

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Conceção de um Balanced Scorecard para uma empresa do setor de Sistemas de Informação

Patrícia Alexandra Martins Guerreiro

Mestrado em Informática e Gestão,

Orientadora:

Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora auxiliar, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2022

Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação

Conceção de um Balanced Scorecard para uma empresa do setor de Sistemas de Informação

Patrícia Alexandra Martins Guerreiro

Mestrado em Informática e Gestão,

Orientadora:

Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora auxiliar, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2022

Agradecimentos

Chegando ao fim de mais uma importante jornada na minha vida é importante agradecer a quem sempre esteve ao meu lado, e que, de certa forma, tornaram este caminho possível e sobretudo mais feliz.

Quero fazer um agradecimento muito especial à minha orientadora, a Professora Ana Maria Simões, não só por ter aceite a orientação deste projeto, mas também por me ter ajudado ao longo de todo este meu percurso, que estando eu a trabalhar nem sempre foi fácil. A Professora transmitiu-me sempre muita confiança, clareza, motivação, e sobretudo força para a fase final da entrega.

À minha família, em especial aos meus pais, pois sem eles nada disto seria possível. Foram eles que sempre me incentivaram a ser mais e melhor e que me desafiam sempre na conquista dos meus objetivos.

Ao meu namorado pela paciência e força nesta etapa, mas sobretudo pela compreensão, estudar e trabalhar nunca foi fácil mas com apoio tudo se torna mais simples.

Ao grupo *Memorable Summer*, por estar ao meu lado desde os tempos de licenciatura e com quem partilhei dos melhores anos da minha vida.

Às minhas amigas também de licenciatura, elas sabem quem são, por todos os momentos de alegria e por cada palavra de apoio.

À “CBU S.A” por toda a ajuda prestada, e claro por toda a partilha de informação relevante em tempo útil.

Resumo

A realização deste Projeto em empresa tem como principal objetivo a conceção de um *Balanced Scorecard* numa empresa do setor das Tecnologias de Informação.

Com um mercado tecnológico em constante inovação e renovação, torna-se primordial para as organizações acompanharem estes avanços se pretendem posicionar-se de maneira efetiva nos setores em que atuam.

Nesse sentido é importante perceber e analisar lacunas que possam existir e de que forma podem ser endereçadas. É neste momento que é identificada a necessidade de uma ferramenta de controlo de gestão que permita à administração da organização tomar melhores decisões alinhadas não só com os objetivos estratégicos como com a missão, visão e valores da mesma.

Desta forma, e com o intuito da realização de um *Balanced Scorecard* este projeto utiliza o método de pesquisa qualitativa com abordagem intervencionista com a recolha de dados a ser feita através de entrevistas informais com os colaboradores, consulta de documentação e observação no local.

A informação recolhida junto da organização foi absolutamente determinante para a concretização do *Balanced Scorecard*, permitindo perceber os principais pilares estratégicos da organização, características da mesma, mercados de atuação e quais as fraquezas a endereçar (através da análise SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

Conclui-se que, através da concretização de um *Balanced Scorecard* a organização conseguirá ajustar e melhorar alguns dos seus processos tais como a tomada de decisão, a avaliação de performance e o planeamento da sua estratégia.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Controlo de gestão, Análise SWOT

Abstract

The main goal of this Project is to create a *Balanced Scorecard* for an Information Technology organization.

With a technological market in constant innovation and renewal, it is essential for organizations to follow these advances if they intend to position themselves effectively in the sectors in which they operate.

In this way, it is essential to perceive and analyze gaps that may exist and how they can be addressed. So, it has been identified the need for a management control tool that allows the organization's administration to make better decisions in line not only with the strategic goals but also with their mission, vision, and values.

With this in mind, and with the aim of creating a Balanced Scorecard, this project uses the qualitative research method with an interventionist approach with data collection to be done through informal interviews with employees, documentation consultation, and on-site observation.

The information collected from the organization was crucial for implementing the Balanced Scorecard, allowing to understand the main strategic pillars of the organization, its characteristics, markets of operation, and which weaknesses to address (through the SWOT analysis - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats).

We can conclude that, through the implementation of a Balanced Scorecard, the organization will be able to adjust and improve some of its processes such as decision-making, performance evaluation, and strategy planning.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Management Control, SWOT Analysis

Índice

1	Introdução	1
1.1	Tema e relevância.....	1
1.2	Objetivos.....	2
1.3	Aspetos metodológicos.....	3
1.4	Estrutura do projeto.....	4
2	Enquadramento teórico	5
2.1	Controlo de Gestão.....	5
2.2	Instrumentos de controlo de gestão.....	8
2.2.1	Instrumentos de Pilotagem.....	8
2.2.2	Instrumentos de orientação do comportamento.....	9
2.2.3	Instrumentos de Diálogo.....	9
2.3	<i>Balanced Scorecard</i>	10
2.3.1	As quatro perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.4	<i>Balanced Scorecard</i> vs <i>Tableau de bord</i>	14
2.5	<i>Balanced Scorecard</i> aplicado a grandes empresas.....	16
3	Metodologia	17
4	Apresentação da organização	21
4.1	Caracterização da empresa e áreas de negócio.....	21
4.2	Estrutura organizacional.....	22
4.3	Missão, Visão e Valores.....	26
4.3.1	Missão.....	26
4.3.2	Visão.....	26
4.3.3	Valores.....	26
4.4	Análise estratégica.....	27
4.4.1	Análise SWOT.....	27
4.4.2	Planeamento estratégico.....	28
4.5	Fatores críticos de sucesso.....	29
4.6	Diagnóstico do Modelo de Controlo de Gestão.....	29
5	Proposta de <i>Balanced Scorecard</i> para a CBU S.A	31
5.1	Perspetivas do BSC.....	31
5.2	Mapa estratégico.....	35
5.3	<i>Balanced Scorecard</i>	35
5.4	Iniciativas.....	42
6	Conclusão	47
6.1	Contributos.....	47

6.2	Limitações	48
6.3	Oportunidades de investigação/trabalhos futuros	48
7	Bibliografia	49

Índice de Figuras

Figura 1	– Etapas do processo de controlo de Gestão (Fonte: Kaplan & Norton 2008, p. 4)..	7
Figura 2	- Ferramentas de controlo de gestão	8
Figura 3	- Balanced Scorecard como uma framework estratégica.....	10
Figura 4	- Exemplo de Mapa estratégico	12
Figura 5	- Estrutura do Balanced Scorecard segundo as quatro perspetivas (Fonte: Adaptado de Kaplan , Norton 1996, p. 9).....	14
Figura 6	- Passos para a concretização do projeto (Fonte: elaboração própria).....	17
Figura 7	- Escritórios CBU S.A (Fonte: Adaptado de documento interno).....	21
Figura 8	- Organograma da empresa CBU S.A (Fonte: elaboração própria).....	25

Índice de Tabelas

Tabela 1-	Resultado entrevistas (Fonte: elaboração própria)	18
Tabela 2-	Análise SWOT CBU S.A (Fonte: elaboração própria)	27
Tabela 3	- Objetivos estratégicos (Fonte: elaboração própria).....	34
Tabela 4	- Mapa Estratégico da CBU S.A (Fonte: elaboração própria).....	35
Tabela 5	– Balanced Scorecard da empresa CBU S.A (Fonte: elaboração própria).....	36
Tabela 6	– Iniciativas estratégicas da empresa CBU S.A (Fonte: elaboração própria).....	42
Tabela 7-	Impactos das iniciativas estratégicas nos objetivos da empresa CBU S.A (Fonte: elaboração própria).....	43

1 Introdução

1.1 Tema e relevância

O tema deste projeto centra-se na área do Controlo de Gestão. Tem como objetivo a aplicação de um *Balanced Scorecard* (BSC) numa organização do setor tecnológico, tratando-se por isso de um projeto de natureza prática e aplicacional.

O projeto será realizado numa empresa portuguesa do setor tecnológico - CBU, S.A (nome fictício por questões de confidencialidade e segurança). Fundada em 2000, a empresa atua particularmente no setor das telecomunicações, prestando diversos serviços de consultoria informática. A empresa presta serviços aos seus clientes em mais de 25 Países, sendo a maior empresa portuguesa de Tecnologias de Informação cotada na bolsa de valores *Euronext Lisbon*.

Awadallah & Allam (2015) referem que dada a atual dinâmica empresarial as organizações testemunharam uma alteração dos sistemas de avaliação de performance, referindo que a mudança é para o aumento do nível de sofisticação.

Desta forma, e perante um mercado tecnológico extremamente competitivo que nos obriga a uma constante inovação e renovação, surge, cada vez mais, a necessidade das organizações otimizarem os seus processos, sobretudo no que diz respeito ao Controlo de Gestão (CG), para que, consigam ter sistemas que permitam aos gestores tomarem decisões adequadas a cada situação e sobretudo sempre tendo em vista os objetivos organizacionais.

De acordo com Ittner e Larcker (2001) até meados da década de 60 as práticas de Controlo de Gestão (CG) baseavam-se apenas na determinação de custos e no controlo financeiro.

No entanto, com a competitividade do mercado atual tem-se verificado uma maior preocupação em conceber sistemas que contemplem métricas financeiras e não financeiras (Kaplan, 1996), e é aqui que surge o *Balanced Scorecard* (BSC).

O BSC procura responder a métricas financeiras e não financeiras - é um instrumento que permite ligar a visão à estratégia da empresa, permitindo ainda que a gestão possa focalizar a sua atenção em temas críticos.

Para além disto tem sido apontada, segundo Moraes & Celso de Campos (2004), como uma ferramenta capaz de se atender às novas exigências relativas à gestão das organizações em cenários económicos com mudanças constantes.

A concretização do BSC é importante para a organização numa perspetiva de melhoria do seu atual modelo de controlo de gestão e de processos internos, que podem alavancar o sucesso da organização e o alcance dos seus objetivos estratégicos.

1.2 Objetivos

Tendo por base o contexto acima referido o objetivo deste projeto é a construção de um *Balanced Scorecard* (BSC), para a empresa CBU, S.A. A construção deste BSC deverá ajudar a redefinir os objetivos estratégicos e implementar um sistema de avaliação de (Jordan, Neves, & Rodrigues, O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores, 2021)na empresa.

Mais concretamente com este projeto pretende-se:

- Alinhar os objetivos de negócio com a estratégia da empresa;
- Redefinir a estratégia empresarial e os seus objetivos;
- Proporcionar aos gestores a possibilidade de monitorização constante para garantir que se estão a cumprir os objetivos de negócio.

Numa altura em que o mundo se recupera de uma crise económica e pandémica grave (COVID-19) e que se assistem a inúmeras alterações no processo de trabalho da CBU S.A, houve a necessidade por parte da organização, em redefinir a sua estratégia e os seus objetivos a fim de se adaptar a um conjunto de condicionantes entre as quais se podem destacar:

- Menor número de encontros (presenciais) para atrair possíveis novos mercados;
- Recrutamento de colaboradores que é mais demorado e complexo bem como a sua posterior integração em projetos;
- Retenção de colaboradores uma vez que a tendência de aumento geral nos salários em IT leva à constante procura por novas oportunidades o que se traduz em desafios acrescidos para a organização;
- Colaboradores a exercerem funções em regime de teletrabalho;
- Elevada procura de soluções totalmente tecnológicas de forma exponencial por parte dos consumidores.

Neste sentido surge a escolha do BSC uma vez que, tem a capacidade de proporcionar aos gestores uma visão simples e intuitiva do planeamento estratégico, possibilidade de integração de melhorias contínuas aos processos e o facto de incluir indicadores financeiros e não financeiros. Permite-nos ainda, “olhar” para todas as áreas da empresa de forma transversal, o que possibilita a precoce identificação de problemas.

1.3 Aspetos metodológicos

Leedy & Ormrod citados por Williams (2007) definem pesquisa como o processo de recolha, análise e interpretação de dados para entender um determinado fenómeno.

Para Williams (2007) o processo de pesquisa é sistemático e há que definir e encontrar *frameworks* que indiquem aos investigadores o que incluir na pesquisa e como a realizar.

Segundo Creswell (2017) o método qualitativo de recolha de dados é uma abordagem que permite entender e explorar o significado que indivíduos ou grupos de indivíduos dão a um determinado problema social, ajudando por isso a entendê-lo de forma mais profunda.

Conforme o descrito acima, e com o objetivo de obter o grau de Mestre na ISCTE *Business School* existe a possibilidade de realização de uma Dissertação, cujo ênfase é na parte de investigação ou Projeto de cariz aplicacional.

