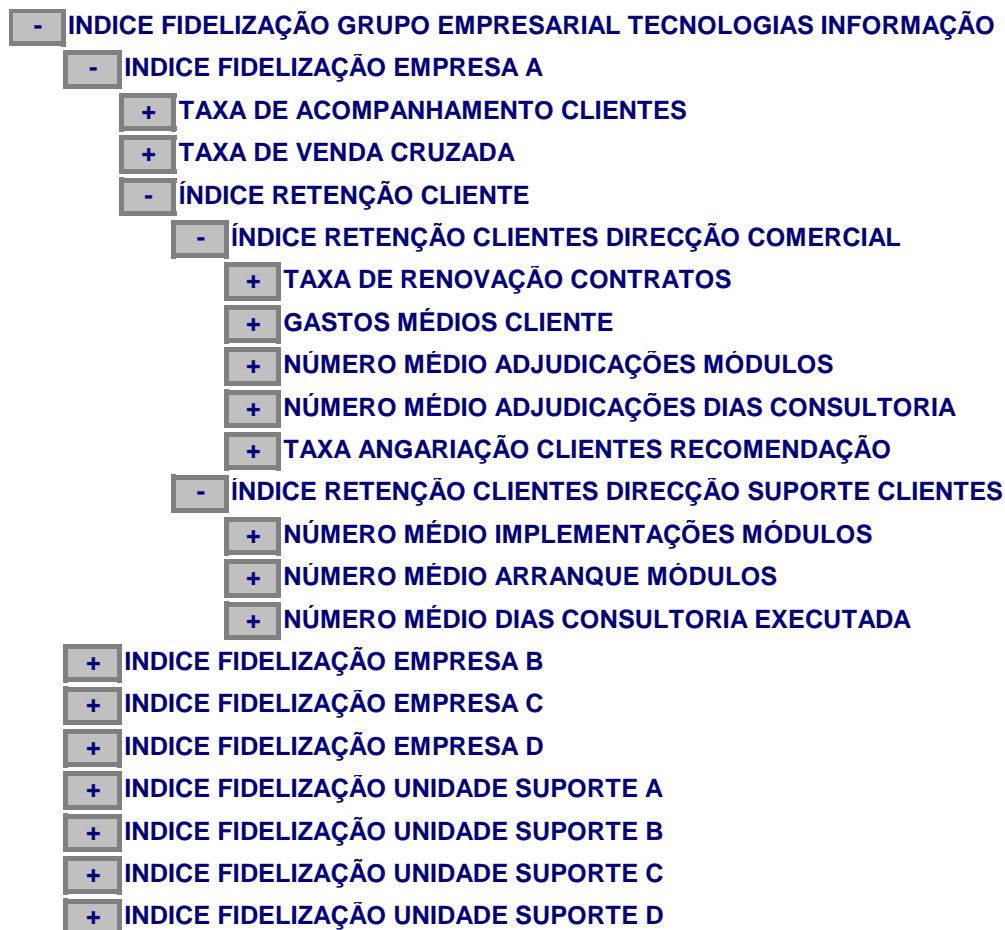


Figura 20 – Esquematização Indicadores Tema Estratégico “Fidelização”
 Fonte: Autor (2008)

Assim, se a “Taxa de Acompanhamento” é um indicador transversal aos três departamentos, agregado ao nível da empresa através da média simples da “Taxa de Acompanhamento” de cada departamento, a construção do “Índice de Retenção de Clientes” apresenta maior complexidade sendo desdobrado ao nível de cada departamento, Comercial e Suporte a Clientes, tendo em conta diferentes indicadores que contribuem para a sua definição, e que apresentam diferentes unidades de medida, como sejam percentagens, no caso das “Taxa de Renovação de Contratos” e “Taxa Angariação Clientes Recomendados”, unidades monetárias, no caso dos “Gastos Médios” e número de dias para os restantes indicadores. Assim, é fundamental que o SI a implementar permita a padronização dos diferentes indicadores ao nível das metas corporativas, por exemplo utilizando uma escala de pontos como indicado no Anexo 9 - *Balanced Scorecard* Corporativo e o Desdobramento à Empresa A e seus Departamentos, por forma a permitir a agregação da

informação ao nível de um indicador e simultaneamente permitir a comparação entre os diferentes objectivos das diferentes empresas.

O BSC da empresa A, para além de apresentar um alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia do GETI, permite o estabelecimento de relações de causa e efeito entre os diferentes objectivos, facilitando a avaliação do impacto em termos estratégicos quando avaliado o nível de performance realizado face à meta estabelecida.

As hipotéticas relações de causa e efeito entre os objectivos são representadas através do mapa estratégico, apresentando-se as mesmas no Anexo 10 - Mapa Estratégico Empresa A. Através das relações de causa e efeito são estabelecidas hipóteses de causalidade entre os objectivos definidos, que através da sua representação gráfica com recurso aos diferentes mapas estratégicos dos departamentos da empresa A, apresentados em anexo (anexos 11, 12 e 13) é possível constatar as hipóteses de causalidade definidas permitindo, por exemplo, identificar as hipóteses que o impacto do objectivo “Expansão Clientes e Produtos” tem no objectivo “Crescimento Receitas”. Assim, com o processo de desdobramento dos objectivos estratégicos e o seu alinhamento com as diferentes empresas participadas e unidades de suporte, torna-se possível a definição clara da estratégia e a sua implementação através do recurso aos diferentes BSC’s desenvolvidos e aos mapas estratégicos.

Uma fase seguinte de desenvolvimento do BSC envolve a definição de BSC’s para as entidades externas que mantêm relações com o GETI, nomeadamente os parceiros estratégicos com os quais o GETI estabelece parceiras ou *jointventures*.

2.9. Etapa 9 – Avaliar e Melhorar o Desempenho

A última etapa refere-se ao processo de *feedback* e aprendizagem, o qual compreende a avaliação constante do processo de implementação da estratégia com o objectivo de aprendizagem e transformação constantes. De facto, a capacidade de aprendizagem organizacional é possível através de um sistema de *feedback* obtido relativamente à estratégia, objectivos, indicadores permitindo aos gestores monitorizar, testar, validar e modificar as hipóteses subjacentes à estratégia definida e implementada, promovendo as condições necessárias para as mudanças necessárias no sentido de garantir a sustentabilidade do GETI no longo prazo.

Os BSC’s definidos no âmbito deste caso de estudo (GETI, a empresa A e seus departamentos funcionais) explicitam hipóteses sobre as ligações de causa e efeito entre os objectivos definidos

que permitam alcançar a estratégia formulada. Com a sua implementação, o GETI e a empresa A testam as hipóteses relativas à sua estratégia, funcionando como mecanismos de avaliação e melhoria de desempenho futuro. No entanto e por forma a tornar possível o processo de *feedback* e aprendizagem estratégico é fundamental a capacidade de aprendizagem em “*double loop process*”, como enunciado por Kaplan e Norton (2001b). Para que tal seja possível é fundamental, para além do teste e validação das hipóteses de relações causais entre os objectivos, que o GETI desenvolva ligações entre o BSC e o processo de planeamento e orçamentação, utilizando o BSC como ferramenta de avaliação de potenciais futuros investimentos e iniciativas. Transformar o processo estratégico como um processo contínuo envolve a realização de reuniões de revisão estratégica por forma a permitir a reflexão sobre se a estratégia do GETI e das suas empresas participadas está em sintonia com o previsto, se o ambiente competitivo mantém as mesmas condições definidas em termos estratégicos ou se é necessário proceder a ajustes em termos de relações de causa e efeito entre os objectivos ou ainda se a estratégia delineada precisa de alterações tendo em conta novos conhecimentos de mercado, novas tecnologias desenvolvidas, novas necessidades de clientes ou novos recursos internos. Assim, o BSC permite não só implementar os planos formulados por forma a garantir a concretização dos objectivos estratégicos definidos, mas também que os membros das diferentes empresas participadas, nas suas actividades diárias, e a própria Administração do GETI através da sua governação possa estar atenta às oportunidades que surjam em termos de novos investimentos, novos mercados, clientes, produtos ou processos.

A aprendizagem estratégica do GETI assenta numa estrutura partilhada da estratégia corporativa e dos seus objectivos através da definição e implementação dos diferentes BSC's alinhados entre si, permitindo definir em termos operacionais de que forma cada colaborador com o seu esforço contribui para alcançar os objectivos globais da empresa e do GETI.

Tal é possível através de um modelo que liga os esforços e as realizações individuais aos objectivos da empresa e do GETI, sendo para isso fundamental o desdobramento do modelo de BSC ao nível individual. Tal como refere Kaplan e Norton (2001b), é necessário o GETI avaliar a implementação do modelo de BSC, testando se as medidas levadas a efeito contribuem efectivamente para a realização dos propósitos definidos e se não são facilmente manipuláveis.

Deverá ainda avaliar-se a veracidade e confiança nos dados disponibilizados por forma a poder utilizar-se o BSC como ferramenta base para a medição da performance e para a definição de um sistema de incentivos que garanta o alinhamento organizacional.

3. Conclusões

A crescente complexidade decorrente do crescimento das empresas traduziu-se na necessidade em se constituírem sob a forma de GE's, que lhes permite responder de uma forma mais célere e eficaz aos múltiplos desafios que se lhes colocam e às oportunidades que os mercados onde actuam lhes proporcionam.

Através da revisão bibliográfica verificou-se que a existência de GE's constituem, pela dimensão que muitos apresentam, uma barreira à entrada de outras empresas, permitindo beneficiar de sinergias entre as empresas que o compõem através da partilha de actividades, processos, conhecimento e competências. Para além desses factores, a constituição de GE permite de uma forma expedita o investimento/desinvestimento num portfolio diversificado de negócios, facilitando a estratégia de internacionalização que muitas vezes exige a constituição de empresas de direito local. No entanto, uma das principais dificuldades assenta na capacidade que o GE tem na implementação e controlo da estratégia corporativa, de forma a clarificar a contribuição de cada empresa participada, através das suas unidades de negócio e de suporte, para os objectivos estratégicos corporativos, procurando eliminar a falta de coesão estratégica, motivada pelos conflitos e interesses divergentes existentes entre as empresas participadas. Neste sentido e tomando como base as necessidades de avaliação de desempenho dos GE's que, para além de enfrentarem as alterações provocadas pela era da informação, nomeadamente, o peso dos activos intangíveis como geradores de valor e a falta de confiança nas medidas financeiras, defrontam-se com questões como a dispersão geográfica e diversificação das actividades das empresas participadas, a proliferação de dados existentes em diferentes SI, muitos deles isolados, e a necessidade de uniformizar conceitos e processos por forma a criar uma linguagem comum e transversal ao GE.

