

**BALANCED SCORECARD APLICADO A UMA  
EMPRESA DE CONSULTORIA**

**Tânia Duarte Alves**

**Projecto de Mestrado  
em Gestão**

Orientador:

Prof. José Azevedo Rodrigues, Prof. Associado Convidado, ISCTE Business School  
– IUL, Departamento de Contabilidade

Co-orientadora:

Professora Doutora Ana Maria Simões, Prof. Auxiliar ISCTE Business School – IUL,  
Departamento de Contabilidade

Dezembro 2010

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer aos meus pais e irmão, pelo apoio prestado ao longo da minha carreira académica.

Quero agradecer ao meu namorado, pelo apoio, comentários e sugestões.

Agradeço ao meu orientador José Azevedo Rodrigues e co-orientadora Ana Morais, pela colaboração e pelos ensinamentos que me transmitiram.

Agradeço ao Director da empresa em estudo, pela oportunidade de utilizar a sua empresa neste trabalho.

Quero agradecer a todas as pessoas que de alguma forma estiveram directa ou indirectamente envolvidas no meu percurso académico.

Obrigada, por me darem alento para continuar.

Muito obrigado a todos.

## Índice

<b>Índice de Figuras</b> .....	IV
<b>Índice de Tabelas</b> .....	IV
Resumo .....	VI
Abstract .....	VII
<b>1. Introdução</b> .....	8
<b>1.1. Âmbito e Objectivos do Estudo</b> .....	8
<b>1.2. Relevância do tema</b> .....	9
<b>1.3. Metodologia</b> .....	10
<b>1.4. Estrutura do trabalho</b> .....	11
<b>2. Revisão da Literatura</b> .....	13
2.1. O Controlo de Gestão, suas técnicas e princípios .....	13
2.2. Os novos desafios na gestão das organizações .....	16
2.2.1. O foco nas medidas não financeiras.....	17
2.2.2. Gestão estratégica e a sua importância .....	18
2.3. O <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
2.3.1. De sistema de medição de performance a sistema de gestão da mudança. ....	22
2.3.2. Criticas ao <i>Balanced Scorecard</i> .....	32
2.3.3. <i>Balanced Scorecard vs Tableau de Bord</i> .....	33
<b>3. Empresa<sup>1</sup></b> .....	36
3.1. Breve descrição do negócio .....	36
3.2. Proposta de valor, negócio e oferta.....	36
3.3. Missão, Visão e Valores .....	38
3.4. Análise do Mercado .....	39
3.4.1. Análise SWOT .....	39
3.4.2. Factores Críticos de Sucesso.....	41
3.4.3. Modelo das cinco forças de Michael Porter.....	42
3.5. Descrição da Gestão actual .....	43
3.5.1. Análise do Modelo .....	43
3.5.2. Objectivos e Metas.....	44
3.6. Fase do Controlo de Gestão .....	45
<b>4. Proposta do <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	47
4.1. Identificar a visão da empresa.....	49
4.2. Definir quais as perspectivas da organização e eixos estratégicos .....	49
4.3. Definição dos Objectivos Estratégicos por perspectiva.....	53
4.3.1. Perspectiva Financeira .....	53
4.3.2. Perspectiva Clientes .....	55
4.3.3. Perspectiva Processos Internos .....	56
4.3.4. Perspectiva Aprendizagem e Crescimento.....	58
4.3.5. Quadro resumo dos objectivos estratégicos.....	59
4.4. Mapa Estratégico .....	61
4.5. Definir os <i>Key Performance Indicators</i> e Metas .....	64
4.6. Iniciativas e Planos de Acção .....	69
4.7. Proposta de Implementação .....	74
<b>5. Conclusões</b> .....	77
5.1. Conclusões .....	77
5.2. Limitações da investigação .....	79
5.3. Oportunidades para investigação futura.....	79
Bibliografia .....	80

Anexos .....	83
--------------	----

## Índice de Figuras

Figura 1 – Evolução do <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
Figura 2 – Diferentes ordenações das perspectivas, segundo os objectivos e actividades da organização .....	26
Figura 3 – O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de gestão estratégica.....	30
Figura 4 – <i>Balanced Scorecard versus Tableau de Bord</i> .....	35
Figura 5 – Valores da empresa Alfa .....	39
Figura 6 - Análise SWOT .....	41
Figura 7 - As fases do desenvolvimento do controlo de gestão.....	45
Figura 8 – As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	47
Figura 9 – Da declaração da missão ao <i>Balanced Scorecard</i> .....	48
Figura 10 – <i>Defining the Cause-and-Effect Relationships of the strategy</i> .....	50
Figura 11 – Perspectivas, Eixos estratégicos e Indicadores de desempenho .....	52
Figura 12 – Perspectiva Financeira e respectivos objectivos estratégicos.....	54
Figura 13 – Perspectiva Clientes e respectivos objectivos estratégicos .....	55
Figura 14 – Perspectiva Processos Internos e respectivos objectivos estratégicos.....	57
Figura 15 – Perspectiva Aprendizagem e Crescimento e respectivos objectivos estratégicos.....	59
Figura 16 - Perspectivas e respectivos objectivos estratégicos.....	60
Figura 17 – Mapa Estratégico .....	63
Figura 18 – Etapas de implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	74

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – <i>Key Performance Indicadores</i> e Metas .....	67
Tabela 2 – Impacto das iniciativas nos objectivos estratégicos .....	71
Tabela 3 – Iniciativas estratégicas <i>vs Milestones</i> e Indicadores .....	73
Tabela 4 – Revisão das metas .....	76

## **Glossário**

**ABAP:** Advanced Business Application Programming

**ABC:** Activity-Based Costing

**COBOL:** Common Business Oriented Language

**COBIT:** Control Objectives for Information and related Technology

**EVA:** Economic Value Added

**ITIL:** Information Technology Infrastructure Library

**ITSM:** Information Technology Service management

**KPI's:** Key Performance Indicators

**PMI:** Project Management Institute

**PME:** Pequena e Média Empresa

**SAP:** Systems, Applications, Products in Data Processing

**SWOT:** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

**TI:** Tecnologias de Informação

**VALIT ou CMMI:** Capability Maturity Model Integration

## **Resumo**

O *Balanced Scorecard* tem ganho uma acrescida popularidade, graças não só ao uso de indicadores não financeiros, como também com a sua crescente preocupação com a estratégia. Deparando-se com uma envolvente em constante mudança, com diferentes necessidades de informação, em consequência das alterações das condições do mercado, da crescente competitividade e das alterações na estrutura e da estratégia de negócio, é necessário que as empresas possuam propostas de valor, para conquistarem a sua continuidade no mercado. As empresas necessitam de uma gestão de indicadores que garantam o seu alinhamento com a estratégia definida, de forma a estarem em consonância com os novos desafios, surgindo assim a adopção do *Balanced Scorecard*.

O presente trabalho procura contribuir para a concepção do modelo de *Balanced Scorecard* a uma empresa de Consultoria de Gestão e Sistemas de Informação. Neste sentido, este projecto descreve todo o processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* na empresa *Alfa*. O ponto de partida é a revisão teórica do tema, iniciando com a descrição do controlo de gestão e os novos desafios que se impõem às organizações actualmente. Complementarmente faz-se uma abordagem sobre o *Balanced Scorecard*, identificando as suas características e analisando os motivos da sua consequente adopção.

De seguida, a partir da missão, visão e valores da empresa *Alfa* são definidos objectivos, indicadores, metas e iniciativas, permitindo a implementação da estratégia, a sua comunicação e consequente monitorização dos resultados obtidos face aos objectivos estabelecidos anteriormente. Por fim, são sublinhadas as conclusões e limitações inerentes à elaboração do projecto.

**Palavras Chave:** *Balanced Scorecard*, Avaliação da Performance, Mapa estratégico, Medidas não-financeiras.

## **Abstract**

The Balanced Scorecard has gained increased popularity, thanks not only to the use of non-financial indicators, as well as its growing concern with the strategy. Faced with a constantly changing environment, with different information needs, in consequence of changes in market conditions, increased competition and changes in structure and business strategy, it is necessary for companies to possess value propositions for conquer their continuity in the market. Companies need a management indicators to ensure its alignment with the strategy, so it as to be in line with the new challenges, giving rise to the adoption of the Balanced Scorecard.

This work seeks to contribute to the conception of the Balanced Scorecard model to a company that provides Management Consulting and IT services. Thus, this project describes the process of developing a Balanced Scorecard in the company Alfa. The starting point is the theoretical review of the topic, beginning with a description of management control and the new challenges they pose to organizations today. In addition it is an approach to the Balanced Scorecard, identifying their characteristics and analyzing the reasons for its subsequent adoption.

Then, from the mission, vision and values of the company Alfa targets are set, indicators, goals and initiatives, allowing the implementation of the strategy, its communication and subsequent monitoring of results against objectives laid out above. Finally, the conclusions are outlined and the limitations to the elaboration of the project.

**Key Words:** Balanced Scorecard, Performance evaluation, Strategy Map, Non-financial measures.

## 1. Introdução

### 1.1. Âmbito e Objectivos do Estudo

O objectivo geral deste projecto é conceber um *Balanced Scorecard* corporativo para uma PME que actua na área de Consultoria de Gestão e Sistemas de Informação.

Os objectivos específicos do estudo são:

- Identificar a visão, a missão, os valores, os factores críticos de sucesso e os objectivos estratégicos;
- Definir indicadores de performance, metas e iniciativas;
- Apresentar uma proposta de concepção do modelo.

Este modelo, irá abranger objectivos estratégicos, indicadores de avaliação de desempenho e metas para atingir esses indicadores. Sendo que estas características vão ser correctamente alinhadas com a estratégia da organização, vão ser distribuídas por quatro perspectivas e vão estabelecer-se ligações entre si.

Com a concepção do *Balanced Scorecard* corporativo para a empresa *Alfa*, pretende demonstrar-se que ao possuir um sistema de avaliação de desempenho irá orientá-la para a optimização do seu processo de gestão. Auxiliando a identificação de oportunidades, relacionando aspectos como a formação dos colaboradores, aumento da qualidade do serviço, satisfação dos clientes, bem como, a comunicação da estratégia do negócio por toda a organização e a gestão participativa.

Sendo que, esta interacção exige que todos os colaboradores da organização conheçam a sua estratégia e tenham conhecimento do valor da sua função dentro da organização, que é a criação de valor. Esta vinculação entre as operações e a estratégia do negócio, originam a concentração da organização nas áreas críticas, de maior importância e conseqüentemente maior retorno.

Pressupõe-se que pelo facto do *Balanced Scorecard* proporcionar o desdobramento da estratégia, identifica os seus factores críticos, permitindo o cumprimento dessa estratégia.

As relações de causa e efeito que vão existir neste modelo garantem que os indicadores escolhidos avaliem correctamente o que é mais importante, evitando medições que não são importantes e não acrescentem valor para o negócio.

Estes factos determinam a importância deste trabalho, principalmente pela crescente concorrência neste sector de actividade, cada vez mais as empresas procuram soluções e alternativas que garantam a continuidade sustentada do seu negócio.

## **1.2. Relevância do tema**

A justificação para a realização deste estudo prende-se pela necessidade de concepção de um instrumento para a melhoria da performance alinhada com a estratégia na empresa *Alfa*.

Um instrumento que auxilie na tomada de decisão, na monitorização dos processos e que dê uma visão global e detalhada da organização. Desta necessidade surgiu a proposta do *Balanced Scorecard* como instrumento para ir de encontro às necessidades existentes.

A empresa *Alfa* necessita de um instrumento de gestão para a melhoria da performance, porque:

- Não sistematiza os seus objectivos estratégicos a todos os níveis, pois tem preocupações predominantemente de cariz financeiras;
- A sua orientação estratégica não é comunicada de forma clara a toda a organização.

Outras motivações para a realização deste projecto são:

- O interesse motivado pelo tema abordado no Mestrado em Gestão, apresentado como sendo um modelo apropriado para aplicação à monitorização da performance da generalidade das organizações.
- A possibilidade de contribuir para melhorar a gestão estratégica na empresa *Alfa*, ajudando também na transparência da sua situação económica e financeira.

- O desafio de efectuar a concepção do *Balanced Scorecard*. Contribuindo para a definição de um conjunto de indicadores de gestão, metas, iniciativas e etapas de implementação.
- A percepção de que o *Balanced Scorecard*, pode ser aplicado a todas as organizações, com os devidos ajustamentos. Originando que nenhum *Balanced Scorecard* seja igual, pois é adaptado às necessidades e à estratégia de cada empresa.

Dentro deste cenário, parece justificar-se a realização deste estudo de forma a auxiliar à gestão da empresa, a identificar factores que sejam importantes para facilitar o desenvolvimento e crescimento da sua organização, transformando-se num projecto bastante aliciante.

### **1.3. Metodologia**

O desenvolvimento deste trabalho foi sustentado por uma metodologia qualitativa resultante da recolha de dados, do contacto com a empresa em estudo e pelo facto de ter exercido a função de *Junior Accountant* na empresa *Alfa*, originando um conhecimento da área de negócio e da própria empresa. E por uma metodologia exploratória procurando uma maior familiaridade com o tema em estudo.

Como método de investigação, foi adoptado o estudo de caso, de modo a obter informação para o desenvolvimento do projecto. Este método de investigação é o mais adequado para quem pretende analisar acontecimentos actuais e para apresentar uma proposta para as práticas de gestão, com vista a resolver limitações ou novas necessidades nas práticas actuais (Yin, 2003).

O estudo de caso desenvolvido apresenta uma proposta de organização da informação de gestão, de forma a implementar um sistema de gestão para fornecer uma visão global e integrada do desempenho da organização – *Balanced Scorecard*.

Para o desenvolvimento deste estudo, existiu um envolvimento prévio por parte do Director da própria empresa, que permitiu identificar as necessidades da empresa, surgindo assim a escolha do tema deste projecto. Este envolvimento foi fundamental para o acesso a informação privilegiada, que contribuiu para a aproximação com os

vários intervenientes e conseqüentemente, para a execução do estudo. Como tal, as técnicas de recolha de dados resultaram essencialmente da recolha de documentos e de conversas informais com o gestor e restantes colaboradores da empresa.

Esta relação foi essencial para identificar as necessidades e apresentação da proposta de resolução.

#### **1.4. Estrutura do trabalho**

Para o adequado esclarecimento do tema em estudo, a estrutura do Projecto que vai ser desenvolvido, segue a seguinte estrutura:

1. Introdução
2. Revisão da Literatura
3. Apresentação da Empresa
4. Proposta *Balanced Scorecard*
5. Conclusões

Iniciando com a contextualização do estudo, onde são identificados os objectivo do projecto, a pertinência do tema e apresentação da estrutura do trabalho. Neste primeiro capítulo, é feita uma primeira abordagem ao tema e sua envolvente.

Seguidamente, é efectuada a revisão de literatura, sobre os estudos académicos elaborados acerca do controlo de gestão, os desafios da gestão das organizações, o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, bem como a suas críticas e a comparação deste sistema com o *Tableau de Bord*.

No tópico seguinte procede-se à caracterização da empresa onde tem lugar a realização do estudo, bem como da sua estrutura, missão, valores, objectivos, metas e factores críticos de sucesso. Seguindo-se a descrição do controlo de gestão existente na empresa, bem como a fase em que se insere.

De seguida, é apresentada a proposta de concepção do modelo, definindo-se as várias etapas para a construção do *Balanced Scorecard* corporativo para a empresa *Alfa*, que inclui a apresentação detalhada do sistema, seus objectivos, métodos, e fases de implementação.

Por último, descreve as conclusões do sistema concebido, fazendo a síntese do estudo, apontando as contribuições práticas, aludindo às limitações enfrentadas na realização do projecto, e por fim sugestões para investigação futura.

## 2. Revisão da Literatura

Neste capítulo, pretende apresentar-se o corpo teórico sobre o tema abordado de forma a contribuir para uma melhor abordagem metodológica. Vão ser definidos os temas de controlo de gestão, os novos desafios impostos às empresas e o *Balanced Scorecard*.