Neste caso, decidiu-se avançar com a modalidade de Projeto e como tal é necessário uma análise da organização de forma a obter mais conhecimento das práticas organizacionais no que diz respeito à problemática em causa (ferramentas de controlo de gestão usadas).

Adotou-se assim, o método de pesquisa qualitativa resultante da recolha de dados através de entrevistas informais com os colaboradores, consulta de documentos, observação direta no local, consulta de relatório de contas e do website oficial da empresa em questão.

No que diz respeito ao método de investigação optou-se pelo Estudo de caso intervencionista que importa definir.

Jonsson and Lukka (2006), mencionados por Lukka & Wouters 2022 dizem que um dos aspetos mais fortes do método intervencionista é a capacidade de estabelecer boa comunicação com a organização que se pretende estudar e consequentemente conseguir acesso a informação com maior detalhe.

Lukka & Wouters (2022) referem ainda que o método intervencionista pretende explorar a capacidade de recolha de dados e a sua aplicação num contexto de cotidiano empresarial mas com o objetivo de gerar uma contribuição teórica relevante.

O facto de se ter adotado como método de investigação o Estudo de caso deve-se ao facto de se querer obter mais informação para o desenvolvimento deste projeto. De acordo com Yin, (2009) este método pode ser definido como uma investigação empírica que pesquisa de forma profunda um fenómeno contemporâneo tendo em conta o seu ambiente real, de forma a obter mais conhecimento sobre a temática. Segundo Yin (2009) devemos usar este método quando queremos perceber uma determinada problemática e analisá-la em contexto real, de forma a obter os dados necessários para o desenvolvimento do projeto e tentar colmatar as fraquezas identificadas.

1.4 Estrutura do projeto

O presente projeto encontra-se dividido em seis capítulos:

1. Introdução
2. Enquadramento teórico
3. Metodologia de desenvolvimento do Projeto
4. Apresentação da organização
5. Proposta de *Balanced Scorecard*
6. Conclusão

No primeiro capítulo é feita a Introdução, ou seja a apresentação do tema bem como a sua relevância, motivações, objetivos e uma descrição da metodologia de pesquisa usada no projeto e detalhes estruturais do mesmo.

Segue-se o segundo capítulo onde é feita a revisão da literatura necessária à compreensão da teoria, controlo de gestão – definição, objetivos e instrumentos. Aborda-se ainda conhecimento relativo ao *Balanced Scorecard* que servirá de base para a parte prática do Projeto, bem como pontos positivos e negativos do mesmo, e faz-se ainda a sua comparação ao *Tableau de Bord*.

No terceiro capítulo irei focar na Metodologia de desenvolvimento deste Projeto onde se dá um maior detalhe à forma de concretização do projeto, nomeadamente técnicas de recolha de informação e metodologia de recolha de informação.

Mais à frente no quarto capítulo faz-se a apresentação concreta e detalhada da organização referindo estrutura hierárquica, principais unidades da organização e áreas de negócio. Neste capítulo faz-se ainda a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), definição da missão, visão e valores da organização e caracterização de objetivos estratégicos.

No quinto capítulo é feito o *Balanced Scorecard* para a organização, bem como o seu processo de construção e plano de implementação.

O último capítulo é a Conclusão onde se detalham as considerações finais e os constrangimentos. Revelam-se ainda oportunidades de investigação futuras.

2 Enquadramento teórico

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos chave que servirão de base a todo o projeto. Pretende-se assim, discriminar toda a informação que se julgou relevante à compreensão do estudo, obtida através da análise bibliográfica.

2.1 Controlo de Gestão

Num mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, com transformações derivadas de inovações tecnológicas, com a globalização dos mercados, aumento de grupos empresariais e alterações no que diz respeito ao comportamento dos clientes, torna-se imprescindível que as empresas e os seus gestores passem a gerir de forma mais estratégica e com visão, não pensando apenas em métricas financeiras Jordan, Neves & Rodrigues (2021).

O facto de estarmos perante esta realidade empresarial faz com que a gestão das empresas tenha frequentemente dúvidas no que toca a conseguirem garantir a eficácia e o alinhamento dos objetivos com a visão da empresa. Para Barney (1991) citado por Duréndez et al. July (2016) os sistemas de controlo de gestão tornaram-se assim essenciais na tomada de decisão numa organização e podem ser considerados uma peça chave na obtenção de vantagem competitiva, desde que sejam desenvolvidos e estruturados de forma correta.

Há ainda evidência de que a melhoria de desempenho organizacional pode advir do facto de existir uma estratégia bem definida assim como processos internos e sistemas e ainda um bom ambiente organizacional referem Govindarajan & Gupta, (1985); Govindarajan, 1998 citados por Smith (1997).

Torna-se por isto importante que as organizações apostem num sistema de controlo de gestão, sendo que Merchant & Stede (2012) defendem que falhas no sistema de controlo de gestão podem originar grandes perdas financeiras, danos na reputação de uma organização e até eventualmente levar à sua extinção.

Importa nesta fase definir controlo de gestão que foi, de acordo com Jordan, Neves & Rodrigues (2021) um conceito que foi evoluindo. Numa primeira fase os autores definem como sendo o esforço constante da equipa de gestão e dos principais responsáveis da organização, para atingir os objetivos delineados. Jordan, Neves, & Rodrigues (2021).

No entanto, e segundo os autores há que dispor de instrumentos para atingir os objetivos pretendidos, e é aqui que surge uma outra definição que define controlo de gestão como sendo *“um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil,*

e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização” (Jordan, Neves, & Rodrigues, O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores, 2021, p. 43).

Esta é a definição que serve de base à construção dos oito princípios do controlo de gestão apresentados pelos autores e que serão detalhados mais à frente.

Simons (2000), p.4 , citado por Samagaio, Crespo & Rodrigues (2017), p. 351 define os sistemas de controlo como sendo um conjunto de procedimentos e rotinas formais baseados em informações usadas pelos gerentes para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais.

Segundo Merchant & Van der Stede, (2012) citados por Stoll (2016) os sistemas de controlo de gestão são a função core da gestão.

Ouchi, (1979); Flamholtz, (1983) mencionados por Smith (1997) referiam que os sistemas de controlo de gestão disponibilizam ferramentas para se alinhar os objetivos individuais com os coletivos e da organização.

Desta forma, pretende-se conseguir realizar a estratégia da empresa, pelo desenvolvimento de instrumentos práticos de Gestão, concebidos com e para os gestores (Jordan, Neves, & Rodrigues, O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores, 2021).

Jordan, Neves & Rodrigues (2021) identificam ainda os oito princípios básicos do controlo de gestão:

- 1) Os instrumentos de controlo de gestão devem incluir indicadores de cariz financeiro e não financeiro;
- 2) Deverá haver descentralização de decisões e delegação de autoridade;
- 3) Os instrumentos de controlo de gestão têm foco na tomada de ação e não apenas em documentação;
- 4) Promover o alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos estratégicos da organização;
- 5) O horizonte de ação é “pensar” no futuro e não apenas no passado;
- 6) Foca-se nas pessoas e nos seus interesses e não apenas em números;
- 7) Existe um sistema de avaliação formalizado que garante a atribuição de recompensas tendo em conta uma avaliação de desempenho;
- 8) Atores de primeira linha são os responsáveis operacionais e não tanto os controladores de gestão.

De acordo com Kaplan & Norton (2008) podemos organizar o processo de controlo de gestão como um conjunto de etapas (ver **Figura 1.**), sendo que o primeiro passo começa com a definição da estratégia onde se incluem a Missão, Visão e Valores da organização.

A fase seguinte compreende a tradução dessa estratégia em objetivos claros, concretos e suscetíveis de serem alcançados, que segundo os mesmos autores poderá ser feita usando um *Balanced Scorecard*.

Segue-se a terceira etapa que diz respeito ao planeamento de operações em que, com recurso a métricas e *targets* bem definidos a empresa delinea as ações para se cumprirem os objetivos. Esta fase começa com a definição de métricas para melhorias de projetos, seguida de elaboração de orçamentos, plano de recursos, e plano operacional (Kaplan & Norton, Mastering the Management System, 2008) . A quarta etapa dedica-se à monitorização e aprendizagem, e a quinta e última etapa serve para testar e promover uma adaptação à estratégia.

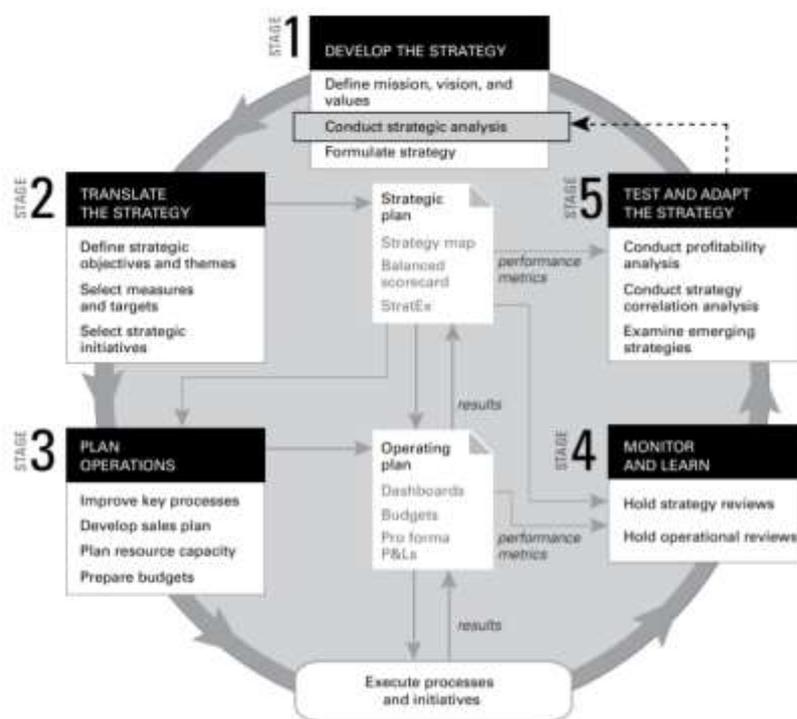


Figura 1 – Etapas do processo de controlo de Gestão
(Fonte: Kaplan & Norton 2008, p. 4)

Kaplan & Norton (2008) colocam relevância na componente estratégica e na relação com os sistemas de controlo de gestão, no entanto esta aproximação não vem de agora. Na verdade já Smith (1997), p. 207 admitia que “Nos últimos anos tem vindo a crescer o interesse na

relação entre os sistemas de controlo de gestão e a estratégia”, no entanto, e segundo o mesmo autor a primeira evidência empírica desta relação foi dada por Khandwalla em 1972.

Merchant & Van Der Stede (2007) reforçam esta evidência admitindo que quando a estratégia está definida de forma clara, existem mais alternativas de controlo de gestão que se tornam exequíveis e mais fácil se torna a sua implementação.

2.2 Instrumentos de controlo de gestão

Instrumentos de controlo de gestão servem para que os gestores possam alcançar e acompanhar os seus objetivos, obter métricas e auxiliar no processo de tomada de decisão.

Segundo Jordan, Neves & Rodrigues (2021) são estes instrumentos os responsáveis por satisfazer a procura dos três segmentos de mercado interno – direção geral, hierarquia intermédia e responsáveis operacionais.

2.2.1 Instrumentos de Pilotagem

Os instrumentos de pilotagem são, de acordo com Jordan, Neves & Rodrigues (2021) os instrumentos necessários para que os gestores possam fixar objetivos, planear e monitorizar resultados.

Segundo os mesmos autores podemos mencionar como exemplos deste tipo de instrumentos o plano operacional, definição de orçamento e o seu controlo, *Tableaux de Bord* e o *Balanced Scorecard* (ver **Figura 2**).

Estes instrumentos permitem à administração de uma empresa assegurar a coerência entre os objetivos de longo e curto prazo, acompanharem os resultados e tomarem medidas corretivas se necessário.

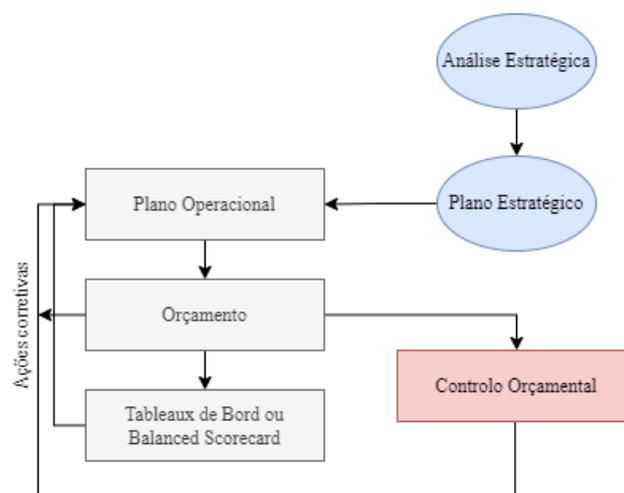


Figura 2 - Ferramentas de controlo de gestão
(Fonte: Adaptado de Jordan, Neves & Rodrigues 2005, p. 33)

Jordan, Neves & Rodrigues (2021) dizem que o plano operacional é o primeiro passo do processo de controlo de gestão, começando pela elaboração do plano operacional a médio prazo. O objetivo do plano operacional é precisamente encontrar e organizar soluções que viabilizem o plano estratégico.