Assim, a importância do alinhamento dos recursos, das unidades de negócio e do GE constitui uma exigência à gestão executiva, sendo que o BSC, como ferramenta de gestão e aprendizagem estratégica, facilita a implementação da estratégia corporativa, garantindo o referido alinhamento. Para Nilsson e Olve (2001), o BSC permite conciliar o papel corporativo e as prioridades das empresas participadas. Epstein e Manzoni (1998) salientam a importância do BSC na clarificação do valor criado pela empresa mãe assim como a identificação das sinergias obtidas pela partilha de clientes, processos, tecnologias e conhecimento.

Neste sentido, o BSC, tomando como base a visão, missão, valores e estratégia do GE e as suas quatro perspectivas, Financeira, Clientes, Processos de Negócio Internos e Aprendizagem e Crescimento, permite clarificar os objectivos, os indicadores, as metas e as iniciativas que facilitam ao GE alavancar o valor proposto ao cliente pelo conjunto das empresas que o compõem e alavancar o valor criado através das sinergias obtidas pela pertença ao grupo.

O BSC, através dos seus princípios, combina indicadores de resultados que avaliam consequências de acções e decisões tomadas no passado com os vectores de desempenho, que avaliam as actividades que conduzem a resultados futuros. Os mapas estratégicos, como representações gráficas dos objectivos críticos do GE, permitem também identificar, de uma forma simples, as relações de causa e efeito entre os diferentes objectivos, facilitando a identificação de oportunidades que permitam melhorar a performance e o desempenho do grupo.

Para além das críticas efectuadas por alguns autores ao modelo de BSC, esta ferramenta tem sido utilizada no meio empresarial, facilitando a comunicação da estratégia delineada bem como a monitorização dos objectivos e metas estabelecidos.

Uma das principais dificuldades associadas ao processo de desenvolvimento e implementação do BSC e que têm vindo a condicionar o seu sucesso, está associada à metodologia utilizada, tendo-se no presente caso de estudo utilizado a metodologia de Rohm (2002) que divide este processo de desenvolvimento e implementação em nove etapas.

Para além da metodologia de desenvolvimento da ferramenta, é fundamental o papel das TI como suporte ao modelo de BSC exigindo-se, dada a complexidade associada aos GE, o garante de um vasto conjunto de requisitos. Assim, Olve et al. (1999) alertam para a criticidade da qualidade de informação existente por forma a garantir que as medidas desenvolvidas estão claramente definidas e reflectem a estratégia do GE. Também a existência de dados isolados e dispersos pelas diferentes empresas participadas exigem a sua integração, para garantir a uniformização de conceitos e processos, condição essencial à criação de uma linguagem comum e transversal ao GE. Assim, os SI serão utilizados como mecanismos de comunicação dos objectivos e dos níveis de execução dos mesmos aos diferentes níveis organizacionais.

O estudo de caso assenta no desenvolvimento de um modelo de BSC aplicado a um grupo empresarial português presente no sector das TI, a que designei abreviadamente por GETI, composto por quatro empresas com actividade própria, duas das quais dispersas geograficamente, subordinadas à empresa mãe. Esta, por sua vez, para além de controlar as empresas participadas,

gere as unidades de suporte e o governo do GETI. Este grupo está a dar os primeiros passos na concepção, desenvolvimento e implementação do BSC reunindo as condições necessárias à sua adopção – apresenta uma missão, visão e valores definidos para o grupo, sendo a própria Administração o patrocinador do desenvolvimento e implementação da ferramenta.

O GETI, no âmbito do seu processo de planeamento, define a sua estratégia corporativa e os objectivos estratégicos para os próximos três anos, acompanhado por um orçamento que suporta financeiramente a estratégia definida. No âmbito das empresas participadas, que também apresentam uma missão claramente definida e difundida, são estabelecidos os planos executivos e operacionais onde se identificam as estratégias e objectivos de negócio a atingir. No entanto, estes planos, isolados entre si, não permitem um alinhamento entre as estratégias de negócio e do grupo, levando os gestores, na maioria das vezes, a uma gestão reactiva ao invés da desejada gestão proactiva que antecipe as ameaças e aproveite as oportunidades do mercado.

Neste sentido, e numa perspectiva *top down* foi desenvolvido o modelo de BSC para o GETI, desdobrado à empresa participada A e aos seus departamentos funcionais que permita, com o desenvolvimento da ferramenta, o recurso a um mecanismo que facilite a implementação estratégica e a comunicação dos objectivos estratégicos às empresas participadas, independentemente da sua actividade e localização geográfica. Assim, garante-se o alinhamento estratégico das empresas participadas face ao GETI em termos de objectivos, indicadores, metas e iniciativas definidas, bem como a aprendizagem estratégica através do *feedback* das empresas participadas, visando a adaptação da estratégia e dos objectivos às oportunidades e ameaças do mercado.

Com o desenvolvimento do BSC no contexto do GETI procurou-se também clarificar o papel desempenhado pelas empresas participadas, tendo-se para tal desenvolvido o modelo de BSC aplicado à empresa participada A, sendo posteriormente desdobrado aos seus departamentos funcionais. Assim, é possível através do alinhamento dos objectivos dos departamentos aos objectivos de negócio da empresa A e estes, por sua vez, alinhados com os objectivos estratégicos do GETI, demonstrar o papel desempenhado pela empresa A na prossecução dos objectivos estratégicos do grupo. O modelo de BSC, ao apresentar as propostas de valor corporativas e as sinergias obtidas, procura eliminar a falta de coesão estratégica e a duplicação de esforços existente ao nível dos diferentes negócios, devido à falta de alinhamento entre as empresas participadas e entre elas e a empresa mãe.

3.1. Recomendações para Investigação Futura

Após conclusão do nosso estudo ficam em aberto algumas questões que em nosso entender apresentam interesse em termos de investigação futura.

Assim, concebido o modelo de BSC para o GETI, desdobrado posteriormente à empresa A e aos seus departamentos funcionais, parece-nos interessante a sua implementação, suportado em software que facilite o seu uso e a comunicação aos vários níveis do GETI.

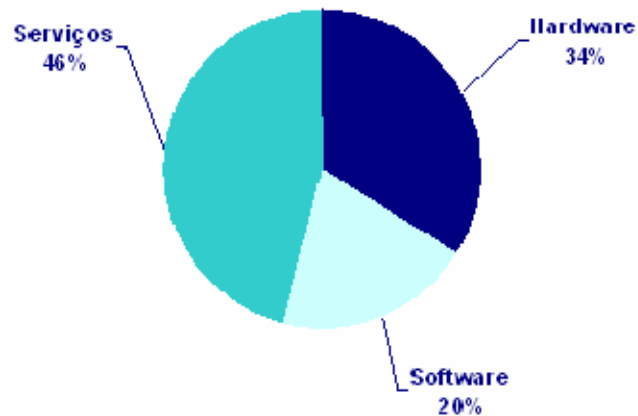
Também seria interessante proceder ao desdobramento do BSC às restantes empresas participadas e unidades de suporte até ao nível individual, criando assim um modelo que garantisse o alinhamento dos objectivos, indicadores, metas e iniciativas desde o nível individual até ao nível corporativo, o que permitiria aos colaboradores conhecer o seu papel e grande contribuição para a performance corporativa e associar o sistema de recompensas e incentivos à realização dos objectivos definidos.

Sendo o desenvolvimento do BSC um processo contínuo, seria também relevante, com a implementação do modelo, monitorizar, analisar e melhorar as relações de causa e efeito entre os objectivos definidos.

Por último e em termos de investigação futura poderia avaliar-se, por comparação com a situação inicial, em que medida a implementação do modelo de BSC influenciou os resultados obtidos em termos de alinhamento, aprendizagem estratégica e desempenho do GETI.

Anexos

Anexo 1 – Mercado Mundial TI em 2006



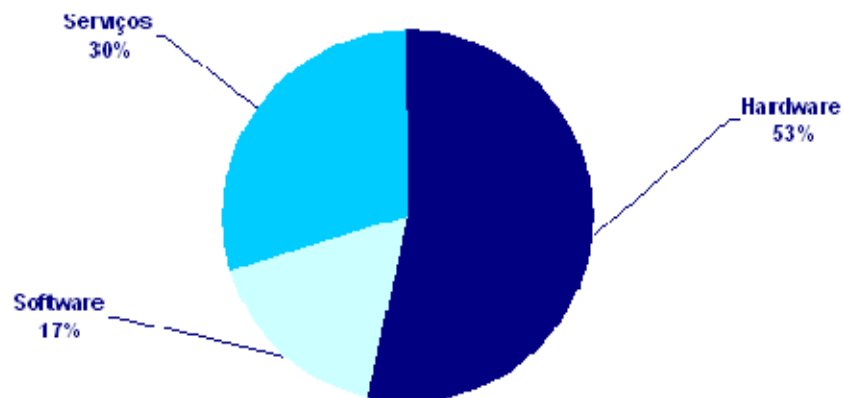
Fonte: OCDE (2006)

Notas:

Hardware inclui servidores, PC's, *storage*, periféricos, impressoras/multifunções, equipamento de rede, PDAs e *smartphones*;
Software inclui *software* aplicacional, ferramentas de desenvolvimento e infraestrutura, não incluindo *software* desenvolvido à medida;

Serviços inclui consultoria TI, implementação e integração de sistemas, suporte, gestão operacional/*outsourcing* e formação.