### 2.1. O Controlo de Gestão, suas técnicas e princípios

Primeiramente é necessário definir o que é o controlo de gestão, para posteriormente se poder descrever quais os seus instrumentos e princípios.

Jordan *et al.* (2008:19) definem “*O controlo de gestão como o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objectivos fixados*”. Acrescentando posteriormente à sua definição (2008:20) que o controlo de gestão “*deve proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para dirigir e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa*”. Os autores (2008:21) tentam uma terceira definição ao dizer que o controlo de gestão “*é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objectivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização*”.

No entanto as noções completam-se, pois um dos principais objectivos do controlo de gestão é, precisamente o de conseguir realizar a convergência qualitativa e quantitativa entre os objectivos da empresa e os objectivos individualizados por responsável.

De seguida são apresentados os “oito princípios” do controlo de gestão, de acordo com os mesmos autores:

- Os objectivos da empresa são de natureza diversa, pois os instrumentos de controlo de gestão não se referem apenas à dimensão financeira. Assim é bastante importante que sejam elaborados planos de monitorização diferenciados.
- A descentralização das decisões e a delegação de tarefas são condições necessárias para o exercício do controlo de gestão. Pois, os resultados globais da empresa são obtidos através do conjunto dos resultados individualmente

por área de responsabilidade. A descentralização é essencial para estimular a participação, inovação, e a identificação dos objectivos da organização. A descentralização pressupõe alterações no sistema de comunicação e na valorização da estrutura informal das organizações.

- O controlo de gestão actua sobre os indivíduos de modo a orientar as suas acções para determinados objectivos, que devem ser alinhados com a estratégia da organização.
- Os instrumentos de controlo de gestão são essencialmente concebidos com a finalidade de serem colocados em prática e em tempo útil.
- Os instrumentos de controlo de gestão estão orientados fundamentalmente para o futuro da organização.
- O controlo de gestão é de natureza comportamental, actua principalmente sobre os homens. Pois os resultados bons ou maus são obtidos pelos gestores descentralizados. O que origina a que o controlo de gestão enriqueça as decisões dos gestores, dando apoio na análise dos resultados e na preparação dos planos.
- Faz parte dos princípios do controlo de gestão, estimular os gestores, isto é, introduzir um sistema de sanções e recompensas, que variam com a qualidade das decisões e os objectivos atingidos.
- Por último os gestores, muito mais que os controladores, têm um maior envolvimento no controlo de gestão. O que demonstra não só a necessidade de descrever o processo de controlo de gestão, como também o papel dos gestores e controladores de gestão.

No entanto, para uma adequada implementação de um sistema de controlo de gestão é necessário adaptá-lo às características e estrutura da empresa, não esquecendo em especial a cultura da organização, por vezes os operacionais desenvolvem fortes resistências na sua adaptação.

Isto é, devemos apoiar as decisões nos seus vários segmentos para assim construirmos os princípios do controlo de gestão (descritos anteriormente). Assim sendo, é necessário pensar num modelo de controlo de gestão e de medição da performance como um conjunto de indicadores que irão permitir concluir sobre a correcta

implementação da estratégia definida, identificando pontos fortes e fracos e consequentemente amplia-los e corrigi-los.

*“Performance measurement systems assist managers in tracking the implementation of business strategy by comparing actual results against strategic goals and objectives”* (Simons 2000:7). Sendo que, toda a organização deve estar motivada e consequentemente em constante actividade para implementar com sucesso a estratégia da organização.

*“Neste sentido e para que o controlo seja aplicado correctamente, é necessário que cada responsável tenha uma visão tão precisa quanto possível:*

- *Das tarefas que deve desempenhar, do subsistema que deve gerir;*
- *Dos elementos a partir dos quais deve avaliar o funcionamento do sistema”* (Roland, 1991:27).

Segundo Inácio (1981:12-16) um sistema de controlo eficiente deve ser de fácil compreensão, implementado ao mínimo custo, dependente dos centros de decisão, selectivo e flexível, deve registar rapidamente os desvios e apontar as acções correctivas. De acordo com o mesmo autor o sistema de controlo eficiente respeita várias características:

- Controlo facilmente perceptível pelo gestor e económico na sua implementação;
- Controlos dependentes dos centros de decisão, sendo que estes devem ter objectivos claramente definidos e a informação adequada que lhes permita avaliar a realização dos objectivos;
- Rápidos registos dos desvios aos níveis de eficiência previstos;
- Focar o controlo nas actividades mais significativas para o sucesso da empresa;
- O controlo de gestão deve ser flexível e adaptável às alterações das condições e no aperfeiçoamento de todas as operações da empresa;
- O sistema de controlo de gestão para além de localizar os desvios aos objectivos pré-definidos pela organização sugere formas de melhoria.

Contudo, para que a orientação do comportamento seja bem sucedida e alinhada com o cumprimento de objectivos comuns, teremos de equacionar em que linha de acção se deve enquadrar o controlo de gestão. As linhas de acção a adoptar a esse nível dependem da ponderação dos valores da organização, da liderança e dos objectivos que pretende atingir.

Como refere Caiado (2003:50) o desenvolvimento do processo de gestão numa organização envolve cinco funções:

O “*Planning*”, processo de selecção dos objectivos para uso dos recursos da organização e ao planeamento dos caminhos para atingir esses objectivos.

A “*Organization*”, função que prepara os meios materiais e humanos fundamentais ao cumprimento dos objectivos fixados.

O “*Staffing*”, respeito à selecção, avaliação e desenvolvimento dos recursos humanos que desempenham os papéis na estrutura organizacional.

“*Leading*”, abrange a orientação e supervisão da actividade do pessoal da organização na realização das tarefas a que foram delegados.

E por fim o “*Controlling*”, processo de dirigir as operações que asseguram o cumprimento dos objectivos e planos da organização.

Neste contexto e após uma breve descrição do controlo de gestão, é fundamental desenvolver os novos desafios que se impõem às organizações, nomeadamente o foco nas medidas não financeiras, bem como a importância da gestão estratégica para responder aos desafios que se colocam na sociedade.

## **2.2. Os novos desafios na gestão das organizações**

Com a crescente competição, num mundo em globalização e sucessivos avanços tecnológicos, as organizações têm de estar em constante mudança. Desde os desafios nas formas e competência da organização, até às pressões que sofrem para alcançarem o bom desempenho e resultados positivos, tornam imprescindível a orientação das suas actividades e avaliar em que medida estão a prosseguir as linhas pré-definidas, com o objectivo de adoptarem as medidas correctivas necessárias.

No entanto, para as organizações serem bem sucedidas, para além de avaliar o desempenho financeiro, é fundamental ter em especial atenção os factores intangíveis

e não financeiros. Sendo, estes que garantem a sustentabilidade da capacidade competitiva da empresa a longo prazo.

Nas duas próximas secções, destaca-se a necessidade de indicadores não financeiros na avaliação do desempenho das organizações, bem como a importância da estratégia.

### **2.2.1. O foco nas medidas não financeiras**

*“Até há poucos anos, o desempenho empresarial era basicamente avaliado por indicadores de ordem financeira, assentes na concepção clássica do modelo contabilístico, cujo objectivo é o da correcta afectação dos recursos materiais e financeiros”* (Russo, 2009:8).

Porém estes indicadores têm-se revelado cada vez menos capazes de analisar e determinar os pressupostos fundamentais que explicam o sucesso ou insucesso das organizações. A razão da crescente inadequação destes indicadores, explica-se pelo facto dos factores críticos de sucesso para a competitividade das empresas, dependerem de factores intangíveis – qualidade dos produtos/serviços; nível de satisfação e fidelização dos clientes; eficiência dos processos internos; motivação e competências dos recursos humanos. (Russo, 2009:8-9).

De acordo com Eccles (1991:29) referido por Russo (2009:9) *“uma empresa que obtém resultados e rentabilidade elevada a curto prazo e dos mesmos faz, por exemplo depender a atribuição de prémios aos seus gestores, pode contrariamente aos seus interesses, estar a comprometer o seu desempenho futuro.”*

A avaliação de desempenho, com base na utilização de indicadores puramente financeiros, é insuficiente para sustentar o sucesso e as vantagens competitivas a longo prazo. Tornando-se necessário recorrer a outros factores críticos, de natureza não financeira.

Os resultados financeiros não traduzem uma visão abrangente do mercado, por não contemplarem aspectos como a qualidade, a satisfação dos clientes, o aumento da concorrência, a falta de inovação e de eficiência operacional.

Simons (2000:186) refere que gerir a performance de uma empresa é gerir os seus elementos intangíveis, pois estes permitem à organização:

- Desenvolver relações com os clientes e simultaneamente conseguir a sua fidelização;
- Expandir-se e explorar para novos clientes e mercados;
- Desenvolver produtos e serviços inovadores;
- Preocupar-se em produzir produtos e serviços customizados, a baixo custo e com uma rápida produção e comercialização;
- Desenvolver as competências dos colaboradores, de forma a melhorar os processos, a qualidade e os tempos de resposta aos pedidos dos clientes.

A utilização de indicadores não financeiros teve um incremento decisivo com a divulgação do conceito de *Balanced Scorecard*. Este modelo veio incrementar a utilização e a importância destes indicadores, em conjunto com indicadores financeiros para medir o desempenho organizacional.

As empresas na actualidade devem adoptar medidas financeiras, complementadas com indicadores não financeiros, construindo sistemas de medidas multidimensionais (englobando as medidas financeiras e não financeiras). É essencial dispor deste leque de medidas, pois são nos dias de hoje, os principais factores potenciadores da competitividade empresarial.

### **2.2.2. Gestão estratégica e a sua importância**

No contexto organizacional é essencial a formulação da estratégia e a sua implementação na empresa. A sua não formulação e consequente implementação levam a um mau desempenho e a uma inadequada orientação da organização.

No entanto, existe uma enorme distância entre a formulação da estratégia do negócio até à sua implementação na organização.

Segundo Silva (2010:32) “*Muitas organizações sabem para onde querem ir, mas não possuem um “mapa” indicando como lá chegar, faltando-lhes a direcção necessária para transformar planos estratégicos bem formulados em realidade*”.

Segundo Freire (1997: 22-23) “*A estratégia pode ser definida como um conjunto de decisões e acções da empresa que de uma forma consciente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência*”. Sendo que o objectivo de qualquer organização é vender produtos que acrescentem valor para o cliente.

No entanto, não basta proporcionar valor aos clientes, é fundamental fazê-lo melhor que a concorrência a todos os níveis – preço, performance, rapidez – para atingir o objectivo da rendibilidade exigida pelos accionistas. A tática que a organização adopta para oferecer mais valor aos clientes que os seus concorrentes, constitui a sua estratégia.

*“Any strategy statement must begin with a definition of the ends that the strategy is designed to achieve. “If you don’t know where you are going, any road will get you there” is the appropriate maxim here. If a nation has an unclear sense of what it seeks to achieve from a military campaign, how can it have a hope of attaining its goal? The definition of the objective should include not only an end point but also a time frame for reaching it”* (Collis e Rukstad, 2008:84).

De acordo com Wilson (1994) referido por Silva (2010:33), as três vantagens principais relacionadas com a gestão estratégica são:

- Clarificação da visão estratégica da organização;
- Focar a atenção no que é estrategicamente importante para a organização;
- Melhoria da compreensão do ambiente em constante alteração.

A gestão estratégica é um elemento essencial na gestão e melhoria da performance organizacional. Sendo, que é um dos pilares na implementação do *Balanced Scorecard* para gerir a performance. Neste contexto irá ser desenvolvido nas secções seguintes, o conceito de *Balanced Scorecard*, bem como a importância da estratégia na sua implementação.

### **2.3. O Balanced Scorecard**

A necessidade de criar sistemas que fornecessem informação clara sobre a performance e qual o grau de alinhamento com as linhas estratégicas ou metas definidas pela gestão de topo, impulsionou a criação do novo sistema de avaliação.

Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992, em resultado de uma investigação em algumas das maiores empresas americanas, com o objectivo de desenvolver um sistema do desempenho organizacional, levou à criação do “Conceito de *Balanced Scorecard*” (Jordan *et al.*, 2008:258).

A constante evolução do mercado e o ambiente cada vez mais competitivo, exige novas formas de medição e acompanhamento da performance empresarial. Portanto, torna-se fundamental a necessidade de comunicar a estratégia do negócio dentro da empresa e de a relacionar com os factores críticos de sucesso, pois é a estratégia que condiciona o desempenho da organização, a médio e longo prazo.

De acordo com Nair (2004) referido por Silva (2010:35) “*O Balanced Scorecard surge como uma ferramenta útil para as organizações estruturarem a sua actividade de Gestão Estratégica.*”

Esta ferramenta fornece aos executivos um quadro global que traduz os objectivos estratégicos da empresa, num conjunto coerente de medidas de desempenho. O *Balanced Scorecard* não é apenas um instrumento de quantificação, é um sistema de gestão, que pode motivar o melhoramento em áreas críticas como produtos, processos, clientes e desenvolvimento do mercado. (Kaplan e Norton, 1993:134).

De acordo com Kaplan e Norton, referido em Silva (2010:36) “*o Balanced Scorecard é como os mostradores e monitores no cockpit de um avião. A complexidade de gerir organizações nos dias de hoje requer que os gestores estejam aptos a monitorizar o desempenho em várias áreas em simultâneo*”.

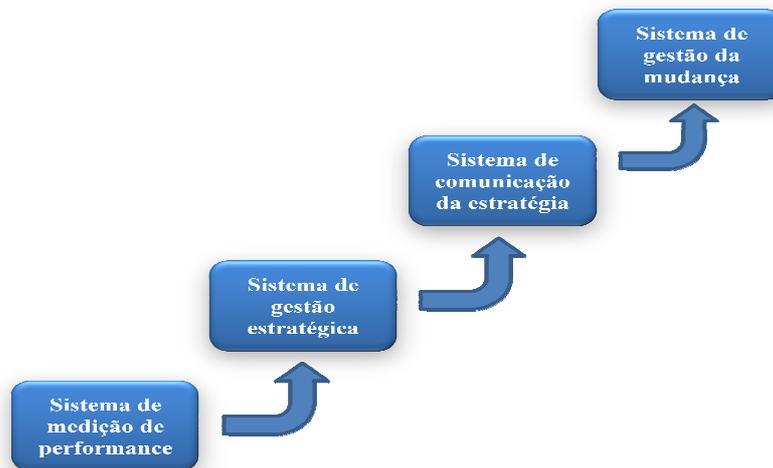
Segundo Chow *et al.* (1997:21-22), referido em Russo (2009:21) “*Este sistema veio focalizar a atenção das organizações na medição de um desempenho que assegure a*

*inovação necessária à sua mudança e ao seu sucesso futuro, perante o fenómeno da globalização económica e concorrencial”.*

Como refere Pinto (2007:71), “A evolução do *Balanced Scorecard* pode ser caracterizada em quatro patamares – sistema de medição da performance, sistema de gestão estratégica, instrumento de comunicação da estratégia e metodologia de apoio à gestão da mudança.”.

Na figura seguinte observa-se a evolução do *Balanced Scorecard*, conforme apresentado pelo mesmo autor, onde estão representados os vários momentos da evolução.

**Figura 1 – Evolução do *Balanced Scorecard***  
Fonte: Adaptado de Pinto (2007:95)



No primeiro artigo de Kaplan e Norton em 1992, a apresentação do *Balanced Scorecard* é, essencialmente vocacionada para a medição da performance. No entanto, no mesmo artigo, já foi defendido por Kaplan e Norton (1992:79), que “o *Balanced Scorecard* coloca a estratégia e a visão, no centro da sua preocupação”.

No artigo publicado em 1996, Kaplan e Norton, referem a experiência de algumas companhias que utilizaram o *Balanced Scorecard* na área da estratégia e já colocam a visão e a estratégia no centro da figura que o representa.

No terceiro livro de Kaplan e Norton (2004), é apresentado o desenvolvimento dos mapas estratégicos que permitem de uma forma sintética descrever a estratégia,

apoiando assim a sua implementação. De acordo com Pinto (2007:78), “A importância dos mapas da estratégia no processo de comunicação e envolvimento da organização é tão forte, que a sua criação caracterizou um novo passo na evolução do Balanced Scorecard – um instrumento para comunicação da estratégia”.