Segue-se a fase de orçamentação, onde, de acordo com Jordan, Neves & Rodrigues (2021) o essencial é a definição e aprovação dos planos de ação em todas as áreas da empresa.

A última fase é o desenvolvimento de *Tableaux de Bord* ou *Balanced Scorecard*.

2.2.2 Instrumentos de orientação do comportamento

Os instrumentos de orientação do comportamento visam responder às necessidades que advêm do facto de existirem gestores descentralizados: enquadrar ações com vista à satisfação dos objetivos da empresa (Jordan, Neves, & Rodrigues, O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores, 2021).

Podemos dar como exemplos deste tipo de instrumentos a divisão da organização em centros de responsabilidade, critérios para a avaliação da performance financeira e preços de transferência interna.

Estes instrumentos permitem à administração de uma organização adequar a estrutura à estratégia e ainda delegação de autoridade.

2.2.3 Instrumentos de Diálogo

Os instrumentos de diálogo revelam a forma como é feita a comunicação entre os membros de uma organização. Neste tipo de instrumentos torna-se imprescindível a realização de reuniões periódicas de troca de informação para que os gestores possam discutir opiniões e soluções e retirar, sempre que necessário, melhorias ou *action points*.

Jordan, Neves & Rodrigues (2021) referem que estes instrumentos são uma oportunidade importante para difundir o projeto estratégico pela organização, permitindo abordar de forma rápida problemas mais complexos, através de uma simples reunião, envolvendo todos os atores da pirâmide organizacional.

Podemos identificar os seguintes instrumentos de diálogo: negociação de objetivos através de reuniões, negociação de meios, análise e interpretação de resultados e negociação de ações corretivas.

Estes instrumentos pretendem que a administração consiga difundir pela organização os objetivos e a estratégia da mesma.

2.3 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi apresentado em (1992) por *Kaplan e Norton* e pode ser definido como sendo um sistema de gestão que visa traduzir a visão e estratégia de uma organização em ações, metas e objetivos (Išoraitė 2008). Para além disto, *Kaplan & Norton* (1996) referem ainda que estas metas e objetivos devem ser um balanço entre medidas externas para *stakeholders* e medidas internas para processos críticos, inovação e aprendizagem.

O seu objetivo é auxiliar as empresas a identificar e melhorar processos internos, e fazer com que os gestores possam tomar melhores decisões e de forma mais célere em ambientes mais complexos. No entanto e segundo *Kaplan & Norton* (1996) o BSC é mais do que uma ferramenta tática ou operacional e muitas organizações estão a usá-lo como um sistema de gestão estratégico (ver **Figura 3**).

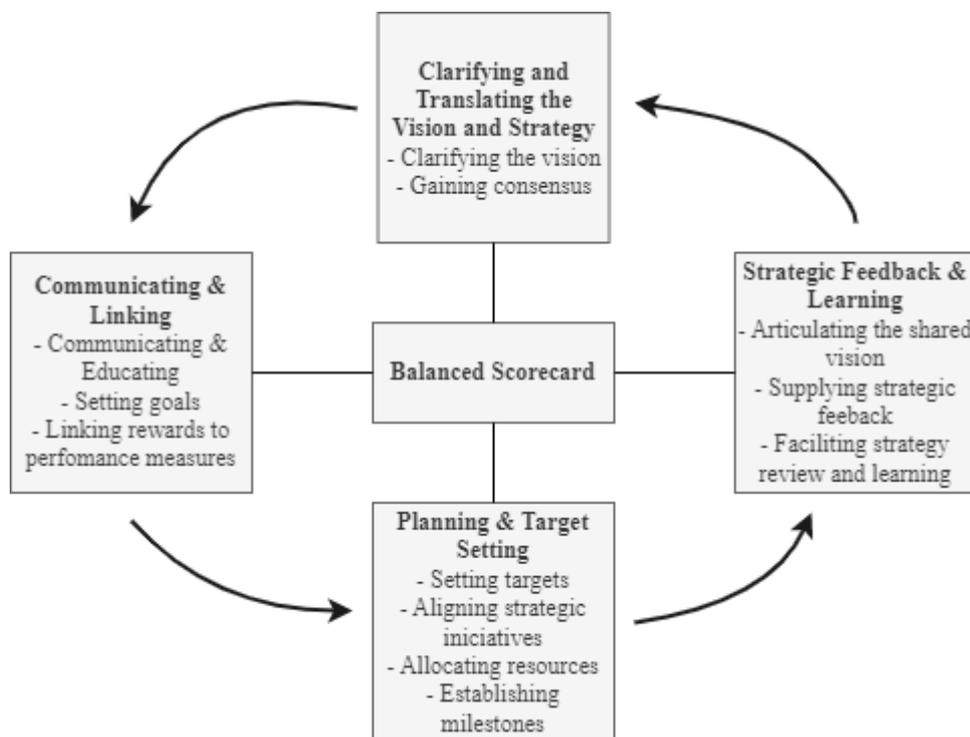


Figura 3 - *Balanced Scorecard* como uma *framework* estratégica
(Fonte: Adaptado de *Kaplan & Norton 1996, p. 11*)

O BSC procura endereçar uma lacuna nos sistemas de gestão tradicionais: a incapacidade de uma organização ligar uma estratégia de longo prazo e traduzi-la em ações de curto prazo *Kaplan & Norton* (1996), e foi exatamente sobre estes pressupostos que se iniciou a investigação do mesmo. Esta lacuna está diretamente ligada ao facto do controlo orçamental ser um instrumento de primordial importância nos sistemas de controlo de gestão mas que só

nos fornece indicadores financeiros (Jordan, Neves, & Rodrigues, O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores, 2005).

Para superar esta limitação surge o *Balanced Scorecard* que mede o desempenho de uma organização em quatro perspetivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem organizacional. Cada perspetiva tem em conta indicadores, metas e objetivos para os alcançar (Işoraitè, 2008). Até chegar às quatro perspetivas como as fundamentais, a ferramenta foi sofrendo modificações desde que o seu estudo foi iniciado – primeiro começou-se por considerar apenas três perspetivas: satisfação dos clientes, processos internos e inovação e aprendizagem (Hoque & Zahirul, 2013), só depois se incluiu a perspetiva financeira.

De acordo com Jordan, Neves & Rodrigues (2021) as principais características do *Balanced Scorecard* são:

- Medir a performance das pessoas, departamentos ou organizações tendo em conta a vertente financeira e não financeira;
- É orientado à quantificação de objetivos;
- Procura a adequação dos indicadores à responsabilidade de cada responsável dentro da organização;
- Promove comunicação e diálogo;
- Deve constituir as bases para a comparação com metas previamente definidas;
- Promove a existência de sistemas para avaliação de desempenho, bem como prémios e incentivos.

O *Balanced Scorecard* gera dois tipos de resultados:

- Mapa estratégico onde deverá constar a descrição e comunicação da estratégia da organização (ver **Figura 4**);
- *Scorecard* que deve incluir os *KPI'S (key performance indicators)* sobre os quais se definem os objetivos e as metas a atingir.

Apesar deste ser um excelente instrumento de análise de performance e de acompanhamento empresarial segundo os mesmos autores não garante sempre o sucesso de uma empresa. Não obstante, é uma ferramenta que pretende ajudar os gestores e a equipa de administração a compreenderem e acompanhar a estratégia da organização e os respetivos fatores críticos de sucesso com indicadores apropriados.

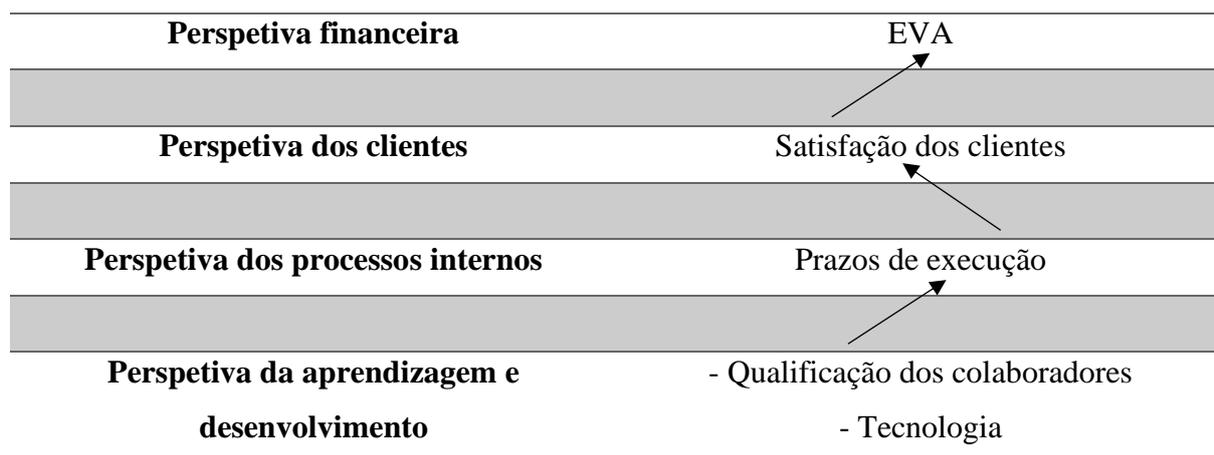


Figura 4 - Exemplo de Mapa estratégico
(Fonte: Jordan, Neves & Rodrigues 2021, p. 301)

2.3.1 As quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*

Kaplan & Norton (1992), apresentaram a estrutura do modelo que assenta em torno de quatro perspetivas de análise, todas elas interligadas entre si, conforme visível na **Figura 5**.

- **Perspetiva financeira** – pretende responder à questão: Qual a perceção do mercado da organização e como devemos surgir perante os acionistas?

Foca-se na obtenção de lucro/valor para o investidor.

Kaplan & Norton (1996) resumem esta perspetiva como tendo três fases diferentes: crescimento rápido, sustentável e que nos permite alcançar resultados.

Kaplan & Norton (2004b), referem que tipicamente os objetivos financeiros estão relacionados com lucro que pode ser medido através de indicadores como – ROI (Retorno do Investimento). Admitem ainda, que para obter este lucro só é possível através da conjugação de: 1) aumento de vendas, 2) redução de gastos. Assim, podem ser seguidas duas abordagens: aumento de volume de negócios e produtividade.

De acordo com Suprihati (2019) todas as perspetivas dependem da financeira o que mostra a concretização da estratégia planeada. Refere ainda que esta medida, serve para estimular as outras três perspetivas no alcance dos seus objetivos estratégicos.

- **Perspetiva do cliente** – pretende responder à questão: Para alcançar a nossa visão, como devemos surgir perante os nossos clientes ?

O sucesso de uma empresa depende, não só, mas também, dos seus clientes e da capacidade que a organização tem em fazer chegar os produtos aos seus clientes, angariando novos clientes e retendo os existentes. É por isso essencial conhecer o nosso cliente, o que procura, as suas características, para podermos ir de encontro às suas reais necessidades.

Segundo os autores Kaplan & Norton (2001) esta perspectiva pode ser definida como o elemento central de qualquer estratégia de negócio, cujo objetivo é criar valor para o cliente através das características do produto, do preço, do serviço prestado, da relação com o cliente e da própria imagem da empresa. Consoante Kaplan & Norton (1996), estes atributos são impulsionadores no que diz respeito a medidas de satisfação, retenção e aquisição de novos clientes.

- **Perspetiva dos processos internos** – pretende responder à questão: Para satisfazer os clientes e acionistas, quais os processos que devem ser potenciados?

Esta perspectiva procura fazer uma revisão de quais os processos internos na organização precisam ser melhorados como forma de alcançar tanto os objetivos da perspectiva financeira como da perspectiva dos clientes.

Kaplan & Norton (2001) identificam quatro atividades críticas que culminam em quatro processos: 1) Construir a marca estimulando a inovação para desenvolver novos produtos (melhorados) para alcançar novos mercados e novos segmentos de clientes; 2) Aumentar o valor do cliente através de uma expansão das relações com os clientes existentes; 3) Atingir a excelência operacional através de uma melhoria contínua dos processos internos, da utilização de recursos, da capacidade de gestão de recursos, entre outros; 4) Estabelecer relações efetivas com *stakeholders* externos.