Anexo 2 – Mercado Português TI em 2006 (Dados Previsionais)



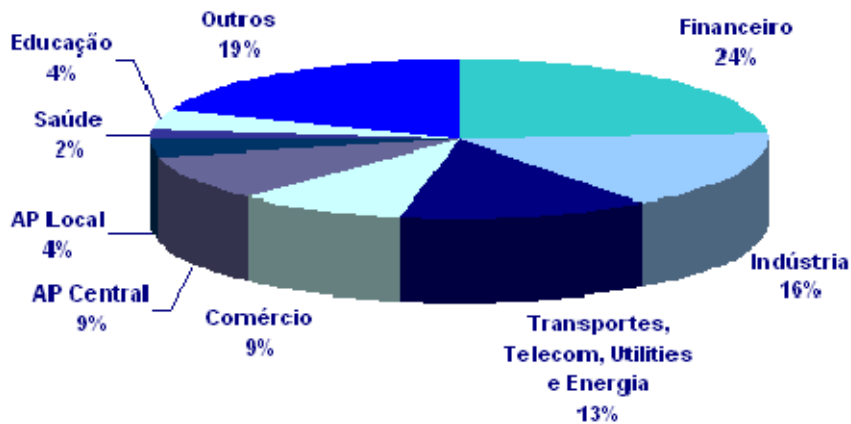
Fonte: Jornal de Negócios (2007a)

Notas:

Hardware inclui servidores, PC's, *storage*, periféricos, impressoras/multifunções, equipamento de rede, PDAs e *smartphones*;
Software inclui *software* aplicacional, ferramentas de desenvolvimento e infraestrutura, não incluindo *software* desenvolvido à medida;

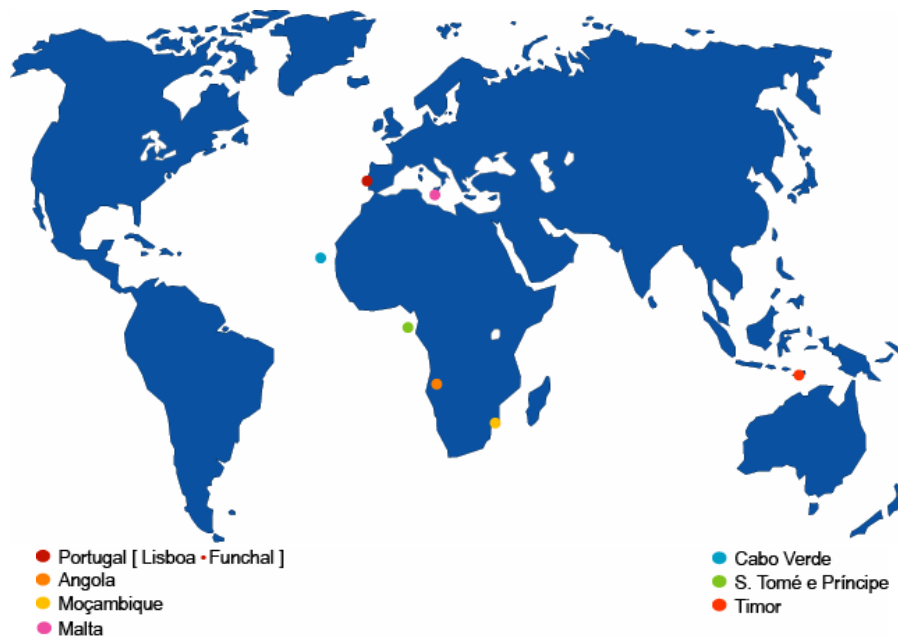
Serviços inclui consultoria TI, implementação e integração de sistemas, suporte, gestão operacional/*outsourcing* e formação.

Anexo 3 – Peso Investimento TI por Sector Actividade Mercado Português, 2006 (Dados Previsionais)



Fonte: Semana Informática (2007)

Anexo 4 – Presença Geográfica GETI em 2008



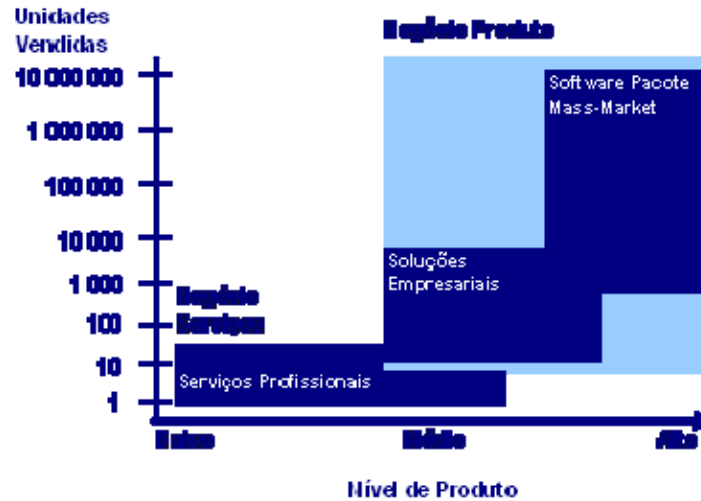
Fonte: Grupo Empresarial Tecnologias Informação (2008)

Anexo 5 – Produtos e Serviços GETI para o Sector Financeiro

<p>Desenvolvimento <i>Software</i> Aplicacional <i>Package</i></p>	<p>Gestão Bancária Gestão Sala de Mercados Banca Remota Banca Presencial Gestão Recursos Humanos</p>	<p>Formação e Implementação</p>
<p>Serviço de Suporte ao Software Aplicacional e <i>Help- Desk</i></p>	<p>Gestão Bancária Gestão Sala de Mercados Banca Remota Banca Presencial Gestão Recursos Humanos</p>	
<p>Desenvolvimento <i>Software</i> Aplicacional à Medida</p>	<p>Desenvolvimentos à medida (a pedido) que visam essencialmente adicionar funcionalidade às soluções comercializadas e/ou integrar soluções</p>	
<p>Comercialização <i>Software</i> Aplicacional</p>	<p>Gestão Bancária Gestão Sala de Mercados Banca Remota Banca Presencial Gestão Recursos Humanos Gestão de Imobilizado Gestão de Infraestruturas TI Desmaterialização de Processos Segurança <i>Software</i> de Base <i>Corporate Performance Management</i></p>	
<p>Comercialização de <i>Hardware</i></p>	<p><i>Hardware</i> de Base Servidores PC's Storage Periféricos Impressoras Equipamentos de Rede</p>	

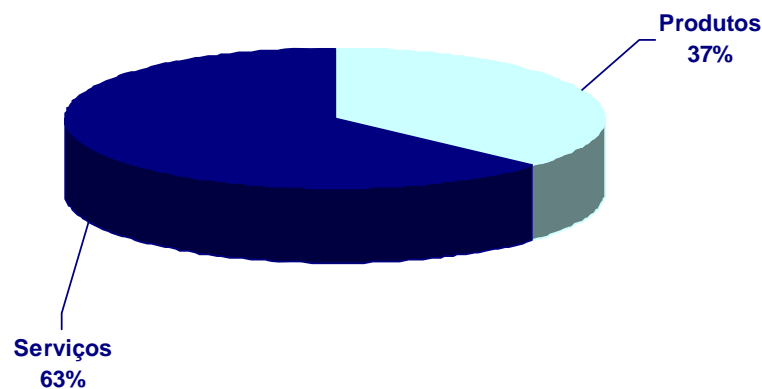
Fonte: Grupo Empresarial Tecnologias Informação (2008)

Anexo 6 – Nível de Desenvolvimento como Produto



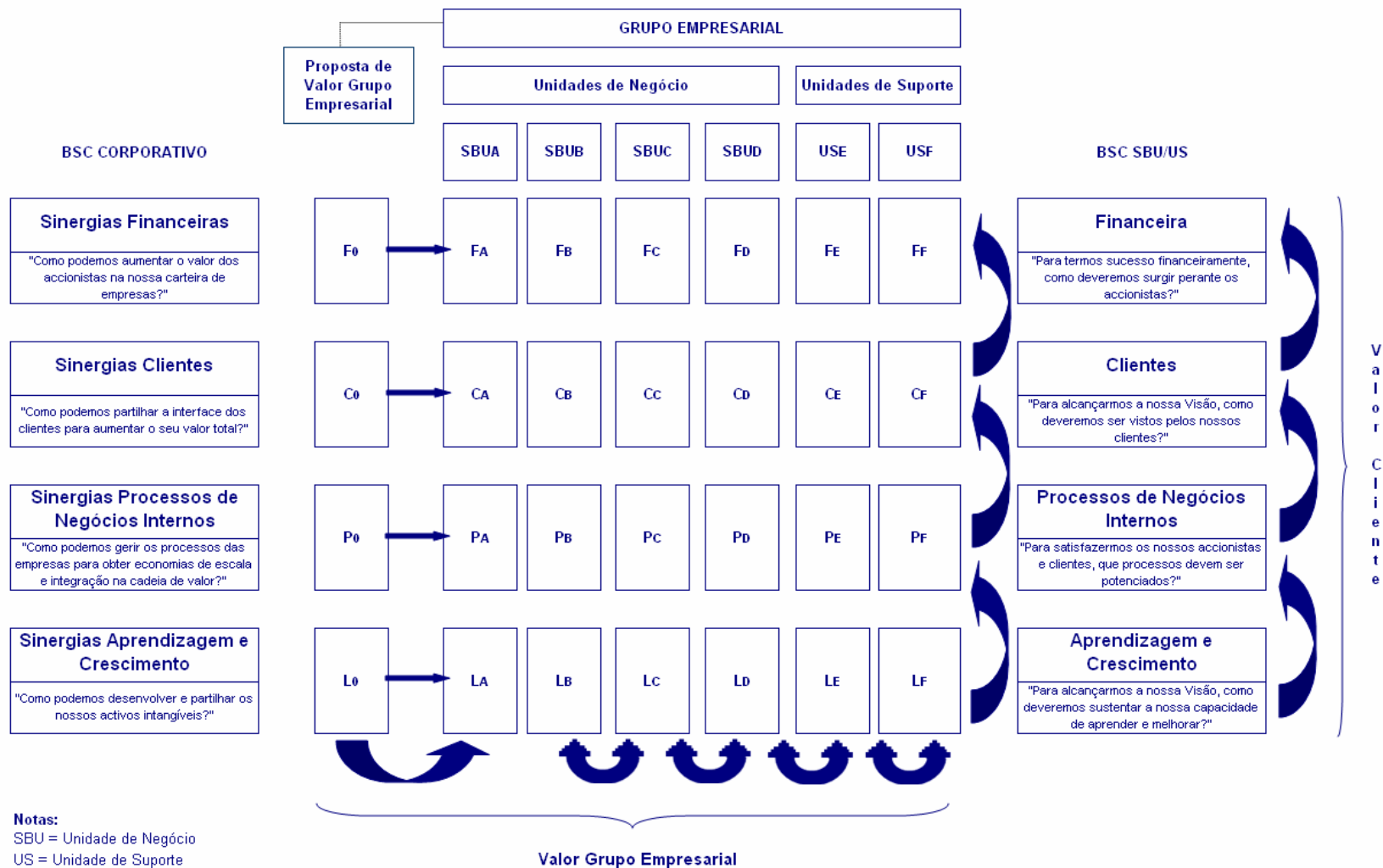
Fonte: Hoch et al (1999)