Em 2006, quarto livro de Kaplan e Norton, a questão do alinhamento entre os diversos níveis da organização é visto como uma questão crucial para criar valor. Segundo Kaplan e Norton (2006:5), “Quando a empresa alinha as diversas actividades das suas unidades de negócio, é criada uma fonte adicional de valor que nós chamamos *enterprise-derived value*.”

De acordo com Pinto (2007:96), “Concretizar o alinhamento determina obrigatoriamente que haja mudança. A mudança tem de ser gerida e o Balanced Scorecard tem dado provas de ser um bom facilitador nesse processo.”

### **2.3.1. De sistema de medição de performance a sistema de gestão da mudança**

*“The Balanced Scorecard supplemented traditional financial measures with criteria that measured performance from three additional perspectives – those of customers, internal business processes, and learning and growth. It therefore enabled companies to track financial results while simultaneously monitoring progress in building the capabilities and acquiring the intangible assets they would need for future growth”* (Kaplan e Norton, 2007:150).

Isto é, o modelo desenvolvido por Kaplan e Norton, mantém os tradicionais indicadores financeiros, por serem importantes na avaliação das consequências económica e na avaliação do desempenho financeiro da organização - avaliando a estratégia definida, a sua implementação e a sua execução. Integrando estes indicadores, com medidas de carácter não financeiro, resultantes das necessidades de conhecimento em áreas como a satisfação do cliente, rendibilidade, eficiência interna, inovação e outras de âmbito qualitativo, indispensáveis à tomada de decisões estratégicas. Estas medidas não financeiras permitem melhorar a identificação de aspectos estratégicos relevantes e actuar com êxito sobre estas áreas estratégicas fundamentais.

Neste sentido, o *Balanced Scorecard* oferece aos gestores quatro perspectivas diferentes, das quais eles podem escolher indicadores para as avaliar.

Esta proposta das quatro perspectivas, é apenas um exemplo, não sendo obrigatório ou único. Várias organizações adoptam o modelo, ajustando-o e incluindo ou eliminando perspectivas, o que facilita a adaptabilidade do *Balanced Scorecard* a todo o tipo de organizações.

As quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton são:

- Perspectiva Financeira;
- Perspectiva Clientes;
- Perspectiva dos Processos Internos;
- Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

A perspectiva financeira mede de que forma o negócio gera valor para o accionista. Os indicadores utilizados podem ser de rendibilidade, crescimento, liquidez e criação de valor. Segundo Russo (2009:32) a relevância desta perspectiva nas organizações consiste em “*que cada medida de avaliação utilizada no Balanced Scorecard é parte integrante de uma teia de relações de causa e efeito, que culmina na concretização dos objectivos de desempenho financeiro*”.

Nesta perspectiva são colocados os objectivos e metas que permitem perceber, como devemos ser vistos pelos nossos investidores.

O erro frequente das organizações é esquecer-se de articular as metas financeiras com outras variáveis não financeiras, não ocorrendo este problema no *Balanced Scorecard* (Pinto, 2007:41).

A segunda perspectiva – cliente – expressa em que medida o negócio satisfaz as necessidades do consumidor, procurando quantificar a satisfação do cliente, a taxa de fidelização, a retenção dos mesmos e a sua rendibilidade.

Nesta perspectiva a organização pretende identificar objectivos e metas que permitam à empresa perceber como deve ser vista pelos seus clientes. Sendo que, existe uma enorme variedade de escolhas, pontos de contacto e formas de interagir entre clientes e organizações. O que leva a necessidade de criar uma estratégia de gestão do cliente (Pinto, 2007:43).

De acordo com Niven (2005:68) a escolha dos objectivos para esta perspectiva exige que as organizações respondam a duas questões fundamentais:

- *Who are our targeted customers?*
- *How do we propose to add value for those customers?*

Para assim conseguirem o alinhamento com a estratégia e com as necessidades dos clientes.

A terceira perspectiva é a dos processos internos, focalizando-se na eficiência e eficácia dos processos e actividades, assegurando a sua qualidade, tornando-os sustentados a longo prazo.

De acordo com Pinto (2007:43-44) os objectivos, metas e indicadores colocados nesta perspectiva devem permitir à organização perceber em que processos tem de ser excelente.

Segundo o mesmo autor, *“os indicadores desta perspectiva estão directamente relacionados com as opções escolhidas na perspectiva clientes. Depois de se criarem objectivos e indicadores para a perspectiva dos clientes, deve-se perceber onde temos que ser excelentes para atingir estas metas para os clientes.”*

A última perspectiva – inovação e aprendizagem – foca a atenção nas competências do potencial humano e na capacidade dos sistemas e TI, isto é, os factores capazes de garantir o crescimento e sustentabilidade a longo prazo.

Nesta perspectiva procura-se perceber como podemos desenvolver a capacidades de mudança e crescimento, que nos permitam concretizar a nossa visão (Pinto, 2007:44).

O *Balanced Scorecard*, integrando indicadores financeiros e não financeiros, como: clientes, processos internos e inovação, garantem uma perspectiva abrangente do desempenho das áreas críticas do negócio.

No centro das quatro perspectivas que constituem o *Balanced Scorecard* são colocados a visão e a estratégia. Constituindo o ponto de partida no desenvolvimento deste modelo e simultaneamente utilizados como orientadores ao longo de todo o percurso estratégico.

Kaplan e Norton apresentaram o modelo *Balanced Scorecard* como ferramenta para esclarecer a visão e a estratégia organizacional. As perspectivas do modelo pretendem, através da definição de objectivos, indicadores, metas e iniciativas, responder às questões:

- Para termos sucesso financeiramente, como deveremos encarar os nossos accionistas?
- Para alcançarmos a nossa Visão, como deveremos ser vistos pelos nossos clientes?
- Para satisfazermos os nossos accionistas e clientes, que processos devem ser destacados?
- Para alcançarmos a nossa Visão, como deveremos sustentar a nossa capacidade de aprender e melhorar?

Para cada uma das perspectivas propostas são desenvolvidos, objectivos, factores críticos de sucesso, indicadores de desempenho, metas e iniciativas, de acordo com a estratégia previamente definida.

Estas perspectivas desdobram-se em objectivos, que por sua vez são compostos por indicadores. Estabelecendo-se relações de causa e efeito, dentro de cada perspectiva e entre as várias perspectivas.

Os gestores definem quais as perspectivas e objectivos mais importantes em conformidade com a “Visão” e “Estratégia” da empresa, tendo em atenção que nenhuma perspectiva funciona autonomamente. Esta metodologia baseia-se na

elaboração de um mapa estratégico orientado por estas relações de causa e efeito nestas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Os mapas estratégicos fornecem uma representação visual dos objectivos críticos da empresa e as relações fundamentais entre eles, que impulsionam o desempenho organizacional. (Kaplan e Norton, 2000: 168).

Isto é, o mapa estratégico permite à organização uma melhor compreensão da forma como os seus investimentos em activos intangíveis se transformam em valor para os clientes e para os proprietários.

*“Strategy maps will help organizations view their strategies in a cohesive, integrated, and systematic way”* (Kaplan e Norton, 2000: 176).

No entanto, a definição das relações de causalidade depende da estratégia das organizações onde se pretende implementar o *Balanced Scorecard* e da natureza das suas actividades, como podemos verificar no exemplo figura seguinte.

A ordenação das perspectivas pode ser diferente se o fim último da organização for outro que não a criação de valor para o accionista.

**Figura 2 – Diferentes ordenações das perspectivas, segundo os objectivos e actividades da organização**

Fonte: Jordan *et al.* (2008:268)



Como podemos verificar, a possibilidade de reorganizar e adaptar as várias perspectivas permite a implementação do *Balanced Scorecard* às mais diversas organizações, independentemente dos seus fins, objectivos e actividades.

*“As relações de causa e efeito funcionam como um teste para avaliar se o Balanced Scorecard está a reflectir a estratégia da organização. Os objectivos colocados na base do Balanced Scorecard deverão funcionar como indutores dos objectivos de nível superior, os quais em última análise, permitem atingir o objectivo final – a visão da organização”* (Pinto, 2007:46).

Segundo Brewer e Speh (2000:84) e Kaplan e Norton (1992:77-78), referido em Russo (2009:54) *“afirmam que, se o sucesso nas três perspectivas não financeiras não desencadear o sucesso do ponto de vista financeiro, significa que a estratégia é defeituosa ou está mal implementada e que os gestores necessitam de rever as origens das vantagens competitivas da empresa, ou que foram definidos incorrectamente os objectivos e indicadores não financeiros que conduzem ao sucesso financeiro.”*

Segundo Kaplan e Norton (2000:78-79), referido por Russo (2009:54-59) para a construção do mapa estratégico propõem que a estratégia seja dividida em quatro temas genéricos, relacionados com os processos de negócio internos da empresa, conforme se indica de seguida:

- Construir uma posição privilegiada – corresponde à proposta de criação de valor para o accionista. Podendo optar por a estratégia de crescimento de proveitos e a estratégia de produtividade.
- Aumentar o valor para o cliente – corresponde à proposta ou oferta de valor para o cliente. Optando por uma estratégia de liderança do produto, estratégia de intimidade para o cliente e/ou estratégia de excelência operacional.
- Alcançar a excelência operacional – corresponde à proposta de valor a curto prazo, de gestão da produtividade interna e da cadeia de fornecimentos e tem em vista as actividades específicas em que a empresa se deve distinguir para aumentar o valor para os clientes, que são as unidades básicas da sua vantagem competitiva.

- Ser um bom cidadão empresarial – corresponde à base da estratégia, pois define os activos intangíveis de suporte da mesma.

Estes temas estratégicos reflectem a estratégia da empresa, bem como o que deve ser feito para alcançar os resultados pretendidos, podendo a empresa assentar a estratégia em mais do que um destes temas.

De acordo com Jordan *et al.* (2008:266) um *Balanced Scorecard* bem definido deve ter um conjunto equilibrado de *lagging indicators* (indicadores de resultados) e *leading indicators* (indicadores de desempenho), adaptado à estratégia da unidade de negócio. Apenas com um conjunto de indicadores equilibrado e integrado através do mapa estratégico, é possível determinar como e se alcançamos os resultados pretendidos. Ligando estes indicadores através de relações de causa e efeito, tornando o sistema de avaliação de performance também num sistema de controlo de desempenho futuro. Neste sentido, se não tivermos a alcançar os objectivos, é possível identificar as falhas e consequentemente corrigi-las, implementando a estratégia em todos os níveis da organização.

*“The Balanced Scorecard evolved from a performance measurement system to an organizing framework for successful strategy implementation. Changing what is measured profoundly affects the behavior of managers and employees, and helps organizations deliver dramatically improved performance”* (Kaplan e Norton, 2001c:158).

Com esta evolução o *Balanced Scorecard* coloca a estratégia e a visão no centro das atenções dos gestores, sendo, um mecanismo para a implementação da estratégia.

O modelo desenvolvido por Norton e Kaplan, surge da necessidade de comunicar a estratégia do negócio dentro da organização e de a relacionar com os factores críticos de sucesso.

*“The Balanced Scorecard is a way for the company to communicate and reinforce its strategy through its ranks. The presence of a Balanced Scorecard does not eliminate the need for top managers to explain what they are trying to achieve and why, but it*

*reinforces traditional means of communication by translating the strategy into quantifiable indicators. The firm's Balanced Scorecard, in turn, can be translated into "local" scorecards for lower level units, thus "cascading" the strategy and creating a set of "nested" performance management systems*" (Epstein e Manzoni, 1998:196).

De acordo com Jordan *et al.* (2008:260), esta orientação estratégica apresenta um conjunto de características, entre as quais se destacam:

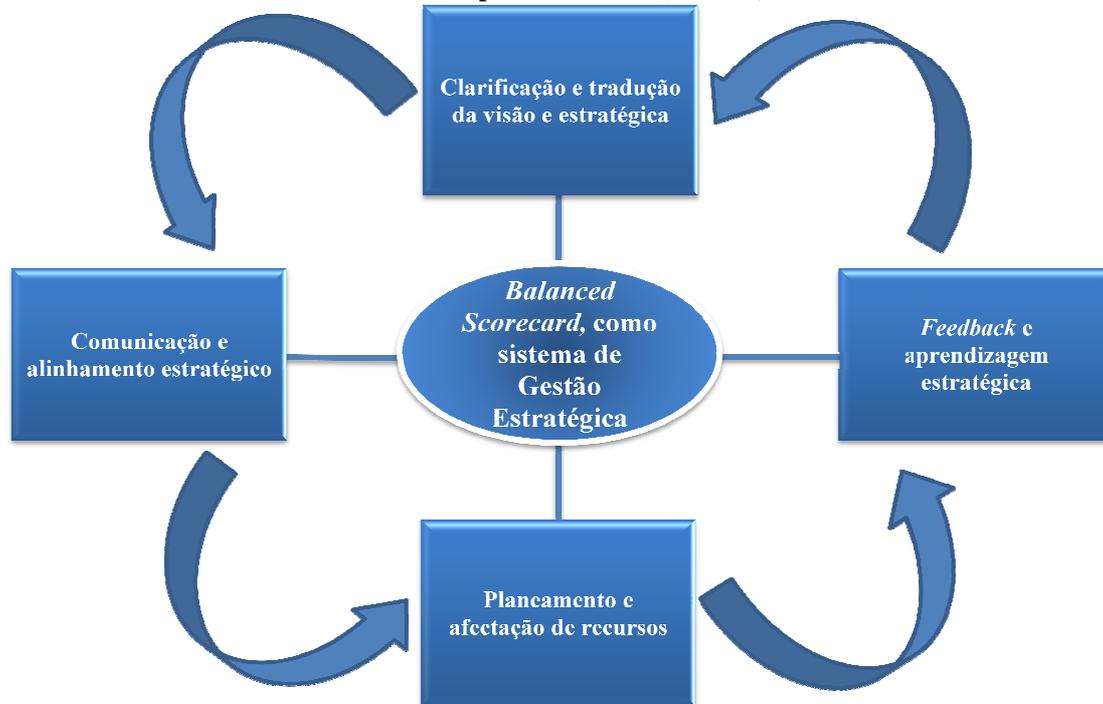
- Ligação dos indicadores de performance à estratégia;
- Proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho;
- Ligar o controlo operacional à visão e à estratégia;
- Estabelecer relações de causa e efeito;
- Focalizar a atenção dos gestores no que é mais crítico.

O *Balanced Scorecard* enquanto sistema de gestão estratégica e com a finalidade de garantir a ligação e coerência entre as iniciativas operacionais e os objectivos estratégicos, Kaplan e Norton colocam à disposição dos gestores quatro actividades distintas:

- **Clarificação e tradução da visão e estratégia:**  
Estabelece relações de causa e efeito entre resultados e vectores de desempenho, clarificando as acções a desenvolver em torno da visão e estratégia, para o sucesso da organização.
- **Comunicação e alinhamento estratégico:**  
Facilita a comunicação da estratégia a toda a organização, interligando os objectivos em todos os departamentos. Assim, a comunicação torna-se indispensável para o alinhamento estratégico, de forma a convergir os esforços de todos para a estratégia global.
- **Planeamento e afectação de recursos:**  
O *Balanced Scorecard* é utilizado para seleccionar as iniciativas que nos conduzem até aos objectivos estratégicos de longo prazo. Com a clarificação dos objectivos estratégicos, consegue-se uma melhor adequação e afectação de recursos, em consonância com a implementação da estratégia.
- **Feedback e aprendizagem estratégica:**  
O *Balanced Scorecard* permite instituir e definir o processo de aprendizagem estratégica sobre as relações de causa e efeito, entre indutores de desempenho

e resultados, ajudando a reformular as metas e a estratégia que foram inicialmente estabelecidas (Russo, 2009:63-64).

**Figura 3 – O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica**  
Fonte: Adaptado de Russo (2009:54)



A coerência e articulação de objectivos e indicadores garantem um controlo interactivo e uma reflexão e aprendizagens estratégicas, necessárias a uma atitude dinâmica da empresa, num ambiente de permanente mudança e competitividade.