- **Perspetiva da aprendizagem organizacional** – pretende responder à questão: Para alcançar a nossa visão, como deve sustentar-se a capacidade para aprender e melhorar na organização?

É a perspectiva que serve de base a todas as outras, uma vez que permite que se criem as condições para que todas as outras perspectivas possam ser satisfeitas. Inclui temáticas como a satisfação e bem estar dos colaboradores, as suas capacidades técnicas, liderança, cultura empresarial e também todo o âmbito de infraestrutura e tecnologia.

Para Kaplan & Norton (2001) depois de abordar a perspectiva da aprendizagem organizacional as empresas têm um verdadeiro mapa estratégico com ligações entre as quatro perspectivas principais, focando-se nos objetivos e medidas que trazem informação relevante e poder de decisão ao gestor.

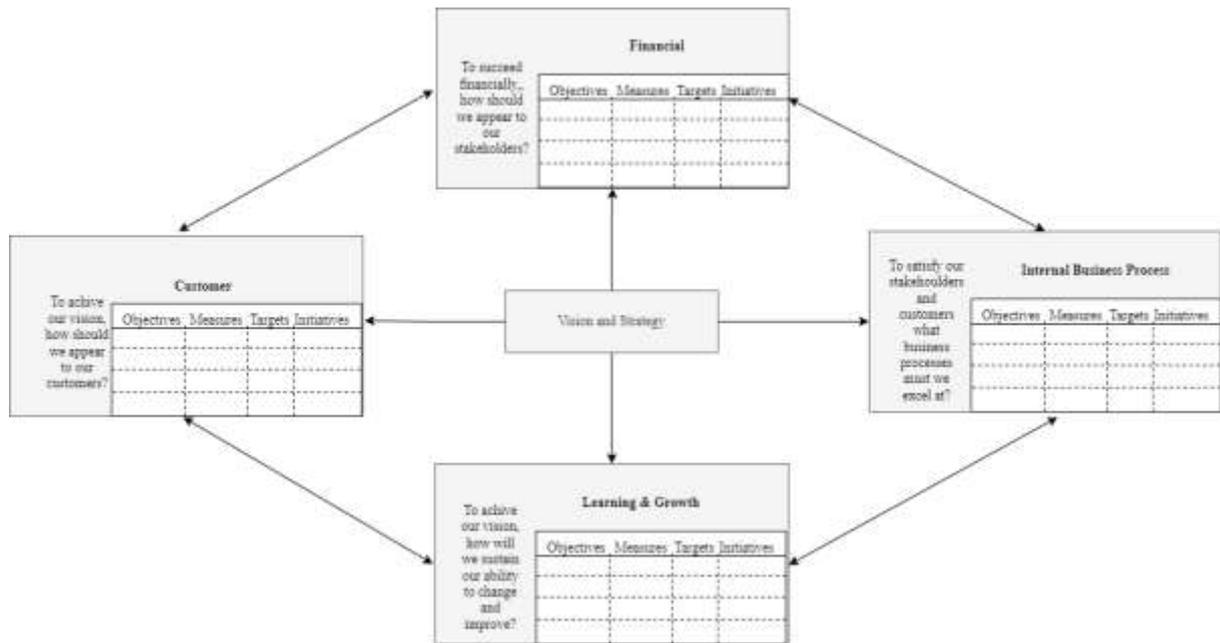


Figura 5 - Estrutura do *Balanced Scorecard* segundo as quatro perspectivas (Fonte: Adaptado de Kaplan , Norton 1996, p. 9)

2.4 *Balanced Scorecard* vs *Tableau de bord*

O *Balanced Scorecard* e o *Tableau de bord*, surgiram em épocas distintas e possuem também algumas características bastante diferentes entre si, entre elas, segundo Jordan, Neves & Rodrigues (2021):

1. O *Tableau de bord* tem um cariz operacional enquanto que o *Balanced Scorecard* é um produto de estratégia;
2. O *Tableau de bord* procura monitorizar elementos críticos enquanto que o *Balanced Scorecard* pretende divulgar e acompanhar a estratégia;
3. O *Tableau de bord* foi divulgado em períodos de fraca expansão tecnológica enquanto que o *Balanced Scorecard* foi sempre associado a tecnologias de informação;
4. No *Tableau de bord* não existe o conceito de perspectivas e os objetivos são definidos sem esta abordagem, ao contrário do *Balanced Scorecard* que tem por base quatro perspectivas de análise identificadas no capítulo acima;
5. O *Tableau de bord* utiliza o conceito de variável chave (que condiciona os resultados) enquanto que o *Balanced Scorecard* utiliza o conceito de fator crítico (que condiciona a realização dos objetivos);
6. No *Tableau de bord* a definição de indicadores apresenta-se mais rica e abrangente, enquanto que no *Balanced Scorecard* apenas se distinguem os indicadores de resultados (*lead*) dos indicadores de processo (*lag indicators*);

7. O *Tableau de bord* parte da definição de objetivos e planos de ação para definir os planos de desempenho, enquanto que o *Balanced Scorecard* estabelece os objetivos face à estratégia e definem-se os fatores críticos de sucesso para depois se identificarem os planos de ação.

Para além disto, e segundo Russo (2005), o *Tableau de bord* é “essencialmente, um instrumento de informação rápida, de comparação da realidade com as previsões, permitindo o apuramento de desvios, a elaboração de diagnósticos e a tomada de decisões a curto prazo”.

Apesar de todas as diferenças, existem alguns aspetos que aproximam as duas metodologias e que são apresentados por Jordan, Neves & Rodrigues (2021):

1. São ambos instrumentos de medição de performance;
2. Apresentam linguagem variada de cariz financeiro e não financeiro;
3. Estão fortemente relacionados com os objetivos e meios de ação (fatores críticos) dos gestores, procurando traduzi-los em indicadores de desempenho;
4. Procuram produzir informações muito sintéticas, sendo sempre possível a sua desagregação;
5. Pretendem servir de referência ao cálculo do valor dos prémios e incentivos, integrando elementos de natureza financeira e não financeira;
6. Apresentam uma forte personalização, na medida em que a escolha dos indicadores é feita à luz e imagem das responsabilidades e dos meios de ação de cada gestor ou colaborador;
7. Visam promover a comunicação e o diálogo internos, levando os dirigentes a definir os seus objetivos e a identificar os fatores críticos no exercício das suas atividades.

Em suma, e recorrendo a Russo (2005) “*O facto do Tableau de Bord depender mais da perspetiva dos gestores que o concebem, mesmo que orientado por uma determinada estratégia faz com que seja utilizado pelos gestores numa perspetiva operacional.*”, por isso “*é de concluir que o Balanced Scorecard representa uma evolução positiva sobre o Tableau de Bord*”.

2.5 *Balanced Scorecard* aplicado a grandes empresas

Em Portugal, uma organização que queira ser considerada grande empresa terá que contar com mais de 250 colaboradores e um volume anual de negócios superior a 50 milhões de euros.

Estima-se que no panorama nacional a percentagem de grandes empresas seja de apenas $\approx 0,09\%$ (Empresas: total e por dimensão) atualizado a 2022.

Basuony (2014) diz-nos que uma das principais características das grandes organizações é a natureza das estruturas organizacionais e diferenças nos processos de gestão. É também sabido que à medida que a organização cresce, muda a capacidade de coordenação e controlo dentro da organização que origina, conseqüentemente, problemas de comunicação.

Consoante Basuony (2014) o *Balanced Scorecard* tem sido adotado, e com sucesso, em vários tipos de organizações, do setor público e privado, organizações já maduras do ponto de vista de crescimento organizacional ou até nas que estão em fase de crescimento.

No entanto, em Portugal “As práticas de contabilidade de gestão em empresas são pouco divulgadas devido à natureza opcional desse tipo de contabilidade.” (Machado, 2013).

Vários estudos referem os benefícios e vantagens de usar o *Balanced Scorecard* nas organizações. De acordo com os criadores o aspeto mais importante é a capacidade de gerar conhecimento estratégico, promovendo uma visão global da organização e favorecendo a perceção dos objetivos internos, minimizando o acumular de informação que não é facilmente disseminada pela empresa Quesado, Guzmán & Rodrigues 2017.

Para Olve, Roy and Wetter (2002) citados por Quesado, Guzmán & Rodrigues (2017) o BSC tem a vantagem de ser um modelo compacto, e a sua correta implementação permite:

1. Proporcionar à gestão controlo de todas as dimensões estratégicas;
2. Comunicar de forma clara qual a contribuição individual de cada colaborador;
3. Discutir investimentos em desenvolvimento de competências, e aumentar relações com clientes e tecnologias de informação;
4. Aprendizagem contínua, através do foco nos fatores críticos de sucesso da organização;
5. Consciencializar os colaboradores que nem todas as decisões terão resultados imediatos;
6. Construir um certo nível de confiança no que toca a sistemas de avaliações e recompensas.

Quesado, Guzmán & Rodrigues (2017) concluem que derivado à sua natureza bastante flexível o BSC torna-se facilmente adaptável a qualquer organização e em quaisquer circunstâncias, proporcionando assim uma visão global da empresa.

3 Metodologia

“Research in common parlance refers to a search for knowledge. Once can also define research as a scientific and systematic search for pertinent information on a specific topic.”
(C.R.Kothari, 2004, p. 1)

De acordo com C.R.Kothari (2004), a pesquisa é a procura de formas para obter mais conhecimento sobre um determinado tema. Deverá compreender temáticas como definição e redefinição de problemas, formulação de hipóteses, criação de soluções e angariação de dados que sirvam de base à pesquisa por forma a conseguir tirar conclusões acerca do que se pretende estudar.

No entanto, e para além da pesquisa, importa também definir o que é a metodologia, que de acordo com Mills & Birks (2014), p. 32 *“determines how the researcher thinks about a study, how they make decisions about a study, and how they position themselves to engage firstly with participants and then with the data generated/collected.”*

Consoante o primeiro capítulo este é um trabalho desenvolvido sob a forma de Projeto e que tem como objetivo a realização de um Balanced Scorecard numa empresa do setor de Tecnologias de Informação, a CBU S.A.

Por este motivo, e de modo a obter mais conhecimento sobre a temática seguiu-se um conjunto de passos para a elaboração do presente Projeto (ver **Figura 6**).

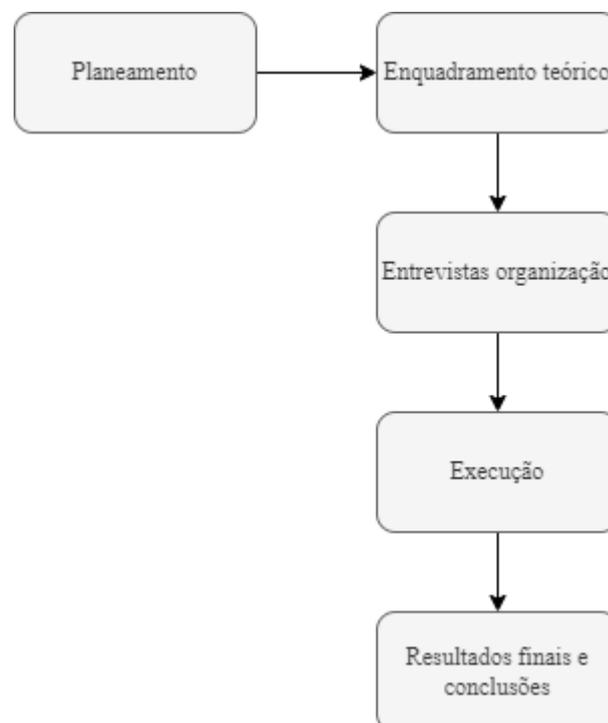


Figura 6 - Passos para a concretização do projeto
(Fonte: elaboração própria)

O primeiro passo engloba o Planeamento do projeto, onde se pretende organizar e iniciar o trabalho como um todo. Definiu-se o tema do projeto, problema a ser endereçado, tipo de tese, áreas de interesse, culminando naturalmente num pedido de orientação à Professora Doutora Ana Maria Simões.

Seguiu-se o Enquadramento teórico por forma a obter mais conhecimento teórico da temática em questão e que fosse relevante para a elaboração da parte prática.

A terceira fase do Projeto pretende recolher informação junto da organização. Para isso adotou-se o método de pesquisa qualitativa uma vez que o que se pretende é obter *insights* sobre a problemática em questão, percebendo os principais problemas/desafios que a organização enfrenta, ideias e opiniões dos entrevistados acerca do problema.