Anexo 7 – Estrutura das Vendas e Prestação Serviços Empresa A em 2007



Fonte: Empresa "A" (2007)

Anexo 8 - Modelo de *Balanced Scorecard* Corporativo e o Desdobramento pelas Empresas do GETI



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2006)

Anexo 9 - Balanced Scorecard Corporativo e o Desdobramento à Empresa A e seus Departamentos

Perspectiva Financeira

TEMA ESTRATÉGICO: CRIAÇÃO DE VALOR					
	OBJECTIVO	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META	INICIATIVA
Grupo Empresarial Tecnologias Informação	Maximizar Valor Accionista	EVA	RO Consolidado x (1-t) - Km x Cli-1	> 101 [99 - 101] < 99	-
		EBITDA	RO Consolidado + Amortizações Consolidadas	> 101 [99 - 101] < 99	-
TEMA ESTRATÉGICO: CRESCIMENTO					
	OBJECTIVO	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META	INICIATIVA
Grupo Empresarial Tecnologias Informação	Aumentar Volume de Negócios do GETI	Volume de Negócios Consolidadas do GETI	(Vendas Consolidadas + Prestações Serviços Consolidadas)	> 101 [99 - 101] < 99	-
Empresa A	Aumentar Volume de Negócios da Empresa	Volume de Negócios da Empresa	(Vendas + Prestações de Serviços)	14.111.142,45 €	-
Direcção Desenvolvimento	-	-	-	-	-
Direcção Comercial	Aumentar Receitas Novos Clientes Angariados	Receitas Novos Clientes Angariados	∑ Valor de Vendas Angariadas Novos Clientes X 30%	465.005,40 €	Penetrar novos mercados
	Aumentar Receitas Adjudicação Novos Módulos	Receitas Adjudicação Novos Módulos	∑ Valor de Vendas Angariadas Novos Módulos X 30%	900.000,00 €	Desenvolver acções cross-selling
	Aumentar Receitas Upgrades Licenciamento	Valor Upgrades Licenciamento	∑ Valor de Vendas Angariadas Upgrades Licenciamento X Taxa Disponibilização Upgrades Licenciamento	1.157.541,00 €	Acompanhar Crescimento Clientes
	Aumentar Receitas Adjudicação Dias de Consultoria	Receitas Adjudicação Dias Consultoria	∑ Valor de Vendas Angariadas Dias Consultoria X 30%	378.135,30 €	Campanhas promoção de formação
	Aumentar Receitas Novos Serviços de Suporte	Receitas Novos Serviços Suporte	∑ Valor de Vendas Projectos Arranque em Produção X 20%	896.502,34 €	Penetrar novos mercados Desenvolver acções cross-selling
	Manter Receitas Serviços Suporte Vigente	Receitas Serviços Suporte Vigentes	((Valor Serviço Suporte Vigente)*Taxa Retenção Cliente) X (1+IPC)	4.000.000,00 €	Acompanhar Crescimento Clientes Desenvolver acções retenção clientes
Direcção Suporte a Clientes	Aumentar Receitas Implementação Novos Clientes Angariados	Receitas Implementação Novos Clientes Angariados	∑ Valor de Vendas Angariadas Novos Clientes Implementados X 40%	533.004,68 €	Promover Deslocações Conjuntas
	Aumentar Receitas Arranque Novos Clientes Angariados	Receitas Arranque Novos Clientes Angariados	∑ Valor de Vendas Angariadas Novos Clientes Arrancaram em Produção X 30%	399.753,51 €	Promover Deslocações Conjuntas
	Aumentar Receitas Implementação Novos Módulos Adjudicados	Receitas Implementação Novos Módulos	∑ Valor de Vendas Angariadas Novos Módulos Implementados X 40%	1.260.000,00 €	Promover Deslocações Conjuntas
	Aumentar Receitas Arranque Novos Módulos Adjudicados	Receitas Arranque Novos Módulos	∑ Valor de Vendas Angariadas Novos Módulos Arrancaram em Produção X 30%	3.150.000,30 €	Promover Deslocações Conjuntas
	Aumentar Receitas Realização Acções de Consultoria Adjudicadas	Receitas Realização Dias Consultoria	∑ Valor de Vendas Dias Consultoria Realizados X 70%	971.199,92 €	Promover Deslocações Conjuntas
TEMA ESTRATÉGICO: RENTABILIDADE					
	OBJECTIVO	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META	INICIATIVA
Grupo Empresarial Tecnologias Informação	Melhorar a Rentabilidade do GETI	Rentabilidade Capitais Próprios com Interesses Minoritários	RL Consolidado Grupo sem I.M./Capital Próprio	> 101 [99 - 101] < 99	-
		Rentabilidade Capitais Próprios sem Interesses Minoritários	RL Consolidado Grupo/Capital Próprio	> 101 [99 - 101] < 99	-
Empresa A	Melhorar a Rentabilidade das Vendas	Rentabilidade Bruta das Vendas	RBV = Margem de Contribuição (MC)/Vendas (V)	42%	Reduzir Custos Variáveis
Direcção Desenvolvimento	-	-	-	-	-
Direcção Comercial	Melhorar a Rentabilidade dos Clientes	Rentabilidade Bruta Clientes	Margem Contribuição Cliente/Vendas Cliente	42%	Desenvolver acções cross-selling
Direcção Suporte a Clientes	-	-	-	-	-

Perspectiva Clientes

TEMA ESTRATÉGICO: EXPANSÃO DE MERCADOS E PRODUTOS

	OBJECTIVO	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META	INICIATIVA	
Grupo Empresarial Tecnologias Informação	Aumentar Expansão de Clientes e Produtos	Índice Expansão GETI	(Índice Expansão Emp A + + Índice Expansão Emp N)/N	> 103 [97 - 103] < 97	☺ ☹ ☹	-
Empresa A	Aumentar Expansão de Clientes e Produtos	Índice Expansão Empresa	(Venda Angariada Novos Clientes+Venda Angariada Novos Módulos+Venda Angariada Dias Consultoria+Venda Angariada Upgrade Licenciamento+Venda Angariada Novos Clientes Pendentes de Arranque+Venda Angariada Novos Módulos Pendentes de Arranque+Venda Angariada Dias Consultoria Pendentes de Execução+Taxa Disponibilização Upgrades+Vendas Angariadas Upgrades Pendentes Disponibilização)/9	100	-	
Direcção Desenvolvimento	-	-	-	-	-	
Direcção Comercial	Aumentar Novos Clientes Angariados	Venda Angariada Novos Clientes	\sum Vendas Angariadas Novos Clientes Período i	1.550.018,00 €	. Penetrar novos mercados	
	Aumentar Vendas Angariadas de Novos Módulos	Venda Angariada Novos Módulos	\sum Vendas Angariadas Novos Módulos Período i	3.000.000,00 €	. Desenvolver acções cross-selling	
	Aumentar Venda Angariada Dias Consultoria	Venda Angariada Dias Consultoria	\sum Vendas Angariadas Dias Consultoria Período i	1.260.451,00 €	. Campanhas promoção de formação	
	Aumentar Venda Angariada Upgrades Licenciamento	Venda Angariada Upgrades Licenciamento	\sum Venda Angariada Upgrades Licenciamento Período i	1.157.541,00 €	. Acompanhar Crescimento Clientes	
Direcção Suporte a Clientes	Reduzir Pendentes Arranque de Novos Clientes Angariados	Vendas Angariadas Novos Clientes Pendentes de Arranque	\sum Vendas Angariadas Novos Clientes Pendentes Arranque Período i-1	500.000,00 €	. Promover Arranque Novos Clientes	
	Reduzir Pendentes Arranque de Novos Módulos Angariados	Vendas Angariadas Novos Módulos Pendentes Arranque	\sum Vendas Angariadas Novos Módulos Pendentes Arranque Período i-1	1.500.000,00 €	. Promover Implementação Novos Módulos	
	Reduzir Pendente Execução Dias Consultoria	Vendas Angariadas Dias Consultoria Pendentes Execução	\sum Vendas Angariadas Dias Consultoria Pendentes Execução Período i-1	200.000,00 €	. Promover Realização Acções de Consultoria	
	Aumentar a Disponibilização Upgrades Licenciamento	Taxa Disponibilização Upgrades Vendas Angariadas Upgrades Pendentes Disponibilização	(Nº de Upgrades Disponibilizados/Nº de Upgrades Adjudicados) \sum Venda Angariada Upgrades Licenciamento Período i-1	100% 0,00 €	. Promover Disponibilização Upgrades Licenças	