Estudos efectuados nos E.U.A. sobre empresas de média dimensão do ramo da electrónica, segundo Sim e Koh (2001:20), referido por Russo (2009:65), “*confirmam que as indústrias que tinham estrategicamente ligado as suas metas e objectivos com os seus sistemas de medição de desempenho, por via do Balanced Scorecard, apresentam melhores índices de desempenho, comparativamente às que não usavam este método*”.

“*The Balanced Scorecard enables a company to align its management processes and focuses the entire organization on implementing long-term strategy*” (Kaplan e Norton, 2007:161).

“*The five principles of a Strategy-Focused Organization:*

- *Translate the Strategy to Operational Terms;*
- *Align the Organization to the Strategy;*
- *Make Strategy Everyone’s Everyday Job;*
- *Make strategy a continual process;*
- *Mobilize leadership for change”* (Kaplan e Norton, 2001c:147-156).

A implementação do *Balanced Scorecard* deve passar por várias etapas:

- Identificar a visão – Para onde vamos?
- Identificar a estratégia – Como vamos?
- Identificar os factores críticos de sucesso – Onde devemos procurar a excelência?
- Seleccionar indicadores
- Avaliar
- Criar planos de acção
- Acompanhar e gerir.

“*What business are we in and why?*” Esta questão ajuda os gestores a focarem a sua atenção na formulação da estratégia, chegando a acordo sobre o fim da sua empresa (missão), a sua aspiração para os resultados futuros (visão), e a bússola interna que orienta as suas acções (valores). (Kaplan e Norton, 2008:3)

Depois da implementação do *Balanced Scorecard* na organização, é expectável:

- A estratégia passe a desencadear acções correctivas;
- Que os indicadores estratégicos sejam aplicados nos processos da organização;
- Proporcionar uma visão sistematizada do desempenho organizacional;
- Seja desenvolvida uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua;
- Atribuição de incentivos para o desempenho individual contribuindo com os resultados obtidos pela organização.

Um ponto bastante importante após a implementação do *Balanced Scorecard* é “*Test and Adapt the Strategy*”, pois é necessário testar periodicamente a estratégia implementada e consequentemente adaptar as iniciativas à envolvente em constante mudança, tanto ao nível externa, como interno. (Kaplan e Norton, 2008:15-17).

O sistema proposto é uma abordagem que suporta a implementação da estratégia e a monitorização da sua execução em todos os níveis da organização. Comunicando esta estratégia por toda a organização.

Ao relacionar os objectivos, as iniciativas e os indicadores com a estratégia da empresa, o *Balanced Scorecard* garante o alinhamento das acções das diferentes áreas organizacionais em torno do entendimento comum dos objectivos estratégicos e das metas a atingir.

### **2.3.2. Críticas ao *Balanced Scorecard***

Apesar de todos os aspectos mencionados anteriormente e embora o *Balanced Scorecard* tenha sido uma das metodologias que ganhou maior notoriedade nos últimos anos suscitou algumas críticas por parte de alguns autores relativamente à sua definição e concepção.

Russo (2009:126) aponta as relações de causa e efeito, como sendo de difícil comprovação estatística.

No entanto, segundo o mesmo autor (2009:126) a maioria dos gestores afirma que na sua prática empresarial, alguns factores não financeiros influenciam no desempenho financeiro das suas empresas.

Por exemplo, o facto de se aumentar a formação dos colaboradores influencia positivamente o seu desempenho e conseqüentemente, tem efeito positivo nos processos internos e na relação com os clientes, reflectindo-se nos resultados financeiros da empresa. Concluindo-se o que as relações são lógicas e não estatísticas.

Outra crítica apontado por Russo (2009:126) refere-se à inconsistência metodológica, afirmando que o sistema é complexo e enfoca demasiado os objectivos financeiros e inferioriza o factor humano, a omissão dos factores «tempo» e «concorrência», bem como a pouca importância dada aos fornecedores, às questões sociais e ambientais.

Atkinson *et al.* (1997) criticam o sistema, argumentando que este está focalizado apenas nos accionistas, não reconhecendo a importância da contribuição dos colaboradores e fornecedores na prossecução dos objectivos da empresa. Segundo os autores, o sistema de medição de desempenho não identifica a contribuição que os vários *stakeholders* têm para a empresa, não permitindo avaliar se esta tem capacidade de cumprir as suas obrigações no curto e longo prazo, falhando também na identificação do papel da comunidade para a definição do meio envolvente da empresa.

Sendo que, Kaplan e Norton como já referido anteriormente, argumentam que as empresas podem considerar outras perspectivas, ajustando-as à sua realidade. No entanto é perfeitamente possível utilizar o modelo de *Balanced Scorecard* adaptando as perspectivas às necessidades das empresas, incorporando, eventualmente, outras perspectivas.

### **2.3.3. *Balanced Scorecard vs Tableau de Bord***

Nesta secção vão ser enumeradas as semelhanças e diferenças entre os dois instrumentos.

Russo (2009:85) refere “*o Tableau de Bord como uma ferramenta de gestão precursora do Balanced Scorecard na medição do desempenho das empresas.*”

De seguida, destacam-se as semelhanças entre *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* (Jordan *et al.*, 2008:273):

- Ambos são instrumentos de avaliação da performance;
- Apresentam informação de cariz financeiro e não financeiro;
- Ambos relacionam os factores críticos (objectivos e meios de acção) com os indicadores de desempenho;
- Pretendem produzir informação sintética e imediata, sendo possível a sua desagregação;
- Pelo facto de avaliarem o desempenho, permitem o cálculo de prémios e incentivos, mediante elementos de natureza financeira e não financeira;
- São instrumentos que são adaptados em função da organização em questão e das necessidades dos gestores;

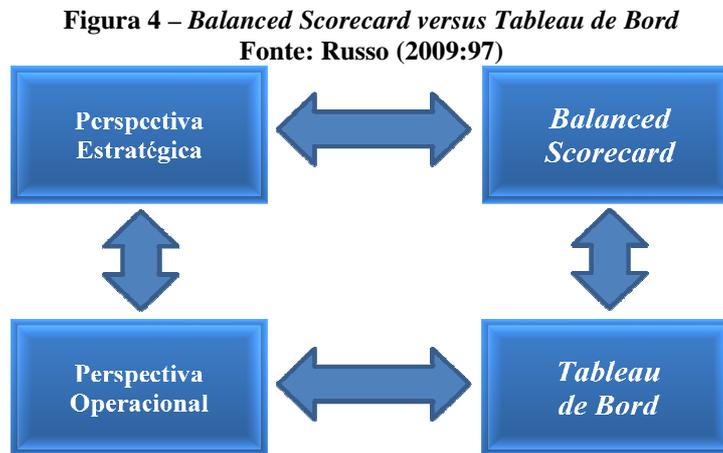
- Ambos promovem a comunicação e o diálogo interno, levando os gestores a definirem metas, objectivos, identificar os factores críticos de sucesso e impulsionam o acesso dessa informação a toda a organização.

No entanto, e de acordo com os mesmos autores (2008:274-275), estes instrumentos têm bastantes características que os distinguem. De seguida são apresentados os aspectos que diferenciam os dois sistemas:

- O *Tableau de Bord* é um instrumento vocacionado para aspectos mais operacionais e o *Balanced Scorecard* está intimamente ligado com a estratégia do negócio;
- O *Tableau de Bord*, nasce da necessidade de monitorizar os elementos críticos na área técnico-produtiva. E o *Balanced Scorecard* foi criado por professores de gestão da Universidade de Harvard, com fortes raízes no estudo e divulgação da estratégia;
- O *Balanced Scorecard* foi sempre associado a sistemas informatizados, em particular a sistemas para apoio à decisão dos gestores, contribuindo para a sua rápida divulgação. Enquanto que o *Tableau de Bord* foi divulgado numa época de fraco crescimento e desenvolvimento tecnológico;
- No *Tableau de Bord* são definidos objectivos de forma livre, aumentando a subjectividade na sua determinação. No entanto no *Balanced Scorecard* os objectivos são enquadrados nas quatro perspectivas já referidas anteriormente, facilitando a concepção e identificação dos objectivos;
- O *Tableau de Bord* baseia-se no conceito de variável-chave (acção concreta a empreender, condicionando os resultados), enquanto que o *Balanced Scorecard* utiliza o conceito de factor crítico (elemento que condiciona a realização dos objectivos);
- No *Tableau de Bord* a definição dos indicadores apresenta-se, de objectivos, de meios de convergência e do meio. No *Balanced Scorecard* distingue-se os indicadores *lead* (resultados) e os *lag* (processo);
- O *Tableau de Bord* estabelece-se a partir da definição das variáveis chave (objectivos e planos de acção) para a partir daí definir os indicadores de desempenho. No *Balanced Scorecard* a partir da estratégia, estabelecem-se os objectivos, definem-se os factores críticos, para a partir daqui se identificarem os planos de acção.

De acordo com Carvalho e Azevedo (2001:62), referido em Russo (2009:97):

- O *Balanced Scorecard* inclui de forma sistemática os factores intangíveis, não financeiros e qualitativos;
- As variáveis e os indicadores utilizados no *Balanced Scorecard* estão mais ligados a aspectos estrategicamente importantes;
- O *Balanced Scorecard* estabelece um equilíbrio e ponderação entre medidas financeiras e não financeiras;
- O *Balanced Scorecard* considera relações de causa e efeito entre as perspectivas, gerando um encadeamento de acções e decisões, de forma a dar cumprimento à estratégia.



“The concept of *Balanced Scorecard* came out of the realization that no single performance indicator can capture the full complexity of an organization’s performance”. (Epstein e Manzoni, 1998:193).

A metodologia do *Balanced Scorecard*, onde se monitorizam aspectos estrategicamente importantes, quer financeiros e não financeiros, tornam esta ferramenta mais adequada para os gestores de topo, permitindo uma visão global do desempenho.

Enquanto, o *Tableau de Bord* revela-se melhor adaptado como suporte de tomada de decisão do gestor operacional, isto é, apresenta-se menos apropriado para articular a gestão ao nível estratégico.

### **3. Empresa<sup>1</sup>**

#### **3.1. Breve descrição do negócio**

A empresa *Alfa* é uma empresa de Consultoria de Gestão e Sistemas de Informação, fundada em 2003, sendo que nome da empresa não será divulgado por questões de confidencialidade.

Esta empresa é considerada uma PME possuindo 30 colaboradores e com um volume de negócios de aproximadamente 1 milhão de euros.

A empresa *Alfa* não possui um organograma, sendo que é constituída por um director geral, tendo uma área de suporte a este, constituída por uma assistente administrativa. A empresa tem uma área comercial, a qual tem a função de apresentar os seus serviços aos clientes, perceber as necessidades dos mesmos e aumentar o seu leque de clientes. O restante da organização é constituída por consultores que prestam serviços nas várias áreas de gestão, como vai ser descrito de seguida.

Os seus serviços estão orientados para a globalidade dos sectores de actividade, tendo agrupado as suas áreas de conhecimento em sectores de actividade, sendo estes a Energia & Utilities, Industria, Distribuição & Retalho, Administração Pública, Media, Telecomunicações e Serviços Financeiros.

#### **3.2. Proposta de valor, negócio e oferta**

Na empresa *Alfa* todos os colaboradores, estão fortemente empenhados em transformar os objectivos dos seus clientes em resultados para o seu negócio, através da entrega de um portfólio de serviços especializados, que têm como objectivo auxiliar os seus clientes a:

- Optimizar a gestão das TI;
- Optimizar a performance operacional e reduzir custos dos seus processos de negócio;
- Implementar as soluções tecnológicas mais eficazes e eficientes.

---

<sup>1</sup>Esta secção foi elaborada a partir de informação interna e pesquisa no site da empresa.

A empresa tem como objectivo apoiar os seus clientes a melhorar a eficiência das suas operações com a adopção de novas soluções tecnológicas, que lhes permitam melhorar os resultados do seu negócio.

A empresa *Alfa* disponibiliza as seguintes linhas de serviços:

- Soluções de *Service Management* – Possui uma equipa de consultores especializados nas diversas vertentes de *Service Management* e com experiência em Planeamento Estratégico de TI, definição de Modelos de Governação de TI e implementação de soluções de ITSM, baseadas nas “*Best Practices*” e em *frameworks* como o ITIL, COBIT, VALIT ou CMMI.
- Soluções de Manutenção e Gestão de Activos Industriais – auxiliando os seus clientes a melhorar a produtividade dos seus activos produtivos, bem como, reduzir os custos com as respectivas operações de manutenção e com os *spares*.
- Solução de Contratação Electrónica – através de parcerias, têm vindo a implementar soluções de contratação electrónica de bens e serviços, reduzindo custos e aumentando a produtividade das equipas de compras dos seus clientes.
- Gestão de Projectos & Programas – a adopção das “*Best Practices*” preconizadas pelo PMI e *Prince2*, complementadas com as suas ferramentas de Gestão de Projecto, tem permitido à empresa realizar a gestão de diversos projectos, assegurando o cumprimento dos objectivos, do prazo e do orçamento
- Desenvolvimento de Software e Integração de Sistemas – com base num âmbito predefinido, a empresa responsabiliza-se pela qualidade, prazo e orçamento das soluções a implementar para responder às necessidades de negócio dos clientes. Implementando diferentes tipos de Sistemas de Informação, dependendo da tecnologia em causa e das práticas já estabelecidas pelos seus clientes.
- IT *Outsourcing* – Disponibilizando profissionais com elevadas competências nas áreas de Gestão e TI, para integrarem as equipas dos clientes em regime de Outsourcing, em áreas tão distintas como: Administração de Sistemas e Base

de Dados, Análise e Programação.Net, JAVA, COBOL, Oracle, ABAP ou implementação e manutenção de sistemas SAP.

### **3.3. Missão, Visão e Valores**

A Missão da empresa *Alfa* consiste em oferecer aconselhamento sobre as “melhores práticas” de gestão identificando constantemente as oportunidades de aplicação das TI, de modo a obter mais vantagens competitivas para os seus clientes.

De forma a cumprir esta Missão, a Visão do grupo é *“Ajudar as organizações a transformarem objectivos em resultados e, desse modo, contribuir para o sucesso dos seus clientes e colaboradores”*.

Para alcançar esta Visão, definiu nove valores que orientam a sua forma de actuação, sendo eles:

**Figura 5 – Valores da empresa Alfa**  
**Fonte: Adaptado pelo próprio com base nas informações da empresa**



### 3.4. Análise do Mercado

#### 3.4.1. Análise SWOT

A primeira análise prende-se com o facto de se efectuar uma análise interna da empresa com o seu meio envolvente, procurando eliminar as suas fraquezas, bem como converter as ameaças externas em novas oportunidades.

De seguida identificam-se os pontos fracos, pontos fortes, fraquezas e oportunidades da empresa Alfa.

### **Pontos Fracos**

- Dificuldade em apurar margens gerais, pelo facto da contabilidade ser *outsourcing* origina muitos atrasos, o que origina a que a direcção não possua uma visão actual da gestão.
- Não se tem a percepção da rentabilidade por projecto, por *service offering*, por unidade de negócio, por cliente, e por *manager*, e conseqüentemente não se conhece a margem total;
- Perda na facturação, embora existindo muitos documentos em *Excel*, não existe integração da informação;
- Acréscimo de custos, devido à falta de um sistema de gestão integrado;
- Necessidades de fundo de maneio, devido a falhas nos processos, por não haver um sistema de gestão adequado.

### **Pontos Fortes**

- Baixo custo de implementação, pois não foi necessário desenvolver ferramentas para implementar um modelo de controlo de gestão;
- Facilidade de implementação, sendo flexível e fácil de ajustar;
- Estrutura reduzida.

Isto é, não implicou a utilização de ferramentas, sendo simples, fácil de implementar e de baixo custo.