A recolha de dados foi feita através dos seguintes passos:

- Entrevistas informais com recurso ao Microsoft Teams com a Diretora de Recursos Humanos, Diretor Financeiro, responsável pela área de *Communication & Service Design* e responsável pela parte de contabilidade;
- Consulta de Relatório de Contas da organização e *website* oficial;
- Consulta de informação relacionada com as principais unidades de negócio e produtos que consta em sharepoint privado da organização;

Na tabela abaixo encontra-se detalhada a informação obtida em concreto, junto de cada um dos intervenientes (ver **Tabela 1**).

Tabela 1- Resultado entrevistas (Fonte: elaboração própria)

Entrevistados	Informação obtida	Data realização
Diretora de Recursos Humanos	- Aprovação para a realização da tese - Informação relativa aos nomes que me poderiam dar a informação de que necessitava	18/06/2021 14/09/2022
Diretor Financeiro	- Informação de cariz estratégico e de controlo de gestão	17/10/2022
Responsável Communication & Service Design	- Informação interna de estrutura da organização, principais áreas e unidades de negócio	28/09/2022 27/10/2022
Responsável Contabilidade	- Apresentação deste relatório finalizado - Análise SWOT da orgnização	13/10/2022

Estes pontos de contacto com a empresa aconteceram em vários momentos durante a realização deste Projeto e foram decisivos na informação que se pretendia recolher.

Esta fase permitiu reunir a informação necessária à fase seguinte, da Execução. Esta fase compreende a execução do *Balanced Scorecard* procurando responder às lacunas identificadas pela organização alinhadas com os principais pilares estratégicos da mesma.

A última fase, a seguir à Execução é a de Resultados finais e conclusões, que implica analisar o que se concluiu com o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* e apresentar à organização.

4 Apresentação da organização

4.1 Caracterização da empresa e áreas de negócio

A CBU S.A, é uma empresa fundada em 2000 que atua no setor das tecnologias de informação, prestando diversos serviços de consultoria informática tais como: integração de sistemas, desenvolvimento de aplicações, *websites*, comercialização de sistemas de informação e equipamentos informáticos.

Encontra-se sediada em Portugal com escritórios em Lisboa e Porto e noutras cidades como Dubai, Newbury, Eindhoven e Dusseldorf, contando atualmente com cerca de 2000 colaboradores, a sua grande maioria a trabalhar remotamente a partir de Lisboa (ver **Figura 7**).

No que diz respeito ao Volume de Negócios cresceu 11% no ano de 2021, contando agora com 138 M€ consolidados. A posição de *Net Cash* atingiu cerca de 56 M€ (informação presente no relatório de contas da organização).



Figura 7 - Escritórios CBU S.A
(Fonte: Adaptado de documento interno)

A CBU S.A possui um mercado de clientes vasto, que, por questões de confidencialidade não poderão ser todos mencionados, podendo-se destacar o grupo Vodafone.

Prestando serviços aos seus clientes que se encontram distribuídos por mais de 25 Países, a CBU S.A pretende apoiar os seus clientes para que estes possam transformar o seu negócio e melhorar o seu posicionamento competitivo e consequentemente o seu desempenho.

A empresa tem como um dos seus maiores desafios o desenvolvimento e a implementação de soluções de cariz tecnológico que pretendem auxiliar os seus clientes promovendo a transformação digital através de produtos inovadores, prometendo sempre elevar a fasquia na procura pelas melhores ferramentas e práticas de desenvolvimento bem como espírito crítico.

Através da sua vasta experiência conta com uma visão sólida do que funciona para os seus clientes com base essencialmente em dois pilares: promovendo uma arquitetura centrada no cliente, e optando por componentes reutilizáveis permitindo assim a evolução do produto.

No que toca à prestação de serviços podem-se destacar as mais variadas áreas de atividade desde setor financeiro, telecomunicações e seguradoras.

4.2 Estrutura organizacional

Para responder a toda a exigência do setor das tecnologias de informação, e tendo em conta as necessidades da CBU S.A, foi necessário criar uma estrutura organizacional que desse resposta às mesmas. Para isso a empresa conta com nove departamentos transversais a todas as áreas de negócio - Departamento Financeiro e de Administração, *Business Support*, *Communication* e *Design*, *Contract Management Office*, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Privacidade e Conformidade, Departamento de IT, Departamento de *Travel* e Departamento de *Information Security & Business Continuity* (ver **Figura 8**).

O Departamento Financeiro e de administração encarrega-se de toda a parte de gestão da empresa, incluindo orientações e decisões estratégicas da mesma. É também a equipa de administração e o departamento financeiro que, em conjunto, aprovam investimentos em novos materiais necessários à organização, bem como investimentos em ações e avanço para novos mercados de clientes. Para além disto elaboram ainda relatórios de desempenho, normas, procedimentos, orçamento e auditoria.

O Departamento de *Business Support* pretende dar apoio aos negócios na organização, desde solicitação de acessos físicos aos escritórios da empresa, implementação de soluções de videoconferência ou até temas relacionados com alocação de colaboradores.

O Departamento de *Communication* e *Design* designa toda a componente de gestão de identidade da CBU S.A nos seus diferentes pontos de contacto, como clientes e projetos. Desta forma este departamento visa partilhar recursos de comunicação a toda a organização tais como ferramentas visuais (*power points* internos, documentos word) que devem ser utilizados pelos colaboradores.

O Departamento de *Contract Management Office* é responsável por toda a componente de criação e gestão de contratos em relação aos clientes e parceiros.

O Departamento de Recursos Humanos trata de toda a componente relacionada com pessoas. Entre elas seleção e recrutamento de novos colaboradores bem como a posterior integração dos mesmos junto dos seus projetos. Estas contratações são feitas com base num relatório de *budget* definido pela equipa de administração.

O Departamento de Privacidade e Conformidade envolve o acompanhamento e monitorização de conformidade com o GDPR (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados). Para além disto visa também responder a outras legislações de privacidade relevantes, gerindo também possíveis riscos associados.

O Departamento de IT gere toda a componente de sistemas de informação da empresa, bem como suporte técnico a todos os colaboradores em caso de problemas nas máquinas ou até trocas das mesmas.

O Departamento de *Travel* assegura toda a componente relacionada com viagens em contexto de trabalho, desde compra de viagens, marcação de hotel se necessário e refeições, bem como pagamento das respetivas despesas.

O Departamento de *Information Security & Business Continuity* pretende estabelecer, implementar e monitorizar a segurança de informação e continuidade de negócios da organização, de acordo com as diretrizes estratégicas recebidas e as políticas internas aprovadas, com o intuito de ajudar a empresa a manter operações críticas de negócio e a atingir os seus objetivos de negócio.

Cada departamento possui dois “*Head of*” que possuem autonomia para tomarem as decisões de gestão, ainda que, algumas delas tenham de ser aprovadas pela equipa de administração.

Para prestar os serviços a que se propõe, a empresa encontra-se estruturada em áreas de negócio que desenvolvem produtos para os diferentes clientes, sendo que cada uma possui uma equipa especializada e multidisciplinada com elementos de todas as unidades necessárias tais como:

1. *Managed Services* – responsável por fazer o suporte e manutenção das aplicações da organização;
2. *Quality Assurance* – responsável por garantir a conformidade dos projetos com os requisitos pretendidos e conseqüentemente a qualidade dos mesmos, gerando ainda *reports* técnicos dos produtos entregues para os clientes com a garantia dessa mesma aprovação;

3. Digital – tem a seu cargo toda a parte de desenvolvimento de canais digitais (*Web*), fornecendo assim aos clientes melhores soluções digitais;
4. Integração – está ligada a todo o processo de integração de serviços dos projetos, tendo por isso que implementar metodologias, processos e explorar as melhores práticas e tendências tecnológicas relacionadas com integração e arquitetura e gestão de pedidos;
5. Produto – desenvolve o produto interno (confidencial) da empresa;
6. *Enterprise* – visa dar importância ao setor empresarial. Recorrendo a parceiros externos e desenvolvendo produto específico;
7. *Analytics* – responsável pelas temáticas de *machine learning* e *data science*, por forma a que a organização tenha acesso a um conjunto de dados, permitindo-lhe perceber o comportamento do cliente, ganhando assim vantagem competitiva;
8. *Revenue Management* – é focada na monitorização do ecossistema das telecomunicações. O grande objetivo aqui é ajudar o setor em torno de todos os seus objetivos de negócio, criando soluções digitais focadas na componente de faturação;
9. DTV – desenvolvimento de *software* para televisão;
10. *Unified Communications* – responsável pelo desenvolvimento de um *software* de voz, mensagens e vídeo oferecendo assim melhorias de comunicação e colaboração aos seus clientes;
11. *Financial Services Core solutions*.- fornece produtos especializados em sistemas centrais do setor financeiro tais como: Gestão de Processos e Relatórios para Ativos Financeiros Complexos, Relatórios para créditos específicos (*leasing*), Relatórios de controlo e auditoria.

Apresento abaixo o organograma com a organização da empresa:

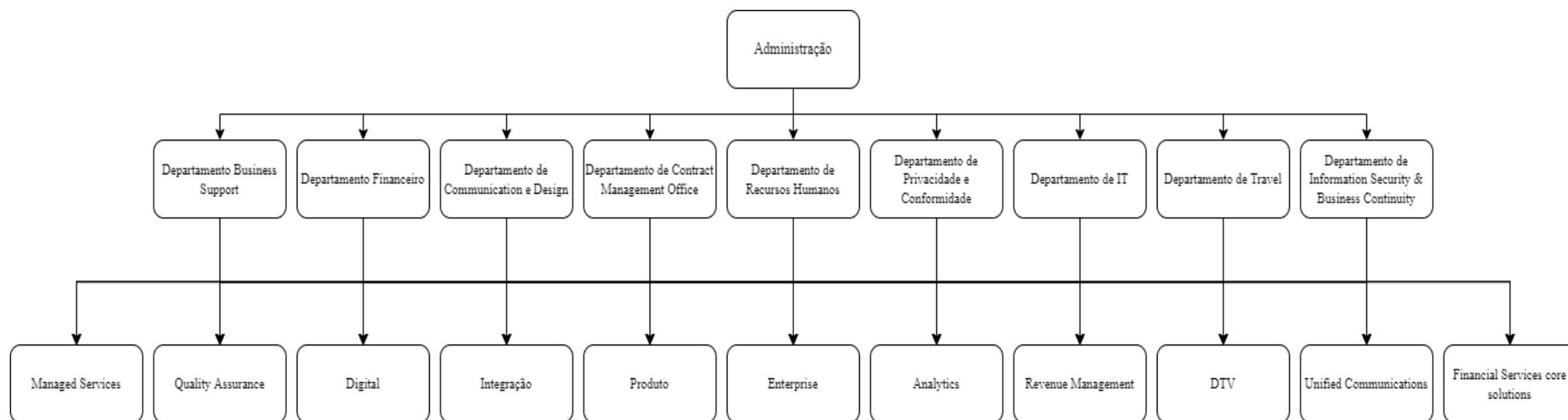


Figura 8 - Organograma da empresa CBU S.A
(Fonte: elaboração própria)

4.3 Missão, Visão e Valores

Para a construção do BSC importa realçar a missão, visão e valores da organização para garantir o planeamento estratégico.

4.3.1 Missão

Sendo a CBU S.A a maior empresa portuguesa de Tecnologias de Informação cotada na bolsa de valores *Euronext Lisbon*, a sua missão passa por fornecer serviços tecnológicos de excelência aos seus clientes, inovando e melhorando sempre que possível.

4.3.2 Visão

Ser o principal líder de mercado na produção de serviços e produtos tecnológicos, assegurando padrões minuciosos de rigor e excelência.

4.3.3 Valores

A CBU S.A preza pela qualidade do serviço que apresenta. No entanto, tal não seria possível se não fosse seguido um código de conduta a que todos os colaboradores se propõem a adotar no cumprimento nas suas tarefas, tais como: agir com integridade, manter um comportamento correto e profissional, tomar decisões informadas e cumprir obrigações legais e regulamentares.

Para além disto a política da empresa segue em torno de três elementos que considera chave: Cultura, Inovação e Tecnologia.

Cultura não apenas no sentido de tecnologia e programação mas sim procurar inspiração em todos os colaboradores e ganhar contexto sempre que possível em todas as áreas de desenvolvimento.

Inovação na medida de tentar sempre procurar novas e melhores formas de resolução dos problemas.

Tecnologia criando experiências com sentido para os nossos clientes utilizando as mais diversas linguagens, Java, Python, Angular, entre outras.