Perspectiva Clientes

TEMA ESTRATÉGICO: FIDELIZAÇÃO						
	OBJECTIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	META	INICIATIVA	
Grupo Empresarial Tecnologias Informação	Aumentar a Fidelização Clientes GETI	Índice Fidelização GETI	(Índice Fidelização Emp A + ... + Índice Fidelização Emp N)/N	> 110 [90 - 110] < 90	☺ ☹ ☹	-
	Aumentar a Fidelização Clientes Empresa	Índice Fidelização Empresa	(Taxa Acompanhamento+Taxa Retenção+Taxa Venda Cruzada)/3	43		-
Direcção Desenvolvimento	Melhorar Acompanhamento Cliente	Taxa de Acompanhamento Cliente	(Nº Total Horas Contacto Cliente)/Nº Total Horas Trabalhadas) X 100	6%	. Reuniões Utilizadores de Sistemas Aplicacionais	
Direcção Comercial	Melhorar Acompanhamento Cliente	Taxa de Acompanhamento Cliente	(Nº Total Horas Contacto Cliente)/Nº Total Horas Trabalhadas) X 100	37%	. Reuniões de Acompanhamento	
	Reter o Cliente	Índice Retenção Cliente	(Renovação Contratos+Gastos Médios Cliente+NºMédio Módulos Adjudicados+NºMédio Serviços Adjudicados+Angariação Clientes)/5	100	-	
	Manter a taxa de renovação dos contratos de manutenção	Taxa Média Renovação Contratos	$(1 - (\sum (\text{Nº de Módulos Descontinuados Cliente } i) / \text{Nº Total de Módulos Instalados Cliente } i)) / \text{Nº Total Clientes}) \times 100$	100%		
	Aumentar o Valor Médio do Cliente	Gastos Médios Cliente	$\sum \text{Valor de Vendas a Clientes Existentes} / \text{Nº anos médios relação cliente}$	200		
	Aumentar a adjudicação de módulos	Nº Médio Adjudicações Módulos	$\sum \text{Nº de módulos adjudicados por clientes existentes} / \text{Nº anos médios relação cliente}$	10	. Estabelecimento de Relações com os clientes baseado no contacto pessoal, one-to-one	
	Aumentar a adjudicação de serviços	Nº Médio Adjudicações Serviços	$\sum \text{Nº de dias serviço adjudicados a clientes existentes} / \text{Nº anos médios relação cliente}$	30		
	Promover a recomendação dos produtos	Taxa de Angariações Clientes por Recomendação	$(\text{Nº de clientes angariados recomendados por Clientes existentes} / \text{Nº Total Clientes Novos}) \times 100$	30%		
Aumentar Penetração Produtos Empresas Grupo	Taxa de Venda Cruzada	$(\sum \text{Valor de Vendas Angariadas Outras Empresas Grupo Cliente}) / \text{Valor Total Vendas Angariadas Empresa A} \times 100$	10%	. Acções de Cross-Selling		
Direcção Suporte a Clientes	Melhorar Acompanhamento Cliente	Taxa de Acompanhamento Cliente	(Nº Total Horas Contacto Cliente)/Nº Total Horas Trabalhadas) X 100	12%	. Reuniões de Acompanhamento	
	Reter o Cliente	Índice Retenção Cliente	$(\text{Nº Médio de Implementações de Módulos Clientes Existentes} + \text{Nº Médio de Arranque de Módulos Clientes Existentes} + \text{Nº Médio de Consultorias Realizadas}) / 3$	100	-	
	Promover a Implementação dos Módulos	Nº Médio de Implementações de Módulos Clientes Existentes	$\sum \text{Nº de módulos implementados por clientes existentes} / \text{Nº anos médios relação cliente}$	10		
	Promover o Arranque dos Módulos	Nº Médio de Arranque de Módulos Clientes Existentes	$\sum \text{Nº de módulos de clientes existentes que arrancam} / \text{Nº anos médios relação cliente}$	10	. Promover Deslocações conjuntas a clientes; . Contactar Clientes	
Promover a Realização de Serviços	Nº Médio de Consultorias Realizadas	$\sum \text{Nº de dias serviço efectuados a clientes existentes} / \text{Nº anos médios relação cliente}$	30			

Perspectiva Clientes

TEMA ESTRATÉGICO: MELHORAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES						
	OBJECTIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	META	INICIATIVA	
<p>Grupo Empresarial Tecnologias Informação</p> <p>Empresa A</p> <p>Direcção Desenvolvimento</p> <p>Direcção Comercial</p> <p>Direcção Suporte a Clientes</p>	Melhorar a Satisfação dos Clientes do GETI	Índice Satisfação Clientes GETI	(Índice Satisfação Emp A + ... + Índice Satisfação Emp N)/N	> 110 [90 - 110] < 90	😊 😐 😞	-
	Melhorar a Satisfação dos Clientes da Empresa	Índice Satisfação Clientes	Inquérito	70	-	
	Melhorar Satisfação dos Clientes	Índice Satisfação Clientes	Inquérito	70	. Evidenciar junto dos clientes melhorias desenvolvidas	
	Melhorar Satisfação dos Clientes	Índice Satisfação Clientes	Inquérito	70	. Evidenciar junto dos clientes melhorias desenvolvidas	
Melhorar Satisfação dos Clientes	Índice Satisfação Clientes	Inquérito	70	. Evidenciar junto dos clientes melhorias desenvolvidas		

Perspectiva Processos Negocios Internos

TEMA ESTRATÉGICO: INOVAÇÃO		OBJECTIVO	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META	INICIATIVA	
Grupo Empresarial Tecnologias Informação		Identificar e Desenvolver novos produtos, serviços e processos	Índice Prospeção Novos Produtos e Serviços	(Índice Interesse Emp A + ... + Índice Interesse Emp N)/N	> 105 [95 - 105] < 95	⊕ ⊖ ⊗	-
			Índice Oferta Novos Produtos e Serviços	(Índice Desenvolvimento Emp A + ... + Índice Desenvolvimento Emp N)/N	> 105 [95 - 105] < 95	⊕ ⊖ ⊗	-
			Índice Implementação Processos	(Índice Implementação Emp A + ... + Índice Implementação Emp N)/N	> 105 [95 - 105] < 95	⊕ ⊖ ⊗	-
	Empresa A	Identificar necessidades novos módulos e serviços	Índice Interesse Novos Módulos e Serviços	(Taxa Interesse Novos Módulos + Taxa Interesse Novos Serviços)/2	30	-	
	Direcção Desenvolvimento	-	-	-	-	-	
	Direcção Comercial	Identificar novas necessidades de clientes	Taxa Interesse Novos Módulos	(Σ Novas Funcionalidades Identificadas / Σ Novas Funcionalidades Apresentadas) X 100	30%	. Reuniões com Clientes / . Pedidos Clientes	
Direcção Suporte a Clientes	-	-	-	-	. Reuniões com Clientes / . Pedidos Clientes		
Empresa A	Desenvolver e Comercializar novos módulos e Serviços	Índice Desenvolvimento Novos Módulos, Serviços e Produtos Terceiros	(Taxa Novos Módulos + Taxa Novos Serviços + Taxa Novos Produtos Terceiros)/3	58	-		
Direcção Desenvolvimento	Desenvolver novos módulos	Taxa de Novos Módulos	(Σ Novas Funcionalidades incorporadas Módulos/ Σ Novas Funcionalidades Identificadas) X 100	70%	. Recrutamento de Técnicos		
Direcção Comercial	Comercializar novos produtos terceiros	Taxa de Novos Produtos Terceiros	(Σ Novas Funcionalidades incorporadas Produtos Terceiros/Σ Novas Funcionalidades Identificadas) X 100	20%	. Estabelecimento de Parcerias Fornecedores		
Direcção Suporte a Clientes	Desenvolver novos serviços	Taxa de Novos Serviços	(Σ Novos Serviços Disponibilizados / Σ Novos Serviços Identificados) X 100	85%	. Recrutamento de Técnicos		
Empresa A	Implementar Novos Processos	Índice Implementação Novos Processos	(Taxa Implementação Novos Processos DD + Taxa Implementação Novos Processos DC+ Taxa Implementação Novos Processos DSC)/3	95	-		
Direcção Desenvolvimento	Implementar Novos Processos	Taxa de Implementação Novos Processos	(Σ Novos Processos Implementados / Σ Novos Processos Identificados) X 100	95%	. Acções de Sensibilização e Formação		
Direcção Comercial	Implementar Novos Processos	Taxa de Implementação Novos Processos	(Σ Novos Processos Implementados / Σ Novos Processos Identificados) X 100	95%	. Acções de Sensibilização e Formação		
Direcção Suporte a Clientes	Implementar Novos Processos	Taxa de Implementação Novos Processos	(Σ Novos Processos Implementados / Σ Novos Processos Identificados) X 100	95%	. Acções de Sensibilização e Formação		

Perspectiva Processos Negocios Internos

TEMA ESTRATÉGICO: EFICIÊNCIA E EFICÁCIA						
	OBJECTIVO	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META	INICIATIVA	
Grupo Empresarial Tecnologias Informação	Melhorar Eficiência e Eficácia do GETI	Índice Eficiência GETI	(Índice Eficiência Empresa A + ...+ Índice Eficiência Empresa N)/N	> 105 [95 - 105] < 95	☺ ☹ ☹	-
		Índice Eficácia GETI	(Índice Eficácia Empresa A + ...+ Índice Eficácia Empresa N)/N	> 105 [95 - 105] < 95	☺ ☹ ☹	-
Empresa A	Melhorar Eficiência e Eficácia da Empresa	Índice Eficiência Empresa	(Taxa Produtividade Desenvolvimento+Nº Pedidos e Incidentes 2ª Linha+ Taxa Alocação Recursos+Nº Pedidos e Incidentes 1ª Linha)/4	100	-	-
		Índice Eficácia Empresa	(Taxa Aceitação Propostas+Taxa Implementação Novos Módulos+Taxa Arranque Novos Módulos+Taxa Implementação Novos Clientes Angariados+Taxa Arranque Novos Clientes Angariados+Taxa Execução Acções Consultoria)/6	100	-	-
Direcção Desenvolvimento	Melhorar Eficiência Desenvolvimento	Produtividade Desenvolvimento (por hora)	(Nº de Pontos Função Construídos/Nº Horas X Homem Trabalhadas)	0,116	. Formação	
	Melhorar Eficiência HelpDesk	Nº Pedidos e Incidentes 2ª Linha Respondidos (por hora)	(Nº Pedidos e Incidentes 2ª Linha Respondidos/Nº Horas X Homem Trabalhadas)	0,5	. Formação	
Direcção Comercial	Melhorar Eficácia Vendas	Taxa Aceitação Propostas	Nº de Propostas Aceites/Nº de Propostas Apresentadas	50%	. Reuniões com Clientes	
Direcção Suporte a Clientes	Melhorar Eficiência Alocação Recursos	Taxa de Alocação Recursos a Clientes	Nº Horas X Homem Alocados a Clientes/Nº de Horas X Homem Trabalhadas	60%	. Contratação de Novos Projectos	
	Melhorar Eficiência HelpDesk	Nº Pedidos e Incidentes 1ª Linha Respondidos (por hora)	(Nº Pedidos e Incidentes 1ª Linha Respondidos/Nº Horas X Homem Trabalhadas)	1	. Formação	
	Taxa de Implementação Novos Módulos		(\sum Nº de Novos Módulos Implementadas Período i / (Nº de Novos Módulos Adjudicados Período i + Nº de Novos Módulos Adjudicados Pendentes Implementação Período i-1)) X 100	70%	. Promover Deslocações Conjuntas	
		Taxa de Arranque Novos Módulos	\sum Nº de Novos Módulos Arrancaram Período i / (Nº de Novos Módulos Adjudicados Período i + Nº de Novos Módulos Adjudicados Pendentes Arranque Período i-1) X 100	70%	. Promover Deslocações Conjuntas	
	Melhorar Eficácia Gestão de Projectos	Taxa de Implementação Novos Clientes Angariados	\sum Nº de Novos Clientes Implementadas Período i / (Nº de Novos Clientes Angariados Período i + Nº de Novos Clientes Angariados Pendentes Implementação Período i-1)	65%	. Promover Deslocações Conjuntas	
		Taxa de Arranque Novos Clientes Angariados	\sum Nº de Novos Clientes Arrancaram Período i / (Nº de Clientes Angariados Período i + Nº de Clientes Angariados Pendentes Arranque Período i-1)	65%	. Promover Deslocações Conjuntas	
	Taxa de Execução Acções de Consultoria Angariadas	\sum Nº de Dias Consultoria Efectuados Período i / (Nº de Dias Consultoria Angariados Período i + Nº de Dias Consultoria Angariados Pendentes Execução Período i-1)	95%	. Promover Deslocações Conjuntas		