### **Ameaças**

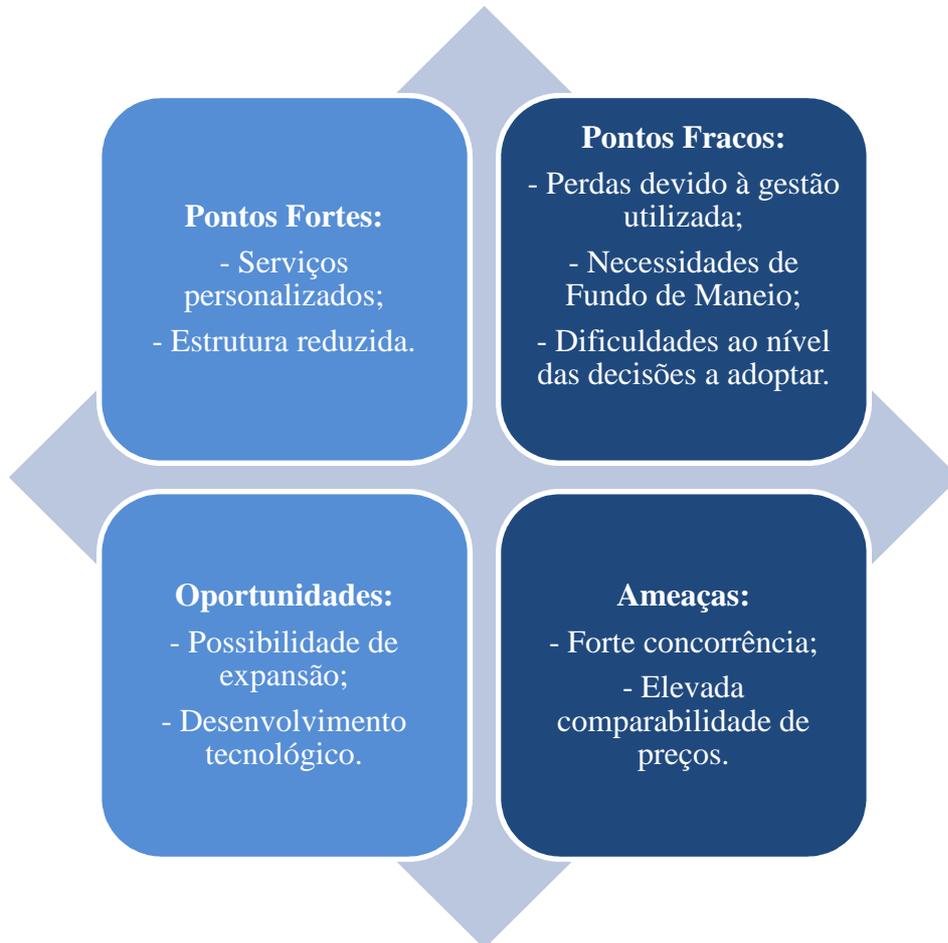
- Forte concorrência no mercado;
- Elevada crise económica vivida actualmente a todos os níveis.

### **Oportunidades**

- Possibilidade de expansão, nomeadamente ao nível internacional;
- Desenvolvimento tecnológico.

Para uma visualização sintetizada da análise efectuada, observa-se a figura seguinte:

**Figura 6 - Análise SWOT**  
**Fonte: Adaptado pelo próprio**



### 3.4.2. Factores Críticos de Sucesso

Os factores críticos de sucesso da empresa *Alfa* face ao mercado são os que se identificam a seguir:

- Estrutura da organização – *flat* – pois deste modo é mais rápida a resposta às necessidades dos seus clientes;
- Confiança dos seus clientes;
- *Pricing*;
- Custos fixos controlados;
- Experiencia reconhecida pelos clientes;
- Capital de confiança (na área das pessoas e equipa jovem).

O conhecimento dos factores críticos de sucesso conduz a uma correcta formulação e adequação da estratégia a implementar. Pois, a ponderação dos diferentes factores em diferentes conjunturas de mercado ou em comparação com outras empresas do sector, vai determinar o desenvolvimento pretendido da estratégia.

### **3.4.3. Modelo das cinco forças de Michael Porter**

Relativamente à análise concorrencial e atractividade da empresa a longo prazo no mercado, irá ser analisada a partir do Modelo das cinco forças de Michael Porter, analisando as cinco principais forças competitivas dos mercados, que se descrevem de seguida:

- **Ameaça de entrada de novas empresas concorrentes no sector:**

A ameaça de entrada de novos concorrentes é bastante elevada. No entanto as empresas existentes já estão fortemente implantadas, o que significa que para entrar neste mercado, os concorrentes têm de ter uma elevada capacidade de investimento, nomeadamente em Tecnologia e Recursos Humanos qualificados. Para além de ter de possuir uma marca que marque bastante pela diferença.

- **Ameaça dos produtos substitutos:**

A ameaça de surgirem produtos substitutos é elevada. No entanto a empresa pode optar por fazer desta ameaça, uma oportunidade de negócio. De forma a ser a própria a conseguir produtos substitutos, e consequentemente diferenciar-se e diversificar a sua oferta.

- **Poder negocial dos clientes:**

O poder negocial destes é elevado, pois como existem bastantes empresas neste sector os clientes têm bastante influência nas variações de preços. O que origina um desafio para conseguir que os clientes optem pela nossa empresa e não pelos concorrentes.

- **Poder negocial dos fornecedores:**

O poder negocial dos fornecedores é baixo, pois existe uma elevada diversidade de fornecedores neste sector. O que origina a que os fornecedores não tenham autonomia para elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos/serviços.

- **Rivalidade entre os actuais competidores no sector:**

A rivalidade entre os concorrentes é elevada. Existe uma elevada “guerra de preços”, bastantes produtos substitutos e forte publicidade no mercado.

Concluindo, na generalidade a atractividade neste sector de actividade é de carácter elevado.

### **3.5. Descrição da Gestão actual**

#### **3.5.1. Análise do Modelo**

Segundo Rodrigues e Simões (2008), a concepção, implementação e desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão, pressupõe um correcto diagnóstico das condições de implementação.

O diagnóstico das necessidades da empresa e dos instrumentos necessários para responder a essas necessidades, constitui uma fase essencial para responder a concepção de um sistema de controlo ideal. A partir deste diagnóstico há que identificar os instrumentos que de facto existem e as restrições da empresa de forma a lançar o plano de acção de Controlo de Gestão.

Relativamente à empresa em estudo, o sistema utilizado é o “Primavera”, como forma de controlo de tesouraria. A contabilidade é feita *outsourcing*, o que origina a que por vezes não se tenha os documentos atempadamente, como suporte à tomada de decisão, nomeadamente ao nível da gestão.

Até então, existem folhas de *Excel* onde se fazem cálculos de forma a ter uma percepção dos rendimentos e gastos de cada projecto, sendo assim difícil e bastante demorada, possuir uma visão global e precisa da evolução do negócio.

As folhas de *Excel* também servem de folhas de tesouraria, com fórmulas efectuadas nesses documentos, onde é bastante fácil haver enganos, originando erros, e consequentemente podendo causar uma visão distorcida dos fundos de tesouraria.

No entanto, relativamente ao controlo das horas trabalhadas pelos colaboradores, a empresa possui uma ferramenta de gestão onde estes imputam as suas horas e despesas, para que desta forma se possa ter conhecimento das horas trabalhadas e despesas por colaborador e respectivo projecto desenvolvido.

Este instrumento de gestão denomina-se por *Time & Expense Report*, é efectuado por cada colaborador quinzenalmente. A imputação destas horas e despesas por parte dos colaboradores é aprovada pela Direcção, após uma análise pormenorizada.

Neste controlo de gestão está implícito a utilização do *Activity Based Costing* (ABC), onde a empresa controla as horas trabalhadas por colaborador e projecto, isto é, onde se imputa as horas de cada um às tarefas efectuadas. Pois, o ABC orienta a atenção dos gestores para as verdadeiras causas ou factos geradores de custos, sendo o principal objectivo deste instrumento, “*demonstrar e evidenciar como estão a ser geridas as actividades de apoio e em que medida os serviços, produtos, clientes (...) consomem ou utilizam estes recursos*”. (Jordan, *et al.*, 2008:169).

### **3.5.2. Objectivos e Metas**

Os objectivos e metas são definidos pela Direcção, tendo por base o plano estratégico que pretendem atingir. De um modo geral são objectivos idênticos a todas as organizações.

- Objectivos de *Revenue Assurance*, isto é garantir que não existe perda de receitas;
- Diferenciar-se da concorrência;
- Angariação de novos clientes;
- Manutenção dos clientes existentes;
- Assegurar a monitorização atempada dos custos e projectos;
- Criar indicadores de gestão que promovam a competitividade da empresa:
  - Aumento das vendas
  - Aumento das margens
  - Aumento de qualidade de serviço

### 3.6. Fase do Controlo de Gestão

Seguidamente, apresenta-se as etapas progressivas do controlo de gestão, para caracterizar a empresa de acordo com a sua performance actual.

Inicialmente é necessário ter em consideração que o desenvolvimento do controlo de gestão não segue estritamente uma evolução sistemática. No entanto, é útil que o gestor conceba a implementação do seu sistema de controlo sob a forma de uma sucessão de etapas, para assim ter uma visão organizada da fase em que se encontra e consequentemente, do que é necessário fazer para passar a fase seguinte.

**Figura 7 - As fases do desenvolvimento do controlo de gestão**  
 Fonte: Elaborado pelo próprio, segundo Jordan *et al.* (2008:44-50)

Tipo de Controlo de Gestão	Fase	Características das Fases	Existência de ferramentas na empresa
Retrospectivo	1	Contabilidade geral operacional Procedimentos administrativos e circuitos de informação "Tableaux de Bord" financeiro e global	Sim Sim Sim
	2	Contabilidade analítica Centros de responsabilidade "Tableaux de Bord" informativos	Não Não Sim
Prospectivo	3	Orçamentos por centros de responsabilidades Orçamentos por mês ou por trimestre "Tableaux de Bord" com sinais de alerta	Não Não Não
	4	Plano estratégico a longo prazo pouco formalizado	Sim
Integrado	5	Plano operacional a médio prazo Integração do orçamento como o 1º ano do plano	Não Não
	6	Concordância no tempo da elaboração dos planos e do orçamento	Não
	7	Acompanhamento previsional integrado	Não

Baseada na abordagem seguida por Jordan *et al.* (2008:44) e considerando a análise efectuada a este negócio, a fase de controlo de gestão em que a empresa Alfa se encontra é entre a fase 1 e 2. A empresa é do tipo retrospectivo, ainda que tenha um

instrumento da fase 2 – “*Tableaux de Bord*” informativos – e outro da fase 4 – Plano estratégico a longo prazo pouco formalizado – surgindo assim a necessidade de formular um projecto, de forma a melhorar a informação para a gestão.

Após a análise da empresa e da sua gestão, percebe-se que existe uma clara necessidade de um instrumento que avalie a sua performance e consequentemente alinhe as suas acções com a estratégia de negócio, comunicando-a a toda a organização.

Para além disto, detecta-se que existe a necessidade de concepção e implementação do *Balanced Scorecard* também para sistematizar os seus objectivos a todos os níveis da estratégia e desta forma equilibra-los entre financeiros e não financeiros.

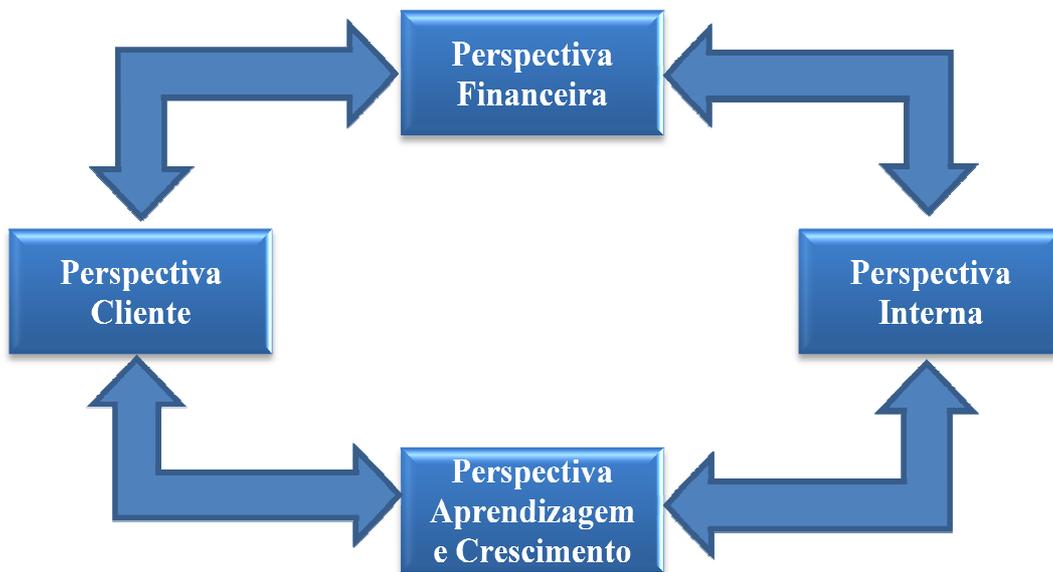
#### 4. Proposta do *Balanced Scorecard*

Neste capítulo será elaborado um modelo *Balanced Scorecard* corporativo para a empresa em análise. Este modelo irá ser desenvolvido adoptando a metodologia de Kaplan e Norton, como descrito anteriormente na secção 2.

Neste sentido, vão ser desenvolvidos os objectivos estratégicos, metas de desempenho, indicadores de performance, bem como iniciativas estratégicas a desenvolver para cada perspectiva.

É com esta ideia que apresentamos o sistema proposto, como capaz de avaliar a performance de negócio nos diferentes níveis. Este modelo, desenvolvido por Norton e Kaplan, deverá servir nomeadamente, como ferramenta de acompanhamento de resultados e apoio fundamental na tomada de decisão, oferecendo aos gestores, quatro perspectivas diferentes. O modelo, complementa os tradicionais indicadores financeiros com, indicadores de performance dos clientes, processos internos e inovação. (Kaplan e Norton, 1993:134).

**Figura 8 – As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard***  
Fonte: Adaptado pelo próprio, segundo Kaplan e Norton (1993:136)



Ao se controlarem as diferentes dimensões e suas perspectivas, o modelo irá permitir auxiliar os gestores a alcançarem os objectivos e metas.

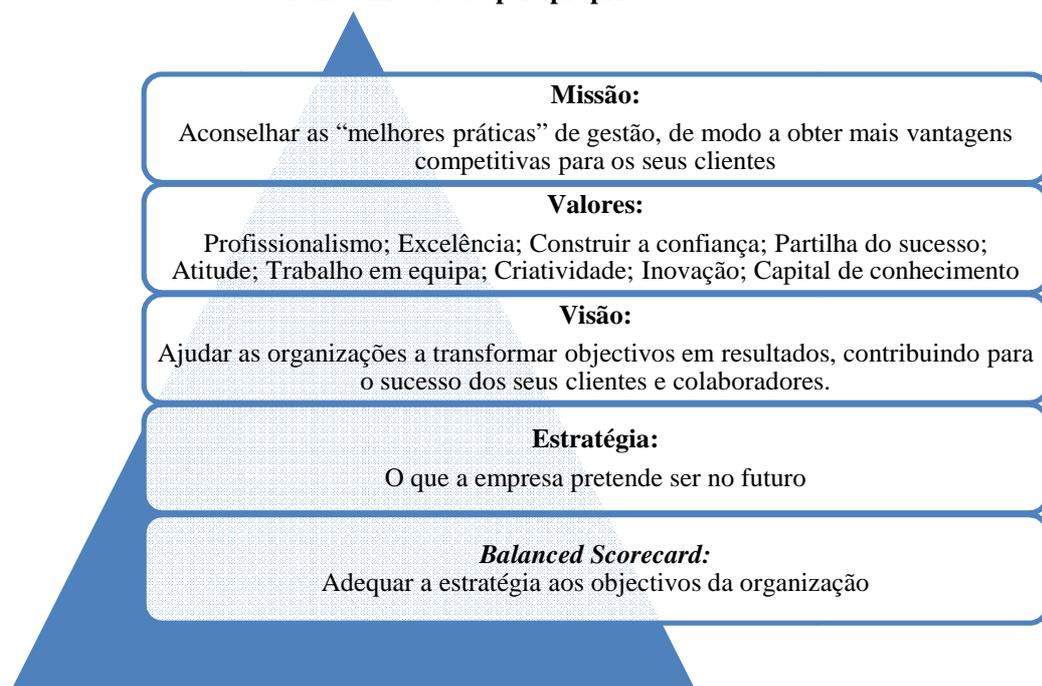
Esta orientação estratégica é constituída por um conjunto de características e preocupações próprias, que se destacam a seguir:

- Ligação dos indicadores de performance à estratégia;
- Proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho a cada nível da estrutura organizacional;
- Capacidade de ligar o controlo operacional à sua visão e estratégia;
- Fornecer uma visão mais clara das relações causa e efeito e em tempo oportuno;
- Focalizar a atenção dos gestores no que é mais crítico.