O código de conduta que se destina a colaboradores, parceiros e fornecedores é guiado pelos seguintes valores que importam destacar:

- “Eu dou tudo, dou o máximo de mim”
- “Eu ouço e estou pronto a aprender”
- “Eu ligo ao talento e à felicidade, à minha e à dos outros”
- “Eu cresço, e, quando cresço, faço crescer”

(Fonte: Código de conduta CBU, S.A 2022)

Para além disto a empresa assume ainda uma preocupação sustentável em torno da temática ambiental monitorizando assim um conjunto de indicadores: consumo de eletricidade, energia térmica, gásóleo e gasolina, reciclagem e emissão de gases com efeito de estufa.

4.4 Análise estratégica

4.4.1 Análise SWOT

Segundo Araújo et al. (2015) citado por Leite, M. (2018) a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) faz parte do grupo de ferramentas estratégicas que procura integrar aspetos internos e externos da organização, permitindo à empresa perceber quais os seus pontos fortes e que deve apostar e quais os pontos fracos a eliminar, tratando-se por isso, numa ferramenta de análise bastante útil e eficaz.

Segue abaixo a análise SWOT da empresa CBU, S.A.

Tabela 2- Análise SWOT CBU S.A (Fonte: elaboração própria)

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Know-how técnico dos colaboradores;</i> ✓ <i>Aposta contínua em certificações e formações;</i> ✓ <i>Ferramentas de feedback e avaliação de desempenho de colaboradores;</i> ✓ <i>Partners network com elevada experiência na área;</i> ✓ <i>Experiência de mais de 20 anos em soluções tecnológicas de qualidade.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Retenção de talento;</i> ✓ <i>Utilização excessiva de indicadores de cariz financeiro, uma vez que apenas usam o orçamento como instrumento de gestão;</i> ✓ <i>Dificuldade na contratação de novos colaboradores;</i> ✓ <i>Estrutura interna demasiado centralizada.</i>

<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pandemia COVID-19; ✓ Desenvolvimento tecnológico; ✓ Angariação de novos clientes; ✓ Crescimento fora do mercado de telecomunicações. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevada competitividade e concorrência num mercado em constante expansão; ✓ Problemas de <i>cyber security</i>; ✓ Risco de entregas (falha nas entregas, entregas tardias, falta de conhecimento técnico para tal, <i>overselling</i>).

4.4.2 Planeamento estratégico

Para a concretização efetiva do *Balanced Scorecard* é também importante definir o plano estratégico com os objetivos que a organização pretende alcançar.

Na CBU S.A, os objetivos são definidos pela equipa de administração, e visam responder ao processo de criação e execução da estratégia da empresa para que, atempadamente, e com um planeamento correto, a organização os consiga atingir e, para além disto, consiga tomar melhores decisões.

Desta forma, podem-se referir os dois principais pilares da estratégia que a organização pretende seguir:

- O crescimento da atividade internacional, angariando novos clientes com dimensão, sobretudo em espaço europeu;
- Crescimento da *pool* de talento, promovendo não só a retenção de talento dentro da organização como a atração de novos profissionais.

A par disto a organização pretende continuar na procura por ativos para adquirir de forma a acelerar a sua estratégia na perspetiva de criação de valor, e também abordar a temática da sustentabilidade impondo sempre novas medidas e melhorias.

4.5 Fatores críticos de sucesso

Tendo em conta os objetivos estratégicos da organização podem-se destacar os seguintes fatores críticos de sucesso:

1. Disponibilização de certificações e formações para os Colaboradores;
2. Experiência da organização reconhecida pelos seus clientes;
3. Implementação de medidas que visam garantir o bem-estar e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos Colaboradores;
4. Sistema de avaliação de desempenho individual com remunerações;
5. Igualdade de género e não discriminação.

Estes fatores foram definidos de acordo com os pilares estratégicos da organização mas também tendo em conta a sua missão, visão e valores.

A CBU S.A, para alavancar os seus objetivos estratégicos e alcançar o sucesso necessita olhar para estes fatores e garantir a sua monitorização e disseminação pela organização.

4.6 Diagnóstico do Modelo de Controlo de Gestão

O modelo de controlo de gestão usado pela CBU S.A é o orçamento onde são fixados os objetivos e que é definido anualmente pelo Departamento Financeiro, e aprovado em conselho de Administração. Este orçamento não é revisto anualmente nem é disseminado pela organização, no entanto, mensalmente cada projeto define um orçamento que é acompanhado pelo Gestor de Projeto. Cada Gestor apenas é responsável pelo projeto onde está inserido, não tendo conhecimento dos orçamentos relativos a outros projetos.

Todos os projetos têm orçamentos e todas as unidades de negócio gerem o orçamento das suas unidades de negócio que são compostas pelos projetos e os custos de estrutura.

Pode-se também referir que a estrutura do controlo de gestão é feita sob a forma de pirâmide, onde constam vários intervenientes sendo que, no topo está o *Head of* da Unidade, abaixo o Gestor de Projeto, e em 2ª linha uma outra Equipa de Gestão que vê tudo o que é gerado pelas unidades de negócio e reporta à administração.

Pelo facto de existirem não só vários intervenientes, como também uma estrutura em pirâmide nota-se com muita frequência a dificuldade de comunicação e partilha tornando-se também morosa.

Sistema de avaliação de desempenho e recompensas

O sistema de avaliação de desempenho e recompensas é realizado anualmente. Para a sua realização o modelo conta com três momentos de *feedback* para que o Colaborador ao longo do ano consiga perceber em que ponto da sua carreira está, o que está a correr bem, onde poderá melhorar e indicações de como o fazer.

O *feedback* para a avaliação é dado por todos os elementos da equipa, sendo que o do líder técnico tem maior peso no resultado final da avaliação. O colaborador pode também fazer a sua auto avaliação, importante para o líder técnico perceber se os dois estão alinhados no que diz respeito à prestação do colaborador.

A avaliação é quantitativa (0 - 10 valores) e é com base nela que se realizam as recompensas salariais distribuídas anualmente. Como este processo de avaliação exigia conhecimento teórico por parte dos Colaboradores nomeadamente o que correspondia cada um dos valores da nota, e perceber como avaliar, houve a necessidade de se realizarem formações por parte do Departamento de Recursos Humanos.

Apesar disto, nota-se bastante dificuldade no processo de avaliação uma vez que, o grau de peso ou exigência que uma determinada equipa impõe poderá ser diferente de outra, o que traduz naturalmente em avaliações diferentes, havendo por isso discrepâncias nas avaliações.

Os resultados são-nos transmitidos pelo gestor de projeto alocado ao nosso projeto, não sendo possível qualquer tipo de alteração, podendo-se no entanto discutir os mesmos.

5 Proposta de *Balanced Scorecard* para a CBU S.A

Para a construção do *Balanced Scorecard* nesta empresa são necessárias as seguintes etapas:

1. Definição da missão visão e valores da organização;
2. Definição das orientações estratégicas;
3. Determinação das perspectivas do *Balanced Scorecard*;
4. Identificação dos objetivos estratégicos que façam sentido para cada perspectiva;
5. Construção do mapa estratégico;
6. Definição dos indicadores de performance;
7. Identificação das iniciativas estratégicas.

Anteriormente, haviam sido detalhadas a missão, visão e valores da organização, bem como os principais pilares estratégicos.

Importa agora, e de forma a complementar o anterior descrito, definir as perspectivas em que irá assentar o *Balanced Scorecard* e posteriormente o mapa estratégico.

Para a elaboração desta parte prática, é importante referir que se usou como base os resultados das entrevistas desenvolvidas a elementos da organização e que permitiram perceber e fazer um diagnóstico do atual modelo de controlo de gestão, identificando assim possíveis lacunas e melhorias, e também através da consulta de documentação interna nomeadamente relatório oficial de contas.

O objetivo da realização do BSC para a CBU S.A é servir a equipa de gestão tornando-se assim um aliado na clarificação e execução da estratégia da empresa.

5.1 Perspetivas do BSC

Para a realização deste BSC achou-se relevante a integração das quatro perspetivas de análise propostas por Kaplan e Norton – Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional.

A escolha da Perspetiva Financeira torna-se evidente, tratando-se de uma organização privada, cotada em bolsa e denominada de grande empresa com o objetivo de obter lucro e valor para os acionistas.

De forma a ir de encontro à missão da organização, e tendo em conta os dois pilares estratégicos da organização, as restantes três perspetivas são relevantes.

A Perspetiva dos Clientes focando-se nos clientes permite à organização não facilitar no que toca aos clientes. Garantido a sua satisfação a organização consegue não só fidelizar os seus clientes mas também promover a sua expansão, abrindo caminho para novos mercados e áreas de negócio.

Segue-se a Perspetiva dos Processos Internos que, sendo a CBU S.A uma empresa que pretende assegurar a melhoria dos seus processos e manter a qualidade dos seus serviços para os seus clientes, precisa desta perspetiva para atingir estes objetivos de forma mais eficaz e mais eficiente.

A Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento organizacional reflete de que forma a organização vai agir para garantir as perspetivas anteriores. A CBU S.A apresenta como sendo um dos seus principais pilares a retenção de talento e a contratação de novos profissionais, isso consegue-se prestando atenção aos seus colaboradores e percebendo onde pode e deve investir para melhorar as suas condições profissionais e pessoais.

Perspetiva Financeira

A Perspetiva Financeira está profundamente ligada à criação de lucro para o acionista. No que diz respeito à organização, podem ser definidos como sendo os principais objetivos da CBU S.A: a criação de valor para o acionista, cumprir níveis de gastos do orçamento anual e a continuidade no que toca ao crescimento do volume de negócios de forma a acelerar a sua estratégia, numa perspetiva de criação de valor.

No que diz respeito à criação de valor para o acionista a empresa pretende que haja retorno financeiro para os acionistas, implicando assim, que haja um aumento dos lucros da organização.

Acerca do cumprimento de níveis de gasto do orçamento e respetivo controlo, foi levado em conta como um fator de extrema importância, uma vez que no diagnóstico do atual modelo de controlo de gestão foi referido que, apesar de existir um orçamento anual o mesmo não é revisto ao nível do controlo orçamental nem é disseminado pela organização, o que faz com que nem todos os interessados tenham participação ativa nos objetivos estratégicos da empresa.

Finalmente o crescimento do volume de negócios diz respeito à criação de valor para o acionista e que está intimamente ligado ao sucesso financeiro da organização.

Perspetiva dos Clientes

A perspetiva dos clientes foca-se, passando a redundância, nos clientes e em como devemos surgir perante os mesmos. No caso da CBU S.A e tendo em conta os principais pilares estratégicos da empresa, os objetivos passam pela angariação de novos clientes em espaço Europeu e a expansão para Médio Oriente.

Para além disto é também um objetivo o crescimento da *pool* de clientes fora do mercado das telecomunicações, promovendo assim a expansão para outras unidades de negócio em que a CBU S.A se pretende posicionar.

Sendo a CBU S.A uma organização que atua no mercado há mais de 20 anos, e que se assume como ímpar no que diz respeito ao nível de excelência e *know-how* técnico dos colaboradores, torna-se imprescindível continuar a assegurar exímios padrões de qualidade para garantir a satisfação dos seus clientes e parceiros, sendo este outro dos seus objetivos.

Perspetiva dos Processos Internos

A perspetiva dos processos internos pretende analisar de que forma os processos podem ser melhorados para satisfazer os principais clientes e investidores.

Nesse sentido, a organização pretende assegurar a qualidade dos processos melhorando a comunicação interna, uma vez que foi identificado no atual modelo de controlo de gestão a dificuldade dos gestores de projeto em obterem informação acerca do orçamento de outros projetos. Pretende também cumprir prazos de entrega para o cliente, garantindo as *deadlines* previstas e promover o acompanhamento e monitorização de projetos pelo Gestor de cada projeto por forma a antecipar possíveis riscos e problemas, tornando mais célere a sua resolução.

Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

De acordo com Kaplan & Norton (1997), a perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional foca-se em como podemos melhorar a organização, identificando as infraestruturas que a empresa deve construir com esse intuito, de forma a gerar crescimento.

Nesse sentido, A CBU S.A pretende promover a atração e retenção de talento, reforçando assim a componente pessoas, através de modelos de trabalho híbrido e de programas de mobilidade interna (possibilidade de troca de projetos).

É também importante promover uma melhoria no sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores, uma vez que foram detetadas falhas no atual modelo, de forma a aumentar as progressões de carreira.

Considera-se também relevante promover alianças com parceiros tecnológicos com elevada experiência no mercado para promover o *know-how* técnico da organização bem como recursos necessários aos projetos, garantindo desta forma a satisfação dos clientes.