Perspectiva Processos Negocios Internos

TEMA ESTRATÉGICO: QUALIDADE		OBJECTIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	META	INICIATIVA
Grupo Empresarial Tecnologias Informação		Melhorar a Qualidade do GETI	Índice de Qualidade	$(\text{Índice Qualidade Empresa A} + \dots + \text{Índice Qualidade Empresa N})/N$	> 102 [98 - 102] < 98	-
	Empresa A	Melhorar a Qualidade da Empresa	Índice de Qualidade Empresa	$(\text{Índice Qualidade Produto} + \text{Índice Qualidade Serviço} + \text{Índice Maturidade SGQ})/3$	100	-
Direcção Desenvolvimento	Melhorar a Qualidade dos Produtos	Taxa de Maturidade de Módulos Desenvolvidos		$(\text{N}^\circ \text{ de Defeitos detectados após entrada em produção} / \text{N}^\circ \text{ Pontos por Função}) \times 100$	10%	. Estabelecimento Plano Qualidade . Realização de Testes nos Bancos de Ensaio
		Nível de Escalabilidade		$\text{N}^\circ \text{ de Transacções Efectuadas/Hora}$	15.000.000	. Realização de Testes de Benchmarking (ver nota 1)
	Melhorar a Qualidade do Serviço HelpDesk 2ª Linha	Taxa de Reclamações		$(\text{N}^\circ \text{ de Reclamações} / \text{N}^\circ \text{ de Contactos HelpDesk}) \times 100$	15%	. Acompanhamento e Disponibilização Informação sobre contactos HD
		Tempo Médio Resposta Pedidos e Incidentes		$\sum (\text{Data de Entrada Pedido} - \text{Data Resposta Pedido}) / \text{N}^\circ \text{ de Pedidos}$	7	. Acções de Formação
Aumentar o Grau de Maturidade do SGQ	Grau de Maturidade SGQ		Inquérito	70%	. Normalização de Procedimentos	
Direcção Comercial	Melhorar a Qualidade do Serviço Prestado	Taxa de Reclamações		$(\text{N}^\circ \text{ de Reclamações} / \text{N}^\circ \text{ de Pedidos Dcomercial}) \times 100$	5%	. Acompanhamento do cliente através de uma relação one-to-one
	Aumentar o Grau de Maturidade do SGQ	Grau de Maturidade SGQ		Inquérito	70%	. Normalização de Procedimentos
Direcção Suporte a Clientes	Melhorar a Qualidade do Serviço Help Desk 1ª Linha	Taxa de Reclamações		$(\text{N}^\circ \text{ de Reclamações} / \text{N}^\circ \text{ de Contactos HelpDesk}) \times 100$	10%	. Acompanhamento e Disponibilização Informação sobre contactos HD
		Tempo Médio Resposta Pedidos e Incidentes		$\sum (\text{Data de Entrada Pedido} - \text{Data Resposta Pedido}) / \text{N}^\circ \text{ de Pedidos}$	2	. Acções de Formação
	Melhorar a Gestão de Projectos	Taxa de Reclamações		$(\text{N}^\circ \text{ de Reclamações} / \text{N}^\circ \text{ de Projectos}) \times 100$	5%	. Práticas de Gestão de Projectos
Aumentar o Grau de Maturidade do SGQ	Grau de Maturidade SGQ		Inquérito	70%	. Normalização de Procedimentos	

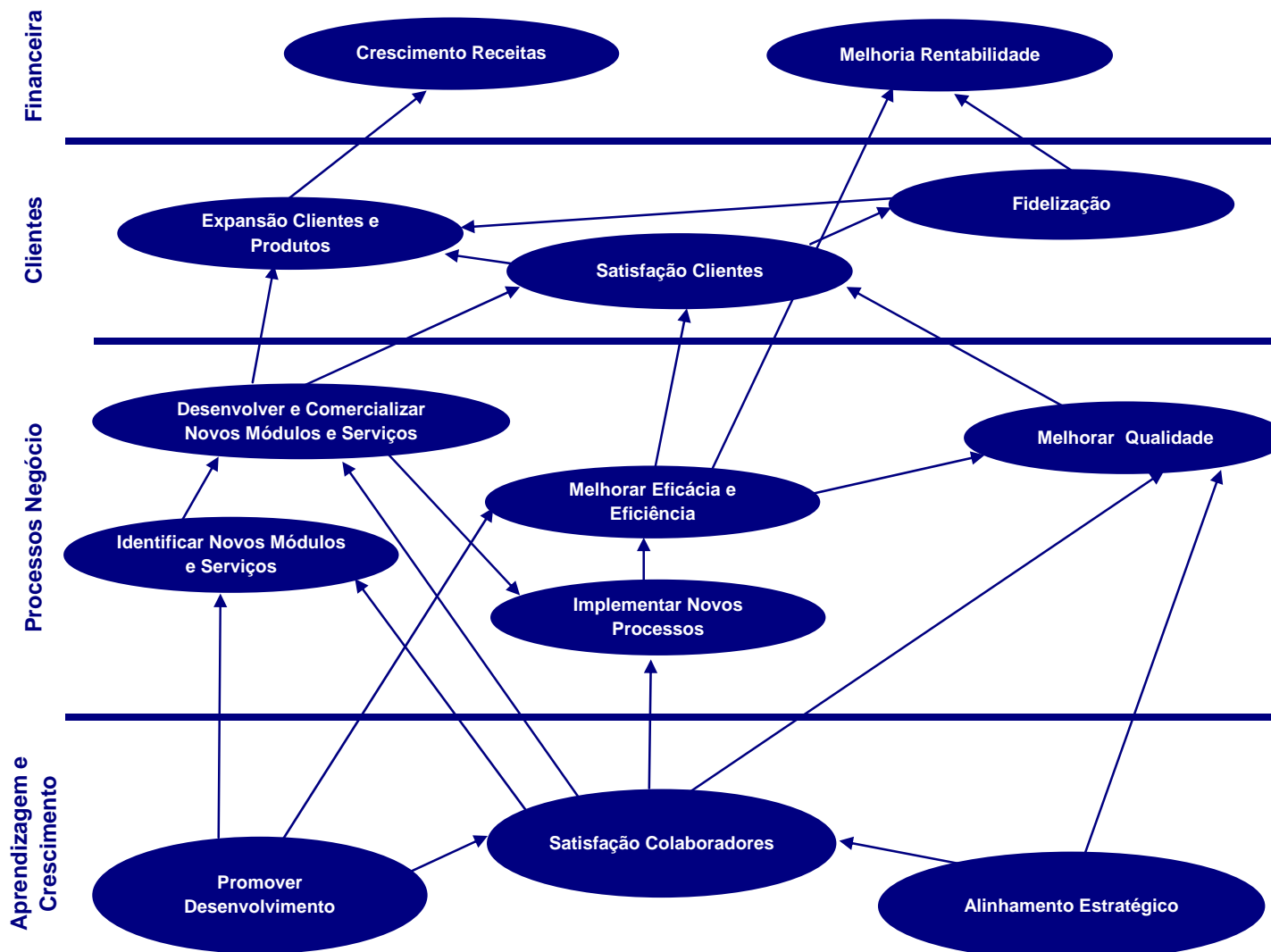
Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

TEMA ESTRATÉGICO: DESENVOLVIMENTO CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS						
	OBJECTIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	META	INICIATIVA	
Grupo Empresarial Tecnologias Informação	Promover Desenvolvimento	Índice de Desenvolvimento do GETI	(Índice Desenvolvimento Emp A + ... + Índice Desenvolvimento Emp N)/N	> 105 [95 - 105] < 95		-
Empresa A	Promover o Desenvolvimento de Colaboradores	Índice de Desenvolvimento da Empresa	(Taxa de Execução Formação + Índice Avaliação Desempenho)/2	80%	-	
Direcção Desenvolvimento	Garantir a execução das acções de formação	Taxa de Execução Formação	(Nº de Acções de Formação Frequentadas/Nº de Acções de Formação Agendadas) X 100	60%	. Planear a Formação	
	Garantir melhor nível de desempenho	Índice de Avaliação de Desempenho	Inquérito	90%	. Matriz de Competências	
Direcção Comercial	Garantir a execução das acções de formação	Taxa de Execução Formação	(Nº de Acções de Formação Frequentadas/Nº de Acções de Formação Agendadas) X 100	60%	. Planear a Formação	
	Garantir melhor nível de desempenho	Índice de Avaliação de Desempenho	Inquérito	90%	. Matriz de Competências	
Direcção Suporte a Clientes	Garantir a execução das acções de formação	Taxa de Execução Formação	(Nº de Acções de Formação Frequentadas/Nº de Acções de Formação Agendadas) X 100	60%	. Planear a Formação	
	Garantir melhor nível de desempenho	Índice de Avaliação de Desempenho	Inquérito	90%	. Matriz de Competências	