Neste sentido, ligando a prática à estratégia, o *Balanced Scorecard* é um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, na medida em que permite aos responsáveis monitorizarem as suas acções e obterem o *feedback* permanente das suas práticas e impactos sobre a realização dos objectivos estratégicos. (Jordan, *et al.*, 2008:260)

“Uma visão e uma estratégia explícitas são a base das quatro perspectivas. E para cada perspectiva, são formulados alvos estratégicos, medidas, objectivos específicos, e planos de acção” (Olve, *et al.*, 1999:17).

**Figura 9 – Da declaração da missão ao *Balanced Scorecard***  
Fonte: Elaborado pelo próprio



No entanto, para a construção do *Balanced Scorecard* corporativo da empresa, é necessário percorrer várias etapas, sendo estas:

1. Identificar a visão da empresa;
2. Definir quais as perspectivas da organização;
3. Definir os objectivos estratégicos de acordo com as perspectivas adoptadas;
4. Elaborar o Mapa Estratégico;
5. Definir os *Key Performance Indicators (KPI's)* e Metas;
6. Identificar as iniciativas estratégicas para atingir esses objectivos.

Percorrendo-se estas etapas nos pontos seguintes.

#### **4.1. Identificar a visão da empresa**

O processo de construção do *Balanced Scorecard* inicia-se com a definição da visão - descrição do que a empresa quer ser no futuro.

No entanto, e como já foi referida anteriormente, a visão da empresa *Alfa* é:

***“Ajudar as organizações a transformar objectivos em resultados e, assim, contribuir para o sucesso dos seus clientes e colaboradores.”***

Neste sentido, e para que esta visão passe a ser traduzida por toda a organização, é necessário desdobrá-la em perspectivas, objectivos e indicadores.

#### **4.2. Definir quais as perspectivas da organização e eixos estratégicos**

*“The scorecard defines the set of near-term objectives and activities that will differentiate a company from its competitors and create long-term customer and shareholder value, the outcomes”* (Kaplan e Norton, 2001a:76).

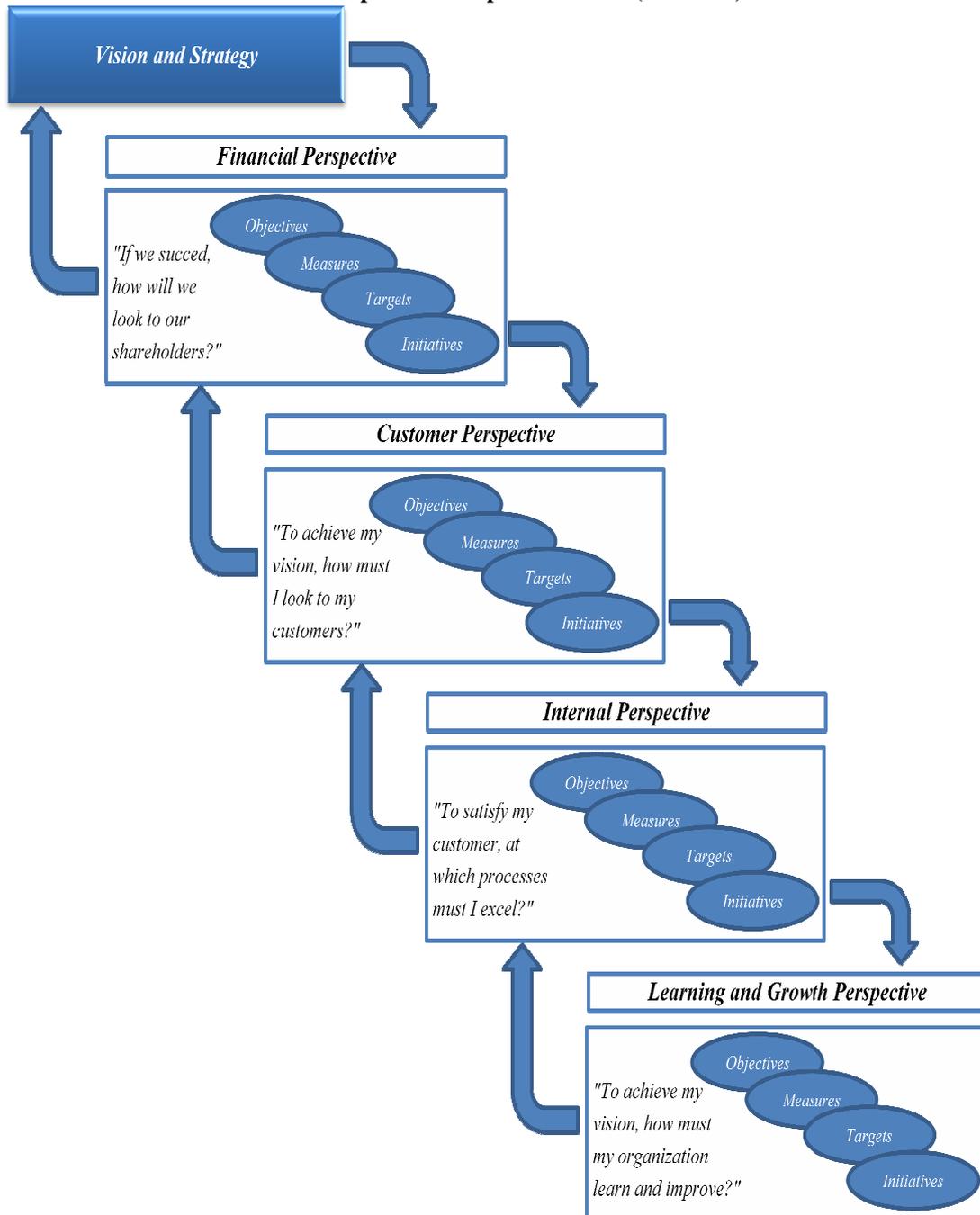
Para definir as perspectivas, foi adoptada a metodologia de Kaplan e Norton, por serem bastante equilibradas entre os objectivos financeiros e não financeiros.

Adoptando esta abordagem, permite avaliar a empresa *Alfa* na sua globalidade tendo em conta as várias áreas da empresa e principalmente por estas perspectivas estarem bastante orientadas para o facto de que a empresa consegue mais facilmente um

crescimento sustentado se tiver preocupações não financeiras em conjunto com as financeiras de forma a chegar ao seu fim último.

Cada uma destas perspectivas tem objectivos, medidas, metas e iniciativas próprias, como se observa na figura seguinte.

**Figura 10 – Defining the Cause-and-Effect Relationships of the strategy**  
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001a:77)



No entanto, cada uma destas perspectivas é desdobrada em diferentes eixos estratégicos para que os gestores tenham a informação adequada aos vários níveis – rendibilidade, crescimento, criação de valor, satisfação, retenção, fidelização, organização, racionalização, qualidade, eficiência e eficácia, inovação, qualificação, tecnologia – para as suas áreas de intervenção.

Desta forma e como vamos ver mais à frente, os eixos estratégicos adoptados para a empresa *Alfa* vão ser os descritos na figura seguinte, por abrangerem as várias áreas de forma a ajudar a avaliar a empresa nos vários níveis.

Descreve-se de seguida os eixos estratégicos e possíveis indicadores de avaliação de desempenho, propostos por Jordan *et al.* (2008:270-273).

**Figura 11 – Perspectivas, Eixos estratégicos e Indicadores de desempenho**  
**Fonte: Adaptado de Jordan et al. (2008:270-273)**

Perspectivas	Eixos Estratégicos	Indicadores de Desempenho
<b>Financeira</b>	<b>Rendibilidade:</b> Capacidade de gestão de activos e dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>•RCI - Rendibilidade do Capital Investido</li> <li>•RCP - Rendibilidade dos capitais próprios</li> <li>•RV - Rendibilidade das Venda</li> <li>•RPA - Resultados por acção</li> </ul>
	<b>Crescimento:</b> Novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando novos actuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Quota de Mercado</li> <li>•Volume de negócios</li> <li>•Taxa de crescimento volume negócios</li> </ul>
	<b>Criação de valor:</b> Capacidade para criação de valor para o accionista	<ul style="list-style-type: none"> <li>•EVA - Economic Value Added</li> <li>•CVA - Cash Value Added</li> <li>•CFROI - Cash flow return on investment</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<b>Rendibilidade:</b> Garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>•EVA - Economic Value Added</li> <li>•EVC - Rendibilidade das vendas/clientes</li> </ul>
	<b>Satisfação:</b> Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Índice de satisfação dos clientes</li> <li>•Tempos de entrega/serviço</li> <li>•Cumprimento de prazos</li> </ul>
	<b>Retenção:</b> Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes actuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Quota de Mercado</li> <li>•Volume de Negócios</li> </ul>
	<b>Fidelização:</b> Capacidade para manter os clientes actuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crescimento do volume de negócios dos clientes actuais</li> <li>•Volume de negócios novos clientes</li> </ul>
<b>Processos Internos</b>	<b>Organização:</b> Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não acumular funções	<ul style="list-style-type: none"> <li>•"Lead Time"/Tempo do ciclo</li> <li>•Prazos de execução</li> </ul>
	<b>Racionalização:</b> Eliminar as actividades que não geram de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Custo unitário dos produtos</li> </ul>
	<b>Qualidade:</b> Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Taxa de rejeições</li> <li>•Conformidades</li> </ul>
	<b>Eficiência e Eficácia:</b> Optimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Produtividade</li> <li>•Taxa utilização da capacidade</li> </ul>
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	<b>Inovação:</b> Capacidade dos empregados em apresentar novas ideias	<ul style="list-style-type: none"> <li>•N.º de novas ideias aproveitadas</li> <li>•N.º de novos produtos/serviços</li> </ul>
	<b>Satisfação:</b> Garantir elevados índices de motivação e empenhamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Índice de satisfação do pessoal</li> <li>•Montante de prémios e incentivos</li> </ul>
	<b>Qualificação:</b> Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•N.º de colaboradores qualificados</li> <li>•N.º de horas de formação</li> </ul>
	<b>Tecnologia:</b> Aproveitar o potencial tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>•N.º de postos de trabalho informatizados</li> <li>•Investimento em TI por trabalhador</li> </ul>

### **4.3. Definição dos Objectivos Estratégicos por perspectiva**

Como já foi referido anteriormente, para a construção do *Balanced Scorecard*, torna-se necessário definir objectivos estratégicos. Anteriormente já foram identificadas as perspectivas a adoptar e neste sentido vão ser identificados os objectivos segundo estas perspectivas.

De seguida identificam-se em pormenor os objectivos de acordo com as quatro perspectivais adoptadas por Kaplan e Norton, a incluir no *Balanced Scorecard*.

#### **4.3.1. Perspectiva Financeira**

*“The financial objectives serve as the focus for the objectives and measures in all the other scorecard perspectives. Every measure selected should be part of a link of cause-and-effect relationship that culminate in improving financial performance.”* (Kaplan e Norton, 1996b:47).

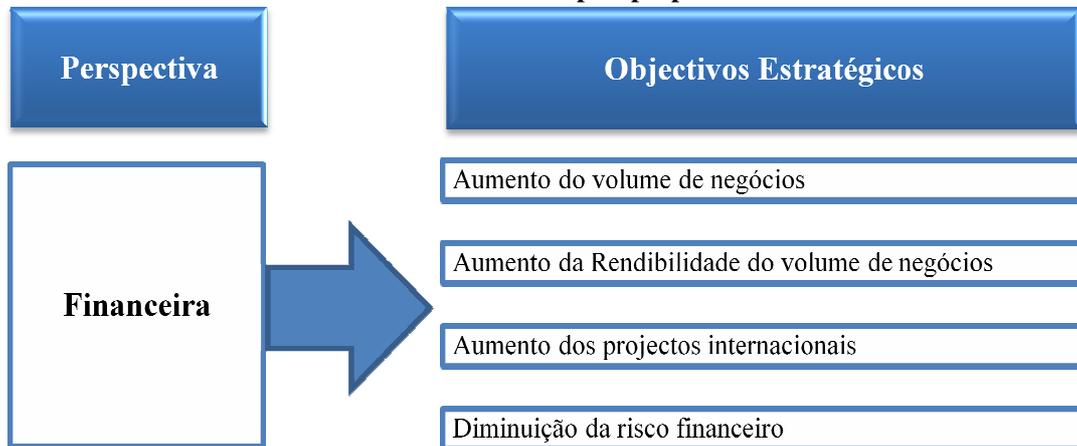
Esta perspectiva está intimamente ligada com os interesses dos accionistas, na medida em que esperam obter uma boa rendibilidade do capital investido. Estes interessados focam a sua atenção essencialmente em objectivos financeiros, nomeadamente na expectativa de uma boa rendibilidade dos capitais investidos, não dando grande importância ao facto de a empresa incorrer em riscos para otimizar a sua rendibilidade.

Neste sentido, na perspectiva financeira adoptou-se a estratégia financeira de “Aumentar o valor para o accionista”, possuindo duas alavancas como base a esta estratégia são elas o “Crescimento dos Proveitos” e a “Produtividade”. O primeiro tem dois objectivos estratégicos; “Aumento dos projectos internacionais” e “aumento da Rendibilidade do Volume de negócios”. Sendo o segundo constituído pelo “Aumento do volume de negócios” e “ Diminuição do risco financeiro”, que vão ser explicados de seguida.

Foram adoptadas as duas vertentes - “Crescimento dos Proveitos” e a “Produtividade” - para que a empresa não foque a sua atenção apenas numa delas. Adoptando as duas consegue uma visão integrada, gerando desta forma um crescimento equilibrado.

Nesta primeira perspectiva, e tendo em conta os eixos estratégicos mencionados anteriormente – rendibilidade, crescimento e criação de valor – estão identificados os objectivos financeiros na tabela seguinte:

**Figura 12 – Perspectiva Financeira e respectivos objectivos estratégicos**  
Fonte: Elaborado pelo próprio



O primeiro objectivo “Aumento do volume de negócios” vai ser avaliado pela Taxa de Crescimento do volume de negócios e pelo Volume de vendas, sendo a meta a atingir no final deste ano, um aumento de 50 % até 30 de Junho de 2011.

Quanto ao segundo objectivo “Aumento Rendibilidade do Volume de Negócios” terá como indicador a rendibilidade bruta do volume de negócios.

O “Aumento dos projectos internacionais”, está intimamente ligado ao eixo estratégico de crescimento. Este objectivo vai ser avaliado pelo número de projectos no mercado internacional.

Relativamente à “Diminuição do risco financeiro”, este objectivo vai ser medido pelo Volume de empréstimos/financiamentos, de forma a perceber se estamos a atingir este objectivo e consequentemente aumentar a rendibilidade da organização.

Para a empresa alcançar estas metas, deverá dar especial atenção às necessidades e desejos dos clientes, pois são estes que permitem pagar os custos e gerar os lucros. Assim, os objectivos financeiros são o resultado desejado, existindo vários meios para os alcançar, nomeadamente os que concernem à gestão das relações com os clientes.