Tabela 3 - Objetivos estratégicos (Fonte: elaboração própria)

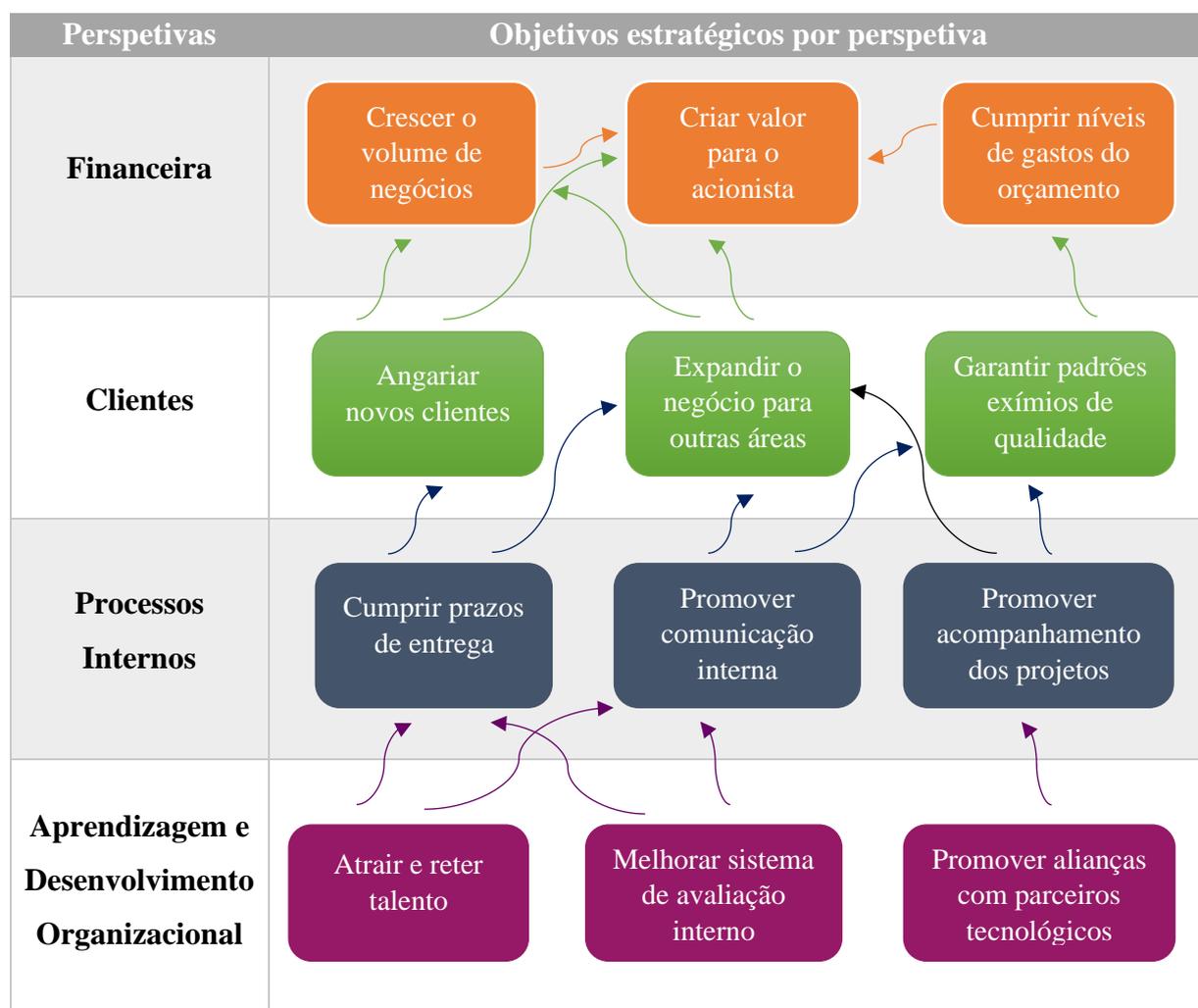
Perspetivas	Objetivos
Perspetiva Financeira	<ol style="list-style-type: none">1) Criação de valor para o acionista2) Cumprir nível de gastos do orçamento3) Crescer o volume de negócios
Perspetiva dos Clientes	<ol style="list-style-type: none">1) Angariação de novos clientes no mercado Europeu e no Médio Oriente2) Crescimento da <i>pool</i> de clientes para fora do mercado de telecomunicações3) Garantir padrões exímios de qualidade culminando na satisfação do cliente
Perspetiva dos Processos Internos	<ol style="list-style-type: none">1) Promover comunicação interna2) Cumprir prazos de entrega para o cliente3) Promover acompanhamento e monitorização de projetos pelo Gestor de cada projeto
Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1) Promover atração e retenção de talento2) Assegurar melhoria no sistema de avaliação e desempenho dos colaboradores3) Promover alianças com parceiros tecnológicos

5.2 Mapa estratégico

O conceito de mapa estratégico foi proposto pelos autores Robert S. Kaplan e David P. Norton, que segundo os mesmos tem o intuito de ser uma representação visual de uma cadeia de relações causa-efeito entre os objetivos, tendo em conta as quatro perspectivas de análise (Kaplan & Norton 2004b)).

Abaixo na **Tabela 4** apresenta-se a construção do mapa estratégico da CBU S.A.

Tabela 4 - Mapa Estratégico da CBU S.A (Fonte: elaboração própria)



5.3 *Balanced Scorecard*

Após serem definidos os objetivos estratégicos por perspetiva, importa selecionar os indicadores corretos que permitem determinar o cumprimento dos mesmos, para cada perspetiva. A tabela que se segue ilustra a proposta de um BSC para a organização com os objetivos estratégicos, indicadores, fórmula de cálculo e meta.

Tabela 5 – Balanced Scorecard da empresa CBU S.A (Fonte: elaboração própria)

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	Fórmula cálculo	Meta
Financeira 25%	O1: Criar valor para o acionista	EVA	Resultado operacional após imposto – custo de capital	Aumentar em 20% por ano
	O2: Crescer o volume de negócios	Volume de negócios	Vendas + Prestação de serviços	Aumentar em 20% por ano
	O3: Cumprir níveis de gastos do orçamento	Gastos com CAPEX e OPEX	EBIT* Real - EBIT Orçamentado	> 85%
Clientes 25%	O4: Angariar novos clientes	% de novos clientes	Nº novos clientes / Nº total clientes	10%
	O5: Expandir o negócio para outras áreas	% de clientes de áreas de negócio diferentes (fora do mercado das telecomunicações)	Nº novas áreas / Nº total áreas	10%
	O6: Garantir padrões exímios de qualidade	Índice de satisfação dos clientes % de recomendações Nº de produtos em conformidade com o esperado	Inquéritos aos clientes Nº de produtos sem erros verificados por cada entrega ao cliente	95%

Processos Internos 25%	O7: Cumprir prazos de entrega	Inquérito satisfação clientes(0-10) Nº de entregas na data acordada	Resultado dos inquéritos de satisfação Nº de entregas	> 9,5
	O8: Promover comunicação interna	Nº de reuniões de partilha de conhecimento realizadas	Nº de reuniões	min.1 reunião cada 15 dias
	O9: Promover acompanhamento e monitorização de projetos pelo Gestor de cada projeto	Nº de problemas reportados	Nº de problemas reportados	> 75%
Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional 25%	O10: Atrair e reter talento	% turnover	Nº rescisões / Nº total colaboradores	< 20%
	O11: Melhorar sistema de avaliação interno	% de atribuições de prémios e incentivos	Nº prémios atribuídos / Nº total prémios previstos	> 80%
	O12: Promover alianças com parceiros tecnológicos	Nº de alianças concretizadas com parceiros tecnológicos	Nº de alianças	> 10%

*EVA (Economic Value

*EBIT (Earnings Before Interest and

Conforme referido anteriormente os indicadores permitem monitorizar o cumprimento dos objetivos estratégicos e o ritmo dessa execução.

Desta forma, é importante selecionar indicadores de desempenho adequados e mensuráveis uma vez que o desempenho da organização será avaliado tendo em conta estes indicadores.

Para a concretização do *Balanced Scorecard* na CBU S.A foram encontrados 15 indicadores que irei detalhar abaixo.

No caso da Perspetiva Financeira usaram-se como indicadores:

EVA: trata-se de uma métrica financeira que pretende medir o valor gerado para o acionista, sendo este um dos objetivos da empresa faz sentido usá-lo como indicador. A par disto, Jordan, Neves & Rodrigues (2005), p. 278, consideram-no como “*a mais sustentada metodologia para apoiar o cálculo das métricas financeiras que incorporam o Balanced Scorecard*”.

Volume de Negócios: tendo em conta o grande objetivo estratégico da empresa de crescimento da atividade internacional angariando novos clientes, este indicador torna-se relevante para determinar a evolução do volume de negócios da organização.

Gastos com CAPEX e OPEX: tendo a conta as características da CBU S.A: grande empresa, vasta experiência de negócio, atua no setor há mais de 20 anos e o facto de ser um dos objetivos o controlo orçamental, ou seja o seu cumprimento, este indicador tem a sua importância para acompanhar os gastos não só operacionais como também de capital. Os gastos operacionais encontram-se relacionados sobretudo com os salários dos colaboradores, compra de máquinas e equipamentos, tecnologias e respetivas licenças.

Os gastos de capital sobretudo relacionados com a infraestrutura e instalações da empresa.

O acompanhamento destes indicadores deverá ser feito pela Equipa de Administração e Diretor Financeiro com uma periodicidade trimestral.

Relativamente à Perspetiva dos Clientes os indicadores usados foram:

% de novos clientes: sendo um dos eixos estratégicos da organização a angariação de novos clientes, utilizar este indicador de performance é adequado para monitorizar a estratégia e perceber se a empresa está a ir de encontro aos objetivos.

% de clientes de áreas de negócio diferentes (fora do mercado das telecomunicações): um dos pilares estratégicos da organização é a angariação de clientes fora do mercado das telecomunicações permitindo assim também à CBU S.A, posicionar-se noutras frentes. Nesse sentido faz sentido o acompanhamento deste indicador.

O acompanhamento dos dois indicadores acima deve ser feito trimestralmente pela equipa de Administração e pelo Diretor Financeiro.

Índice de satisfação dos clientes: o índice de satisfação dos clientes é um indicador importante para a empresa uma vez que consegue indicar métricas de cumprimento de critérios de qualidade, acabando também por garantir o crescimento e fidelização dos clientes. A empresa pretende continuar a ser revista no setor em que atua, e dada a sua experiência e reconhecimento no mercado é importante o uso deste indicador que contribui também para o sucesso da empresa.

% de recomendações: conforme o indicador anterior, e tendo em conta a máxima da organização em oferecer serviços de excelência a percentagem de recomendações é um indicador que faz sentido usar, uma vez que vai permitir tirar métricas de qualidade e satisfação dos seus clientes, o que impacta não só, na retenção dos seus clientes como possíveis futuros clientes.

Número de produtos em conformidade com o esperado: sendo a experiência da organização um dos fatores críticos de sucesso da empresa, este indicador é útil na medida em que visa perceber a qualidade dos projetos que são entregues pela organização e se estão conformes com o pretendido.

O acompanhamento dos três indicadores acima deve ser feito a cada entrega de projeto pelo Departamento de *Information Security & Business Continuity*.

A CBU S.A acompanhando estes indicadores conseguirá obter métricas não só do seu bom desempenho em termos de produto como também financeiro uma vez que todos eles estão intimamente ligados com a satisfação do cliente, qualidade do serviço e aquisição de novos clientes o que significa lucro e crescimento empresarial.

No que diz respeito à Perspetiva dos Processos Internos utilizaram-se como indicadores:

Inquéritos de satisfação aos clientes: sob o ponto de vista organizacional é importante este indicador de forma a perceber como fidelizar os clientes existentes, mas também numa perspetiva de angariação de novos clientes que possam perguntar *feedback* aos nossos clientes.

Número de entregas na data acordada: sendo um dos fatores críticos de sucesso a experiência da organização, este indicador torna-se relevante para a organização de modo a perceber de que forma os prazos estão a ser cumpridos e onde se pode melhorar neste aspeto.

O acompanhamento dos dois indicadores acima deve ser feito a cada entrega de projeto pelo Departamento de *Information Security & Business Continuity*.

Número de reuniões de partilha de conhecimento realizadas: de forma a mitigar o problema identificado no atual modelo de controlo de gestão (não existir partilha de informação com os gestores sobre os outros projetos) torna-se relevante o acompanhamento deste indicador. O acompanhamento deste indicador deve ser feito mensalmente pelo Departamento de *Communication & Design*.