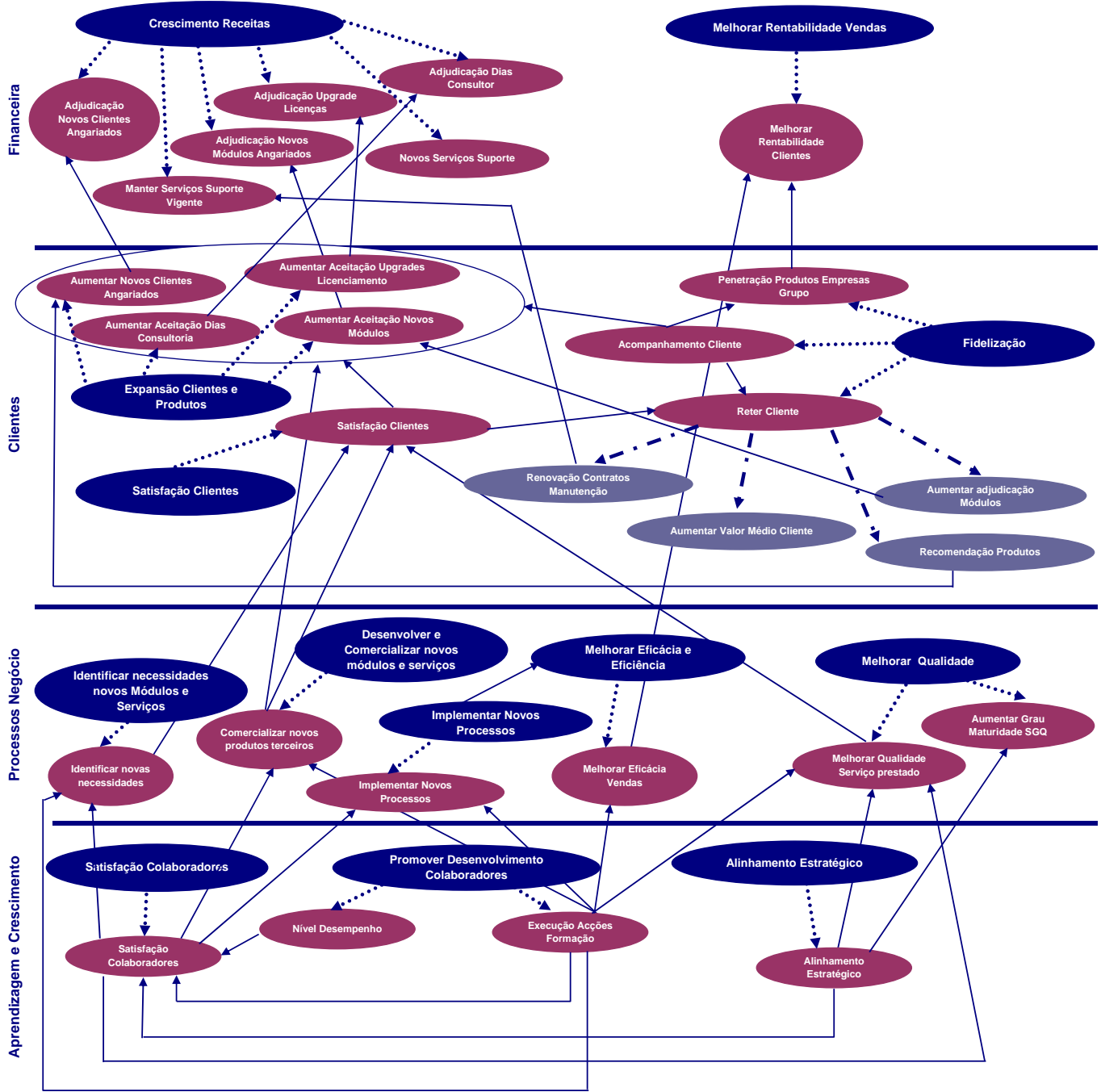
TEMA ESTRATÉGICO: SATISFAÇÃO DE COLABORADORES						
	OBJECTIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	META	INICIATIVA	
Grupo Empresarial Tecnologias Informação	Melhorar Satisfação Colaboradores	Índice de Satisfação Colaboradores do GETI	(Índice Satisfação Empresa A + ... + Índice Satisfação Empresa N)/N	> 105 [95 - 105] < 95		-
Empresa A	Melhorar Satisfação Colaboradores	Índice de Satisfação Colaboradores da Empresa	Inquérito	85	-	
Direcção Desenvolvimento	Melhorar Satisfação Colaboradores	Taxa de Satisfação Colaboradores	Inquérito	85%	. Reconhecer Mérito Colaboradores . Participação Colaboradores	
Direcção Comercial	Melhorar Satisfação Colaboradores	Taxa de Satisfação Colaboradores	Inquérito	85%	. Reconhecer Mérito Colaboradores . Participação Colaboradores	
Direcção Suporte a Clientes	Melhorar Satisfação Colaboradores	Taxa de Satisfação Colaboradores	Inquérito	85%	. Reconhecer Mérito Colaboradores . Participação Colaboradores	

TEMA ESTRATÉGICO: ALINHAMENTO						
	OBJECTIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	META	INICIATIVA	
Grupo Empresarial Tecnologias Informação	Promover o Alinhamento Estratégico das Empresas	Índice de Alinhamento Estratégico	(Índice Alinhamento Empresa A + ... + Índice Alinhamento Empresa N)/N	> 102 [98 - 102] < 98		-
Empresa A	Promover Alinhamento Estratégico da Empresa ao GETI	Índice Alinhamento Estratégico da Empresa	Inquérito	95	-	
Direcção Desenvolvimento	Promover Alinhamento Estratégico	Taxa de Alinhamento Estratégico	Inquérito	95%	. Reunião Anual KickOff . Reuniões Quadros . Reuniões Departamento	
Direcção Comercial	Promover Alinhamento Estratégico	Taxa de Alinhamento Estratégico	Inquérito	95%	. Reunião Anual KickOff . Reuniões Quadros . Reuniões Departamento	
Direcção Suporte a Clientes	Promover Alinhamento Estratégico	Taxa de Alinhamento Estratégico	Inquérito	95%	. Reunião Anual KickOff . Reuniões Quadros . Reuniões Departamento	

Anexo 10 - Mapa Estratégico Empresa A



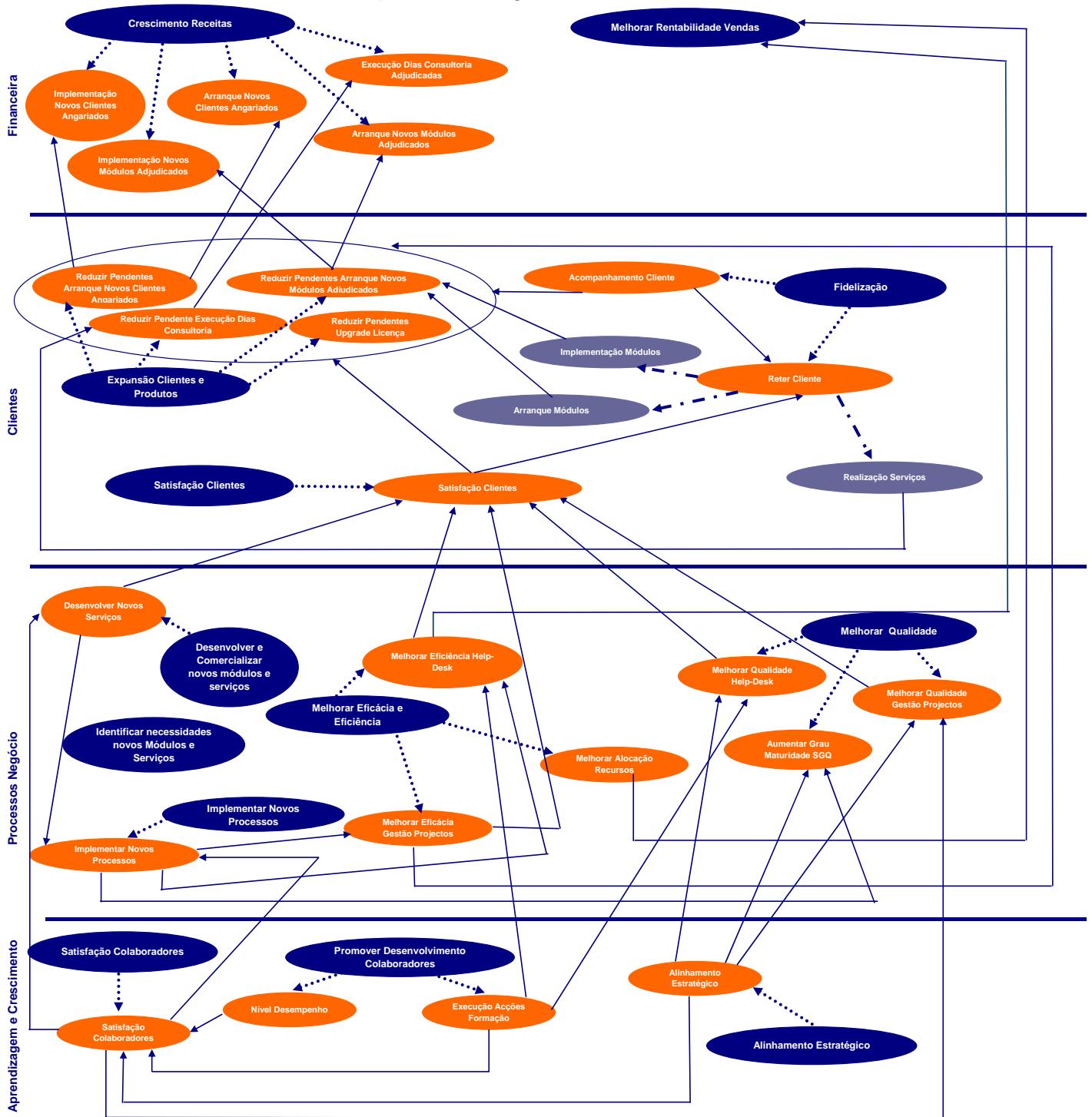
Anexo 12 - Mapa Estratégico Direcção Comercial



Legenda:

- Objectivo Empresa A
- Objectivo Direcção Comercial - 1º Nível
- Objectivo Direcção Comercial - 2º Nível
- Desdobramento Objectivo Empresa no Objectivo Direcção Comercial
- Desdobramento Objectivo Direcção Comercial
- Relações Causa e Efeito entre Objectivos