### 4.3.2. Perspectiva Clientes

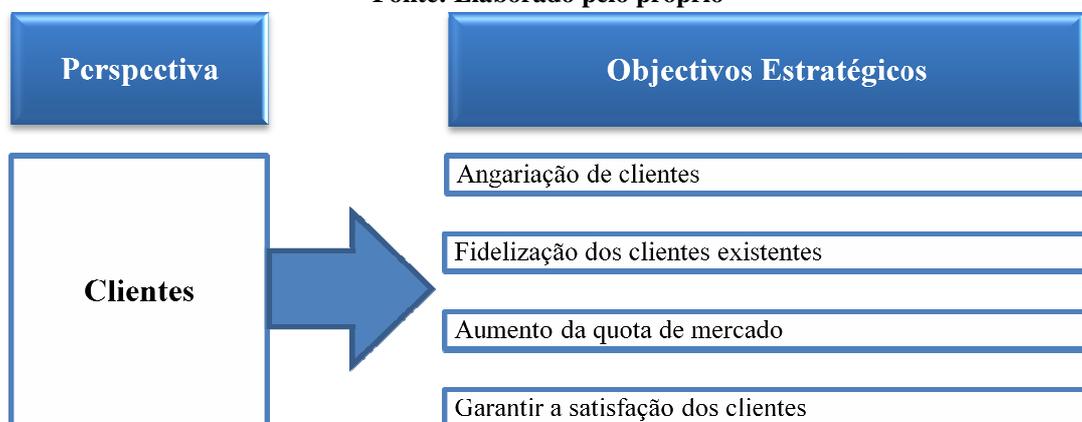
*“The core of any business strategy is the customer-value proposition, which describes the unique mix of product, price, service, relationship, and image that a company offers. It defines how the organization differentiates itself from competitors to attract, retain, and deepen relationships with targeted customers. The value proposition is crucial because it helps an organization connect its internal processes to improved outcomes with its customers.”* (Kaplan e Norton, 2001b: 93).

Nesta perspectiva existe a preocupação de manter a relação com o cliente e simultaneamente adquirir novos clientes, mantendo-os satisfeitos e focando a atenção nos mais lucrativos. Com esta filosofia, a empresa pretende atingir os seus objectivos financeiros de forma sustentada.

Na perspectiva dos clientes irá ser adoptada a estratégia de intimidade com o cliente, pois a empresa pretende a melhoria dos seus relacionamentos com os clientes, construindo soluções personalizadas às necessidades de cada um. Desta forma consegue alcançar os objectivos pré-definidos nesta perspectiva.

Nesta perspectiva, e à semelhança do que foi efectuado para a anterior, são identificados os objectivos, de acordo com os eixos estratégicos de rendibilidade, satisfação, retenção e fidelização:

**Figura 13 – Perspectiva Clientes e respectivos objectivos estratégicos**  
Fonte: Elaborado pelo próprio



O objectivo “Angariação de clientes” irá ser avaliado pelo número de contratos efectuados com novos clientes. Pois é fundamental que a empresa obtenha novos clientes para o seu crescimento e rendibilidade.

Relativamente a “Fidelização dos clientes existentes”, vai ser medido segundo a percentagem de projectos vendidos aos clientes actuais. Sendo indispensável para o seu crescimento a fidelização dos seus clientes, pois são estes que contribuem para a continuidade da empresa.

Quanto ao objectivo “Aumento da quota de mercado”, irá ser avaliado pela percentagem da Quota de Mercado e pela percentagem das vendas no sector. Articulado estes dois indicadores, a empresa irá perceber se está a atingir o objectivo de aumentar a quota no mercado relativamente ao crescimento das vendas no sector.

O objectivo “Garantir a satisfação dos clientes” vai ser estudado pelo índice de satisfação dos clientes. A organização pretende atingir elevados níveis de satisfação dos seus clientes.

A organização atingindo estas metas consegue articular objectivos e indicadores relacionados com o tempo, desempenho, qualidade do serviço e custo. O bom desempenho nas relações com os clientes depende da performance que a organização consiga obter em diferentes áreas, nomeadamente na gestão dos processos internos, essenciais à sua actividade.

#### **4.3.3. Perspectiva Processos Internos**

*“The internal measures for the Balanced Scorecard should stem from the business processes that have the greatest impact on customer satisfaction-factors that affect cycle time, quality, employee skills, and productivity, for example.*

*Companies should also attempt to identify and measure their company's core competencies, the critical technologies needed to ensure continued market leadership. Companies should decide what processes and competencies they must excel at and specify measures for each” (Kaplan e Norton, 1992:74-75).*

Nesta perspectiva, os gestores pretendem assegurar um conjunto de actividades relacionadas com os processos de negócio. Neste sentido, centram a sua atenção nas actividades que contribuam para a satisfação das necessidades dos clientes e consequentemente para a criação de valor para a empresa.

Na perspectiva dos processos internos, e enquadrados nos eixos estratégicos da organização, racionalização, qualidade, eficiência e eficácia, identificam-se os objectivos na seguinte tabela:



O objectivo “Aumentar a qualidade de serviço”, que vai ser medido pelo número de falhas/erros, ambicionando que este número passe a ser zero. Desta forma, os serviços vão ser cada vez mais eficientes e eficazes.

Quanto ao objectivo “Assegurar a monitorização atempada dos projectos”, vai ser calculado pela percentagem de execução dos serviços nos prazos. Este objectivo consiste na criação de procedimentos de forma a assegurar que os projectos cumprem os prazos de execução pré-estabelecidos com o cliente.

Relativamente ao objectivo “Melhorar a eficiência comercial”, vai ser analisado pelo n.º de horas dispendidas em apresentações e pelo número de contratos efectuados. Este objectivo ajuda a perceber a forma como a empresa comunica com os seus clientes. Isto é, perceber se o impacto das apresentações dos serviços oferecidos pela empresa, está a ser positivo no contacto com o cliente.

“Diversificar os serviços”, irá ser analisado pelo número de novos serviços para venda. Diversificando a oferta dos serviços, de forma a satisfazer as necessidades dos clientes actuais e potenciar a captação de novos clientes, pois se temos maior variedade é mais fácil ir de encontro as expectativas dos clientes.

Com estes objectivos, os gestores centram a sua atenção nas actividades e processos críticos internos necessários à satisfação dos clientes e à prossecução dos objectivos financeiros da empresa, para a satisfação dos accionistas. Identificando em que sectores se tem de melhorar para atingir o crescimento da sua organização, que é visto na perspectiva de aprendizagem e crescimento que se descreve de seguida.

#### **4.3.4. Perspectiva Aprendizagem e Crescimento**

*“Learning & Growth, identifies the infra-structure that the organization must build to create long-term growth and improvement. The customer and internal business process perspectives identify the factors most critical for current and future success. Businesses are unlikely to be able to meet their long-term targets for customers and internal processes using today's technologies and capabilities. Also, intense global competition requires that companies continually improve their capabilities for delivering value to customers and shareholders.”* (Kaplan e Norton, 1996a:63-64).

Nesta perspectiva, dá-se especial importância ao investimento futuro em áreas como os recursos humanos, tecnologias e procedimentos, com o objectivo de assegurar o sucesso financeiro a longo prazo.

Na tabela seguinte identificam-se os objectivos para a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, enquadrados nos eixos estratégicos da inovação, satisfação, qualificação e tecnologia.

**Figura 15 – Perspectiva Aprendizagem e Crescimento e respectivos objectivos estratégicos**  
Fonte: Elaborado pelo próprio



“Garantir a satisfação e motivação dos Recursos Humanos” vai ser medido pelo índice de atribuição de prémios. Pois, se os colaboradores estiverem satisfeitos consequentemente a empresa irá atribuir prémios pela sua motivação e empenho nas tarefas desempenhadas.

O objectivo “Investir na formação dos colaboradores” vai ser avaliado pelo número de horas de formação dedicadas aos Recursos Humanos. Este objectivo vai fomentar o número de trabalhadores qualificados, actuando para melhorar o seu desempenho profissional e vai contribuir para a melhoria do desempenho junto dos clientes.

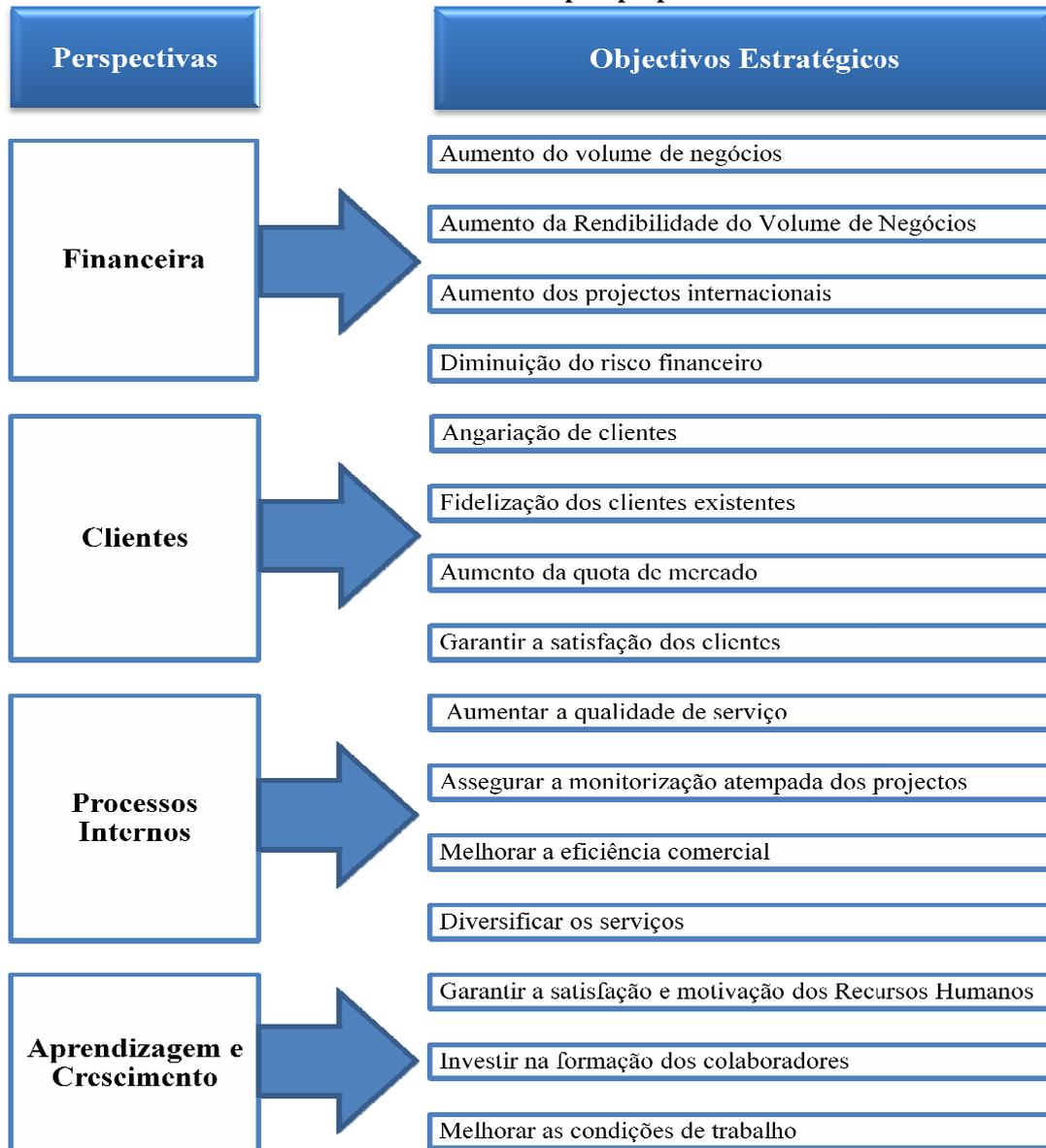
Relativamente ao objectivo de “Melhorar as condições de trabalho” vai ser avaliado através de inquéritos aos Recursos Humanos. Isto é, através dos inquéritos é percebido o indicador a que os colaboradores dão mais importância, e neste sentido vamos medir este objectivo e consequentemente melhorá-lo.

#### **4.3.5. Quadro resumo dos objectivos estratégicos**

De seguida, o quadro resumo dos objectivos estratégicos identificados, apresentando-se discriminadas de acordo com as quatro perspectivas a incluir no *Balanced Scorecard*:

Figura 16 - Perspectivas e respectivos objectivos estratégicos

Fonte: Elaborado pelo próprio



Após a determinação dos objectivos estratégicos segundo cada perspectiva, e tendo em conta os respectivos eixos estratégicos. A próxima etapa, consiste na definição dos indicadores de performance e respectivas medidas de desempenho, para avaliar as diferentes perspectivas, quanto aos objectivos estratégicos anteriormente seleccionados.

#### **4.4. Mapa Estratégico**

Com a evolução do *Balanced Scorecard* surgiu a necessidade de criar ligações entre as ferramentas da organização. Não só da estratégia, mas também dos processos e sistemas que auxiliam a implementação da estratégia.

De forma a ajudar os gestores a identificarem relações de causa e efeito entre os objectivos, recorre-se a representações gráficas de forma a visualizar essas ligações, originando o mapa estratégico.

O *Balanced Scorecard*, deve contar a história da estratégia da empresa. Assim sendo, deve identificar e tornar explícita a sequência das hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito entre medidas dos resultados e os indutores de desempenho daqueles resultados. Cada medida seleccionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento da corrente de relacionamentos de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios à organização. (Olive, *et al.* 1999:17-18).

Neste sentido, para a construção do *Balanced Scorecard*, torna-se necessário definir, as relações de causa e efeito, os resultados e os indutores desses resultados, bem como a ligação aos objectivos financeiros. Numa perspectiva mais abrangente, o mapa estratégico mostra como a organização pode transformar as suas iniciativas estratégicas e recursos em resultados tangíveis.

Por outro lado, com estas relações de causa e efeito, foca-se a atenção nos recursos intangíveis – capital humano, capital organizacional, cultura, capital informacional – e a sua ligação com os resultados.

Desta forma, a sua implementação pressupõe a definição de uma cadeia de relações de causa e efeito relacionando, em cada uma das perspectivas definidas e entre as diversas perspectivas, os objectivos (indicadores de resultados – *lead indicators*), com os vectores de desempenho (indicadores de meios – *lag indicators*). (Jordan, *et al.*, 2008:266).

Para a construção do mapa estratégico:

- Vai ser adoptada uma abordagem *top down*, isto é, começado dos objectivos finais - perspectiva financeira – e identificar os caminhos para lá chegar;
- Definindo as relações de causa e efeito, através das quais se pretende atingir esses objectivos.

O mapa estratégico obriga a estabelecer ligações entre os orçamentos financeiros e os objectivos estratégicos. Deste modo, mostra as relações entre eles, de forma a perceber quais as actividades geradoras de valor, bem como as actividades onde podemos melhorar para atingir os resultados desejados - onde os gestores têm de focar a sua atenção.