Nº de problemas reportados: com o objetivo de fidelizar os seus clientes e de angariar novos, achou-se pertinente o uso deste indicador de forma a acompanhar mais detalhadamente os projetos e a identificar possíveis problemas de forma mais antecipada para acelerar o processo de resolução.

Este indicador deve ser acompanhado pelo gestor de cada projeto de forma a garantir que as melhores práticas e tecnologias são usadas em todos os projetos.

Através de todos os indicadores acima descritos, a organização consegue colocar ênfase na satisfação dos seus clientes e acionistas, revendo internamente os processos que precisam ser melhorados.

Para a perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional recorreu-se aos seguintes indicadores:

% turnover: um dos indicadores mais importantes para a organização, tendo em conta o seu objetivo de atração e retenção de talento, e que anda “de mãos dadas” com o indicador seguinte. Para que a organização consiga alcançar os seus objetivos de expansão do seu leque de clientes precisa de recursos humanos. Isso só se consegue não só mantendo os seus colaboradores mas também atraindo novos trabalhadores.

Este indicador deverá ser acompanhado semestralmente pelo Departamento de Recursos Humanos.

% de atribuições de prémios e incentivos: de forma a apostar na retenção de talento um dos eixos estratégicos da empresa, torna-se importantíssimo rever e melhorar o sistema de avaliação interno. Este indicador acaba por revelar o sucesso da organização uma vez que se os colaboradores estiverem satisfeitos com a sua avaliação tendem a procurar menos por outras oportunidades o que se traduz, naturalmente na atração e retenção de talento.

Este indicador deverá ser acompanhado anualmente pelo Departamento de Recursos Humanos.

Nº de alianças concretizadas com parceiros tecnológicos: tendo em conta a visão da organização em ser o principal líder de mercado na produção de serviços e produtos de cariz tecnológico faz sentido o estabelecimento de alianças com parceiros tecnológicos com experiência no setor que possam também abrir portas a novos clientes e mercados.

A organização acompanhando o cumprimento destes indicadores consegue assegurar o cumprimento da sua visão – ser o principal líder de mercado na produção de serviços e produtos tecnológicos, assegurando padrões minuciosos de rigor e excelência.

5.4 Iniciativas

Após a determinação dos objetivos, metas e indicadores é relevante a definição das iniciativas para cada uma das perspetivas. As iniciativas tornam-se desta forma importantes na medida em que permitem determinar as ações em concreto para alcançar os objetivos estratégicos.

Tabela 6 – Iniciativas estratégicas da empresa CBU S.A (Fonte: elaboração própria)

Perspetivas	Iniciativas
Perspetiva Financeira	<ul style="list-style-type: none">▪ Investir em empresas para otimizar crescimento do negócio▪ Angariação de novos projetos e de novos clientes▪ Identificação de estratégias para redução de custos
Perspetiva dos Clientes	<ul style="list-style-type: none">▪ Expandir o negócio▪ Ganhar projetos noutras áreas de negócio▪ Marcações de reuniões com clientes para <i>feedback</i>
Perspetiva dos Processos Internos	<ul style="list-style-type: none">▪ Realização de <i>check points</i> com os clientes para aferir temas relevantes aos projetos▪ Promover a existência de equipas de investigação do mercado, no que diz respeito a novas tecnologias▪ Agendamento de reuniões mensais via teams para partilhar conhecimento▪ Contratação de elementos sénior na área de <i>cyber security</i>
Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional	<ul style="list-style-type: none">▪ Implementar um calendário anual de formações que os colaboradores possam aceder e escolher conforme as suas necessidades profissionais▪ Realização de inquéritos de forma a perceber aspetos positivos, a melhorar e possíveis pontos de ação▪ Realização de eventos de <i>team building</i> (jogos, jantares, festas)▪ Criação de sistema de teletrabalho possibilitando aos colaboradores realizarem as suas funções a partir de onde lhes dê mais jeito▪ Realização de parcerias estratégicas

Tabela 7- Impactos das iniciativas estratégicas nos objetivos da empresa CBU S.A (Fonte: elaboração própria)

Iniciativas	Perspetiva Financeira		Perspetiva dos Clientes				Perspetiva dos Processos Internos			Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional		
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12
Investir em empresas para otimizar crescimento do negócio	x	x										
Angariação de novos projetos e de novos clientes	x	x										
Identificação de estratégias para redução de custos			x									
Expandir o negócio	x	x		x	x							
Ganhar projetos noutras áreas de negócio	x	x		x	x							
Marcações de reuniões com clientes para <i>feedback</i>						x	x					
Realização de <i>check points</i> com os clientes para aferir temas relevantes aos projetos						x	x		x			
Promover a existência de equipas de investigação do mercado, no que diz respeito a novas tecnologias						x	x		x	x		
Agendamento de reuniões mensais via teams para partilhar conhecimento								x				
Contratação de elementos sénior na área de <i>cyber security</i>						x	x					

A tabela acima (**Tabela 7**) pretende ser um resumo dos impactos das iniciativas em cada objetivo estratégico, permitindo ainda perceber quais as iniciativas mais relevantes no que diz respeito à prioridade de implementação (as que tiverem impacto em mais objetivos serão as que deverão ter prioridade).

De forma mais detalhada, se verificarmos por exemplo a iniciativa - investir em empresas para otimizar crescimento do negócio, pode-se concluir, através da tabela acima que esta terá impacto nos objetivos 1 e 2 – criar valor para o acionista e crescer o volume de negócios, respetivamente.

6 Conclusão

6.1 Contributos

O objetivo deste projeto de Mestrado para obtenção do título de Mestre na ISCTE foi a realização de um *Balanced Scorecard* numa empresa do setor dos sistemas de informação.

A realização deste projeto iniciou-se com a pesquisa teórica por forma a agrupar a literatura necessária à compreensão da teoria que serviu posteriormente de base à parte prática do Projeto.

Após o enquadramento teórico seguiu-se a parte prática onde foi realizada a apresentação da organização. De forma mais detalhada mencionou-se as áreas de negócio, a estrutura organizacional e os seus produtos.

Numa vertente mais estratégica e com o intuito de recolher a informação necessária à concretização do BSC, definiu-se a missão visão e valores da organização, fez-se a análise SWOT e detalhou-se o planeamento estratégico da organização. Para além disto definiram-se ainda os fatores críticos de sucesso e fez-se o diagnóstico do modelo de controlo de gestão da organização. Todos estes dados foram recolhidos através de entrevistas com os principais responsáveis das áreas envolvidas na organização.

O objetivo desta recolha de informação foi identificar as necessidades da organização e as problemáticas a trabalhar no *Balanced Scorecard*.

Para a proposta de *Balanced Scorecard* identificou-se como pertinente o uso das quatro perspetivas de análise - Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional. Teve-se por base a missão, visão e valores da organização e os objetivos estratégicos da mesma: crescimento da atividade internacional angariando novos clientes com dimensão e crescimento da *pool* de talento, promovendo a atração e retenção de talento.

Realizou-se ainda o mapa estratégico para ser possível uma representação visual da cadeia de relações causa-efeito entre os objetivos e as quatro perspetivas de análise e identificaram-se também 12 objetivos estratégicos, 15 indicadores de performance e 15 iniciativas para acompanhar a concretização dos objetivos estratégicos.

Para os indicadores foi definido um acompanhamento para cada um, bem como a equipa responsável e a periodicidade.

Este projeto pretende contribuir de forma prática à implementação do *Balanced Scorecard* na empresa mencionada. Assim, foi sistematizada um conjunto de informação relacionada com os objetivos e indicadores de avaliação da performance sendo que, a expectativa após a concretização deste trabalho é que este modelo possa vir a melhorar a gestão da empresa, servindo os gestores, proporcionando-lhes uma visão mais simples e organizada do

planeamento estratégico e possibilitando ainda a integração de melhorias contínuas nos processos organizacionais de forma transversal.

De forma mais concreta a elaboração deste projeto para a CBU S.A permitiu contribuir de forma assertiva à equipa de gestão:

- Fazendo com que se refletisse sobre os objetivos estratégicos da organização bem como a sua forma de disseminação pela empresa
- Promovendo o alinhamento e qualidade de informação uma vez que esta se encontra sistematizada no BSC
- Definindo indicadores de performance que pretendem monitorizar o cumprimento dos objetivos estratégicos
- Fornecendo apoio na tomada de decisão uma vez que o BSC reúne informação relevante acerca dos objetivos e metas da organização
- Sistematizando melhorias no sistema de avaliação, desempenho e de feedback para colaboradores.

6.2 Limitações

Ao longo do desenvolvimento deste projeto foram encontradas algumas limitações ou dificuldades, nomeadamente o facto de não poder identificar a organização em questão, que conforme referi ao longo do Projeto o nome que utilizei é fictício, o que também levou a que não pudesse identificar informação real da entidade. O contexto remoto foi outra das limitações uma vez que muitas vezes as respostas aos emails eram tardias, o que atrasava a consequente marcação de reuniões para obtenção de informação.

Outra limitação foi também no que diz respeito à obtenção de informação uma vez que o que acontecia é que a pessoa responsável por um determinado tema delegava outro colaborador para partilhar a informação, e essa pessoa muitas vezes não tinha o mesmo conhecimento tornando-se complicado a recolha da mesma.

6.3 Oportunidades de investigação/trabalhos futuros

Como possibilidade de trabalho futuro prevê-se que este projeto possa servir como ponto de partida por parte da organização para a aplicação e monitorização do *Balanced Scorecard* na empresa.

7 Bibliografia

- Awadallah, E. A., & Allam, A. (2015). *International Journal of Business and Social Science*.
- Basuony, M. A. (2014). The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application. *Accounting and Finance Research*, 3.
- C.R.Kothari. (2004). Research Methodology: Methods and Techniques. Em *Research Methodology: Methods and Techniques* (2nd ed.). NEW AGE INTERNATIONAL (P) LIMITED, PUBLISHERS.
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5 ed.). (S. Publications, Ed.)
- Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (July 2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Business Family*.
- Empresas: total e por dimensão*. (s.d.). Obtido em 2022, de PORDATA, Estatísticas sobre Portugal e Europa: pordata.pt
- Hoque, & Zahirul. (2013). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research.
- Išoraitė. (2008). The Balanced Scorecard method: From theory to practice. Intellectual Economics.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (1999). *O Controlo de Gestão ao serviço da Estratégia e dos Gestores* (3ª edição ed.). (Á. Editora, Ed.)
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2005). *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (6ª ed.). (Á. editora, Ed.)
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O controlo de gestão ao serviço* (11ª Edição ed.). (Á. Editora, Ed.)
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2021). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (11 ed.). (Á. editora, Ed.)
- Kaplan. (1996).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard* (21 ed.). (Campus, Ed.)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004b)). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard business*.
- Leite M, G. A. (2018). ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES. *Interface Tecnológica*, 15.

- Lukka, K., & Wouters, M. (2022). Towards interventionist research with theoretical ambition. *Management Accounting Research*.
- Machado, M. J. (2013). Balanced Scorecard: um estudo empírico sobre pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de gestão e negócios*, 15, 129-148.
- Merchant, A. K., & Van Der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (Second ed.).
- Merchant, K. A., & Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems : Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (Third ed.). Pearson.
- Mills, J., & Birks, M. (2014). *Qualitative Methodology: A Practical Guide*.
- Moraes, D., & Celso de Campos, F. (2004). Balanced Scorecard (BSC) : Uma contribuição à Contabilidade Gerencial. *Contabilidade Vista & Revista*, 15.
- Por John W. Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5 ed.). (S. Publications, Ed.)
- Quesado, P. R., & Rodrigues, L. L. (2007). A gestão estratégica de custos em grandes empresas. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, pp. 121-144.
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2017). Advantages and contributions in the balanced scorecard. *Omnia Science*, 186-201.
- Russo, J. (2005). Balanced Scorecard vs Tableau de Bord. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*.
- Samagaio, A., Crespo, N. F., & Rodrigues, R. (2017). Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 351.
- Smith, K. L. (1997). MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS AND STRATEGY: A CRITICAL REVIEW. *Accounting, Organizations and Society*, 22, 207.
- Stoll, M. (2016). *Risk management and management control systems. Similarities and differences*. Anchor Academic Publisher.
- Suprihati. (2019). The Effect of Balanced Scorecard Measurement of Financial Perspective, Customers, Internal Business Processes, Learning and Growth on Company Performance. *Journal of Muslim Society Research*, 4.
- Williams, C. (2007). Research Methods. *Journal of Business & Economic Research*, 5.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.