Anexo 13 - Mapa Estratégico Direcção Suporte a Clientes



- Legenda:**
- Objectivo Empresa A
 - Objectivo Direcção Suporte Clientes - 1º Nível
 - Objectivo Direcção Suporte Clientes - 2º Nível
 -> Desdobramento Objectivo Empresa no Objectivo Direcção Suporte a Clientes
 - - -> Desdobramento Objectivo Direcção Suporte a Clientes
 - > Relações Causa e Efeito entre Objectivos

Bibliografia

- Atkinson, A.A., Banker, R.D., Kaplan, R.S., Young, S.M., (1997). "Management Accounting", NJ, Prentice Hall, 1997.
- Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K., Roos, G. (1999). "The Knowledge Toolbox: a Review of the Tolls available to Measure and Manage Intangible Resources", European Management Journal, Vol. 17, Nº 4, PP.391-402, 1999.
- Campbell, Andrew, Luchs, K. Sommers (1992). "Strategic Synergy", Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 1992.
- Chandler, A.D. (1962). "Strategy and Structure", MIT Press, Cambridge, 1962.
- Chandler, A.D. (1999). "The Enduring Logic of Industrial Success. In Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage", Montgomery CA, eds Porter ME, Harvard Business School Press:Boston, MA,1999,p.257-276.
- Clifton, H.D. (1983). "Business Data Systems: a Practical Guide to Systems Analysis and Data Processing", Prentice Hall International, London, 1983.
- Collis, D. J., Montgomery, C.A. (1995). "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", Harvard Business Review, July-August, 118-128, 1995.
- Crosby, Philip B. (1979). "Quality is free", New York: Mentor/New American Library, 1979.
- Daum, Juergen H. (2002). "Intangible Assets and Value Creation", John Wiley & Sons, 2002.
- Dehning, Bruce, Stratopoulos, Theophanis (2003). "Determinants of a Sustainable Competitive Advantage due to an IT-enabled Strategy", Journal of Strategic Information Sysytems nº 12, PP. 7-28, 2003.
- Deloitte (2007) . "Banca em Análise: Angola 2007", http://www.deloitte.org/dtt/press_release/0,1014,sid%253D6370%2526cid%253D172786,00.html, Acedido em 06 de Outubro de 2007.

- Dhar, Vasant; Stein, Roger (1997). “Seven Methods for Transforming Corporate Data into Business Intelligence”, Prentice Hall, 1997.
- Drucker, Peter (1989), “A Organização Fundamentada na Informação”, 2ª Edição, São Paulo Pioneira, 1989.
- Edvisson, L; Richtener, A. (1999); Words of Value; Sweden; 1999.
- Epstein, Marc ; Manzoni, Jean François (1998). “Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards”, European Management Journal Vol.16, N°2, Pp 190-203, 1998.
- Epstein, M., Wisner P., (2001). “Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability”, Environmental Quality Management Winter: 1-10, 2001.
- Fahy, Martin, Roche, Jeremy, Weiner, Anastasia (2005). “Beyond Governance: Creating Corporate Value through Performance, Conformance and Responsibility”, John Wiley & Sons, 2005.
- Freire, Adriano (1997). “Estratégia: Sucesso em Portugal”, 1ª Edição, Editorial Verbo, 1997.
- Goold, M., Campbell, A., Alexander, M (1994). “Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company”, John Wiley and Sons, New York, 1994.
- Hall, R.(1992). “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, Strategic Management Journal, Vol 13, no 2, 1992.
- Hoch, D.J., Roeding, C., R., Purkert, G., Lindner, S., K., Muller, R. (1999). “Secrets of Software Success”, Boston, MA, HBS Press, 1999.
- Hunt, Rachel , Giffords, Bob (2005). “Top 10 Strategic Initiatives in European Banking for 2005: Manufacturing the Banks of the Future”, Financial Insights: European Banking Advisory Service, #FIN1597, Vol.1, April 2005.
- IAS 27. International Accounting Standards Board, 2004, “IAS 27: Demonstrações Financeiras Consolidadas e Separadas”, Jornal Oficial da União Europeia, 2004.

IDC Portugal (2006) . “Investimento da Administração Pública Portuguesa em Tecnologias de Informação vai crescer 37% até 2009”, http://www.idc.pt/site/cgi-bin/idc_noticia_01.asp?noticiaid=91, Acedido a 07 de Agosto de 2007.

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan (2002). “Exploring Corporate Strategy – Text and Cases”, 6ª edição, Prentice Hall, 2002.

Jornal de Negócios (2007a). “Mercado Português de TIC gera Receitas de 7,6 mil milhões em 2006”, 17 de Janeiro de 2007, <http://www.negocios.pt/default.asp?Session=&CpContentId=289119>, Acedido a 07 de Agosto de 2007.

Jornal de Negócios (2007b). “Mercado Nacional de TI cresce 7,5% entre 2005 e 2010”, 30 de Janeiro de 2007, <http://www.negocios.pt/default.asp?Session=&CpContentId=289895>, Acedido a 07 de Agosto de 2007.

Jornal de Negócios (2007c). “Sector Financeiro Investe 700 milhões em Tecnologias de Informação”, 30 de Julho de 2007, <http://www.negocios.pt/default.asp?Session=&CpContentId=300133>, Acedido a 07 de Agosto de 2007.

Jornal de Negócios (2008). “Portugal com Número Recorde de Fusões e Aquisições em 2007”, 4 de Janeiro de 2008, <http://www.jornaldenegocios.pt/default.asp?CpContentId=308610>, Acedido a 04 de Fevereiro de 2008.

Juran, J.M. (1988). “Juran on planning for quality”, New York: The Free Press, 1988.

Kaplan, Robert S., Norton, David P., (1992). “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review, Janeiro – Fevereiro 1992.

Kaplan, Robert S., Norton, David P., (1996a). “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, Harvard Business Review, Janeiro – Fevereiro 1996.

Kaplan, Robert S., Norton, David P., (1996b). “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”, Harvard Business School Press, 1996.

- Kaplan, Robert S. (1999), “Can Bad Things Happen to Good Scorecards?” Harvard Business School Press: Balanced Scorecard: insight, experience e ideas for strategy-focused organization report. Article B9911D, 1999.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2000). “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”, Harvard Business Review, September – October 2000.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2001a). “The Strategy Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Environment”, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2001b). “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II”, American Accounting Association Vol. 15 Nº 2, PP.147 – 160, June 2001.
- Kaplan, Robert S., Norton David P., (2004). “Strategy Maps — Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes”, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P.,(2006) “Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies”, Harvard Business School Publishing Corporation, 2006.
- Kiyan, Fábio Makita (2001). “Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico”, Dissertação de mestrado de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- Kotler, Philip (2003). “ A Framework for Marketing Management”, 2ª Edição, Pearson Education, 2003.
- Laudon, Kenneth C., Laudon, Jane P. (2000). “Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise”, 6ª Edição, New Jersey, Prentice Hall, 2000.
- Mintzberg, H. 1999, "The Structuring of Organisations, in Australian and NewZealand Strategic Management: Concepts, Context and Cases, eds G. Lewis, A. Morkel, G. Hubbard, S. Davenport & G. Stockport, Prentice Hall, Sydney,
- Neves, João Carvalho das (2005). “Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa”, Texto Editores, Setembro 2005.

- Nilson, Fredrik, Olve, Nils Göran (2001). “Control Systems in Multibusiness Companies: From Performance Management to Strategic Management”, *European Management Journal* Vol. 19, N° 4, PP 344-358, Agosto 2001.
- Niven, Paul, R. (2006). “Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results”, 2ª Edition, John Wiley & Sons, 2006.
- Norreklit, Hanne (2000). “The Balance on de Balanced Scorecard - A Critical Analysis of Some of its Assumptions”, *Management Accounting Research*, N.º 11, pp. 65-88, 2000.
- OCDE (2006). “Information and Communications Technologies - OECD Information Technology Outlook”, OECD Publishing, 2006.
- Olve, Nils Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus (1999). “Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, 1999.
- Porter, M. E. (1979). “How Competitive Forces Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, November/December 1979, p.137-145.
- Porter, M. E. (1996). “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, November - December 1996, p.61-78.
- Porter, M. E. (1987). “From Competitive Advantage to Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, May/June 1987, p.43-59.
- Raffegaau, J.; Dufils, P.; Corre, J.; Ménonville, D. de (1989). “Comptes Consolidés Solutions Françaises et Internationales”, 1ª edição, Éditions Francis Lefebvre, 1989.
- Reilly, R.F. (1992), “The Valuation of Proprietary Technology”; *Management Accounting* n° 79, 45-49, 1992.
- Rodrigues, José A. (2005). “Práticas de Consolidação de Contas – Empresas Subordinadas ao POC e Instituições Financeiras”, 3ª edição, Áreas Editora, 2005.
- Rohm, Howard (2002). “Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems”, US Foundation for Performance Measurement, 16 May 2002.

- Sagner, James S. (2007). “Why Working Capital Drives M&A Today”, Wiley InterScience, Journal of Corporate Accounting & Finance, January/February 2007.
- Sánchez, Carol M., Goldberg, Stephen R. (2006). “M&A Update: Will the Rebound Stumble?”, Wiley InterScience, Journal of Corporate Accounting & Finance, January/February 2006.
- Santos, Rui A. (2006). “ Balanced Scorecard em Portugal – Visão, Estratégia e Entusiasmo”, 1ª edição, Gestãoplus Edições, 2006.
- Semana Informática (2007). “Portugal Longe da Média Europeia em Investimentos em TI”, Semana Informática nº 847 de 20 a 26 de Julho de 2007, <http://www.semanainformatica.xl.pt/847/especial/200.shtml>, Acedido a 07 de Agosto de 2007.
- Tricker, Robert I (1994). “International Corporate Governance - Text, Readings and Cases”, 1ª edição, Prentice Hall International, 1994.
- Tull, D. S., Hawkins, D. I., (1976). “Marketing Research, Meaning, Measurement and Method”, Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.
- Weston, Fred J., Weaver, Samuel C. (2001). “ Mergers & Acquisitions”, McGraw-Hill Companies, 2001.
- Yin, Robert K., (1994). “Case Study Research - Design and Methods”, Sage Publications Inc., USA, 1994.