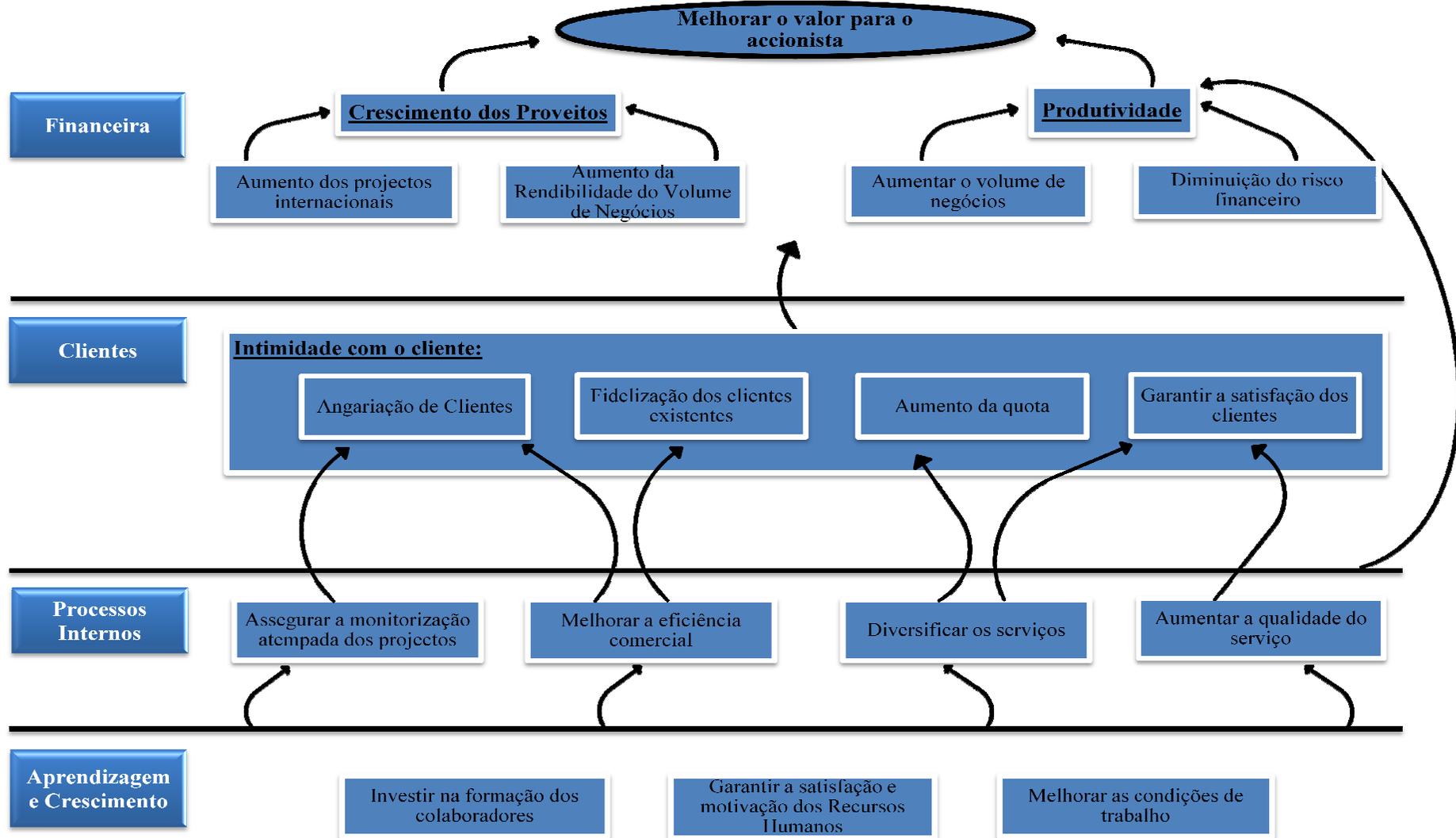
Este mapa vai ajudar os gestores a ter uma visão sistemática, integrada e coerente da sua estratégia, de forma a identificar antecipadamente lacunas na implementação da estratégia da organização. Permitindo, aos gestores e colaboradores desenvolver as suas acções de forma coordenada, na direcção dos objectivos da organização.

Este mapa também irá ajuda a gestão no sentido destes perceberem em que medida os seus colaboradores estão a auxiliar ao cumprimento dos objectivos globais da empresa. Permitindo assim desempenhar as suas funções de forma coordenada, para atingir os objectivos da empresa.

Após ter uma visão clara das estratégias na perspectiva financeira e clientes e dos objectivos estratégicos nas várias perspectivas, são estabelecidas as principais relações de causa e efeito (como se pode ver no mapa estratégico), que permitem à organização cumprir a sua missão e alcançar a sua visão.

A Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento é a base de toda a organização, neste sentido está relacionada directamente com a Perspectiva dos Processos Internos, pois é com o investimento na formação dos colaboradores, com a satisfação e formação dos colaboradores e com a melhoria das condições de trabalho que se alcança a excelência nas operações.

Figura 17 – Mapa Estratégico  
 Fonte: Elaborado pelo próprio



No mapa estratégico anterior, demonstram-se as ligações das quatro perspectivas, exemplificando-se de seguida:

- Para alcançar o objectivo do “Aumento dos Projectos Internacionais”, terá de se “Investir na Formação dos Colaboradores” (Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento), que conseqüentemente poderá originar a “Melhoria da Eficiência Comercial” (Perspectiva dos Processos Internos). Que por sua vez consegue “Angariação de mais clientes” (Perspectiva dos Clientes), que será necessário para atingir o objectivo na Perspectiva Financeira.

Relativamente às relações na mesma perspectiva, exemplifica-se de seguida:

- Verifica-se que na Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, a “Melhoria das condições de Trabalho” e o “Investimento na formação dos colaboradores” poderão conduzir à “Satisfação e Motivação dos Recursos Humanos”.
- Na Perspectiva dos Processos Internos, o facto de se “Assegurar a monitorização atempada dos projectos” irá levar ao “Aumento da Qualidade do Serviço”.
- Na Perspectiva dos Clientes, o facto de se conseguir a “Satisfação dos Clientes” origina a “Fidelização destes”.
- Na perspectiva Financeira, o “Aumento dos Projectos Internacionais” deverá originar ao “Aumento do Volume de Negócios” e conseqüentemente à “Diminuição do risco financeiro”.

No ponto seguinte, vão ser estabelecidas as iniciativas para se atingir os objectivos estratégicos, em cada perspectiva.

#### **4.5. Definir os Key Performance Indicators e Metas**

Os indicadores a seleccionar devem ser os mais determinantes, para avaliar o grau de cumprimento da direcção estratégica definida pela empresa, expressa nos objectivos estratégicos.

*“Strategy scorecards along with their graphical representations on strategy maps provide a logical and comprehensive way to describe strategy. They communicate clearly the organization's desired outcomes and its hypotheses about how these outcomes can be achieved” (Kaplan e Norton, 2001b: 97).*

Esta fase é bastante importante, pois vão ser estabelecidos indicadores e respectivas metas para os objectivos estratégicos enunciados.

Para cada um dos objectivos estratégicos, foram identificados indicadores para a sua quantificação, no sentido de proporcionar uma melhor compreensão da realidade subjacente a cada um deles e assim definir com rigor o modo de actuação necessário. Sendo de destacar, que um indicador escolhido incorrectamente vai originar um resultado errado; ao nível da gestão vão ser tomadas decisões erradas, e consequentemente o desalinhamento com a estratégia.

Neste sentido, é essencial seleccionar o indicador correcto para cada objectivo, de forma a orientar a empresa para atingir os seus objectivos estratégicos, sempre alinhada com a sua estratégia.

Relativamente às metas escolhidas, estas devem ser realistas, mas ambiciosas, de modo a que a empresa consiga atingir os objectivos propostos anteriormente. Na tabela seguinte identifica-se para cada objectivo estratégico, o respectivo eixo estratégico em que está inserido; o indicador de performance seleccionado; a fórmula e a meta a atingir.

Relativamente à Perspectiva Financeira e após a adopção de indicadores para avaliar o desempenho da organização, é pertinente adoptar um indicador financeiro para medir de uma forma global e integrada o valor gerado para os accionistas.

Neste sentido, vai ser adoptado o indicador *Economic Value Added* (EVA) por ser a métrica financeira, que considera o custo do capital e por ter aplicabilidade independentemente de o investimento ser positivo ou negativo. (Jordan *et al.*, 2008:277).

Este indicador está intimamente ligado ao eixo estratégico de criação de valor, o EVA é uma medida financeira orientado para a utilização do capital investido e para o valor criado por esse investimento.

O EVA deve ser indicador a utilizar na perspectiva financeira por ser uma métrica que “*depende não só da geração de mais proveitos (maior volume de negócios) como da redução de custos e ainda da gestão dos activos económicos, penalizando os negócios que utilizem elevados níveis de investimento ou subutilizações dos mesmos*” (Jordan *et al.*, 2008:277).

A fórmula do EVA corresponde:

$$\mathbf{EVA} = \text{Resultados operacionais após impostos} - \text{C\% (Capital total investido)}$$

Em que:

C% = Percentagem do custo do capital

Capital total investido = Capital próprio e alheio utilizado (ou o investimento em Imobilizados + Necessidades de Fundo de Maneio)

Sendo a meta a atingir no final de 2011 de 30% superior ao obtido em 2010.

Desta forma fica assegurada a gestão e o controlo do valor financeiro criado para o accionista, através do EVA.

**Tabela 1 – Key Performance Indicadores e Metas**  
**Fonte: Elaborado pelo próprio**

Perspectivas	Objectivo Estratégico	Eixo Estratégico	Indicadores de desempenho	Unidade de medida	Fórmula de cálculo	Meta
<b>Financeira</b>	Aumentar o volume de negócios	Crescimento	Volume de vendas	Euros	Volume de vendas	Aumento de 50 % até 30 de Junho de 2011
			Taxa crescimento do volume de negócios	%	Tx crescimento volume negócios	
	Aumento da Rendibilidade do Volume de Negócios	Rendibilidade	Rendibilidade Bruta do volume de Negócios	%	Margem Bruta/Volume de Negócios	Aumento em 40% das margens até 30 de Junho de 2011
	Aumento dos projectos internacionais	Crescimento	N.º de Projectos no mercado internacional	%	N.º de projectos no mercado internacional/N.º total de projectos vendidos	Aumento em 30% até 30 de Junho de 2011
Diminuição do risco financeiro	Rendibilidade	Volume de empréstimos/financiamentos	%	Percentagem de empréstimos e financiamentos	Reduzir os empréstimos e financiamentos em 40% até 30 de Junho de 2011	
<b>Clientes</b>	Angariação de Clientes	Retenção	N.º de contratos efectuados com novos clientes	%	N.º de contratos efectuados	
	Fidelização dos clientes existentes	Fidelização	Projectos vendidos aos clientes actuais	%	N.º de projectos vendidos a clientes actuais/N.º de projectos vendidos na totalidade	
	Aumento da quota de mercado	Rendibilidade	Quota de mercado	%	Percentagem da Quota de mercado	
			Vendas do sector		Percentagem das Vendas do sector	
Garantir a satisfação dos clientes	Satisfação	Índice de satisfação dos clientes	%	Avaliação efectuada com base no Inquérito de satisfação dos clientes		

<b>Processos Internos</b>	Aumentar a qualidade do serviço	Qualidade	N.º de falhas/erros	Número	N.º erros verificados trimestralmente	
	Assegurar a monitorização atempada dos projectos	Racionalização	Execução dos serviços nos prazos	%	% de serviços efectuados nos prazos	
	Melhorar a eficiência comercial	Eficiência e Eficácia	N.º de horas dispendidas em apresentações	Número	N.º médio de horas dispendidas em apresentações	
			N.º de contratos efectuados		N.º médio de contratos efectuados	
Diversificar os serviços	Organização	N.º de novos serviços para venda	Número	N.º de novos serviços para venda		
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Garantir a satisfação e motivação dos Recursos Humanos	Satisfação	Índice de atribuição de prémios	%	Prémios atribuídos a colaboradores/N.º total de prémios previstos	
	Investir na formação dos colaboradores	Qualificação	N.º de horas de formação	N.º horas	N.º médio de horas de formação por colaborador	
	Melhorar as condições de trabalho	Tecnologia	Inquérito de satisfação aos Recursos Humanos	%	Avaliação efectuada com base no inquérito das condições de trabalho	

#### 4.6. Iniciativas e Planos de Acção

O *Balanced Scorecard* deve incluir as acções específicas, necessárias para a realização da estratégia e da visão da empresa, definidas anteriormente.

Neste sentido, e após estabelecidas as ligações, as métricas e metas, vão ser definidas acções a tomar para o seu alcance, não esquecendo o alinhamento destas iniciativas aos elementos da estratégia.

Iniciativas:

- Na Perspectiva Financeira:
  - Identificar novas oportunidades de negócio;
  - Renegociação da dívida;
  - Diminuição dos custos fixos;
  - Penetração em novos mercados, de forma a aumentar a receita;
  - Reduzir o Fundo de Maneio necessário, através da alteração dos prazos médios de recebimento e pagamento.
  
- Na Perspectiva Clientes:
  - Realização de inquéritos, de forma a perceber a satisfação dos clientes;
  - Determinar oportunidades de captação de clientes;
  - Realização de campanhas de *marketing*;
  - Internacionalizar o negócio.
  
- Na Perspectiva Processos Internos:
  - Melhorar a qualidade do serviço;
  - Expandir a rede de agentes comerciais;
  - Promover a calendarização dos prazos de execução dos projectos, de forma a serem estabelecidos o cumprimento dos objectivos diariamente;
  - Planear o lançamento de novos serviços.
  
- Na Perspectiva Aprendizagem e Crescimento:
  - Realização de inquéritos, de forma a perceber quais os aspectos mais importantes e que têm de ser melhorados (mudar de instalações,

oferecendo aos colaboradores um espaço mais amplo e agradável, e com melhores condições de trabalho);

- Promover a capacidade dos Recursos Humanos em apresentar novas ideias;
- Desenvolver planos de formações, para aumentar competências dos Recursos Humanos;
- Desenvolver a delegação de poderes.

Após a descrição das iniciativas estratégicas por perspectiva, é fundamental a elaboração de um mapa, onde se observa o impacto das iniciativas nos objectivos estratégicos. Pois, nem todas as iniciativas têm impacto positivo e relevante em todos os objectivos estratégicos, o que poderá levar ao consumo de recursos e de tempo sem benefícios nos resultados.

**Tabela 2 – Impacto das iniciativas nos objectivos estratégicos**  
**Fonte: Adaptado pelo próprio, segundo Russo (2009:193)**

Objectivos Iniciativas	Perspectiva Financeira				Perspectiva dos Clientes				Perspectiva dos Processos Internos				Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento		
	Aumento do Volume de negócios	Aumento da Rendibilidade do volume de negócios	Aumento dos projectos internacionais	Diminuição do risco financeiro	Angariação de clientes	Fidelização dos clientes existentes	Aumento da quota	Garantir a satisfação dos clientes	Aumentar a qualidade do serviço	Assegurar a monitorização atempada dos projectos	Melhorar a eficiência comercial	Diversificar os serviços	Garantir a satisfação e motivação dos Recursos Humanos	Investir na formação dos colaboradores	Melhorar as condições de trabalho
Identificar novas oportunidades de negócio	Dark Blue	Light Blue	Dark Blue	Light Blue	Dark Blue	White	Dark Blue	White	Light Blue	White	Light Blue	Light Blue	White	Light Blue	White
Renegociação da dívida	White	Light Blue	White	Dark Blue	White	White	Light Blue	White	Light Blue	White	White	White	White	Light Blue	Light Blue
Diminuição dos custos	White	Dark Blue	White	Dark Blue	White	White	White	White	White	White	White	White	White	Dark Blue	Dark Blue
Penetração em novos mercados	Dark Blue	Light Blue	Dark Blue	Light Blue	Dark Blue	White	Dark Blue	White	Light Blue	Light Blue	Dark Blue	Light Blue	White	Light Blue	White
Reduzir o Fundo de meneio necessário	White	Light Blue	White	Dark Blue	White	White	White	White	Light Blue	White	White	White	White	White	White
Realização de inquéritos de satisfação	White	White	White	White	Light Blue	Dark Blue	Light Blue	Dark Blue	Light Blue	Light Blue	White	White	White	White	White
Determinar oportunidades de captação de clientes	Dark Blue	Light Blue	Light Blue	White	Dark Blue	Light Blue	Dark Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	White	Light Blue	White
Realização de campanhas de marketing	Dark Blue	Dark Blue	Light Blue	White	Dark Blue	White	Dark Blue	White	White	White	Light Blue	White	Light Blue	Light Blue	White

Internacionalizar o negócio	Positivo alto	Positivo baixo	Positivo alto	Sem impacto	Positivo alto	Sem impacto	Positivo alto	Sem impacto	Positivo baixo	Positivo baixo	Positivo baixo	Positivo baixo	Sem impacto	Positivo baixo	Sem impacto
Melhorar a qualidade do serviço	Positivo baixo	Positivo baixo	Positivo baixo	Sem impacto	Positivo alto	Sem impacto	Sem impacto	Positivo baixo							
Expandir a rede de agentes comerciais	Positivo baixo	Positivo baixo	Positivo alto	Sem impacto	Positivo alto	Positivo baixo	Positivo baixo	Sem impacto	Positivo baixo	Sem impacto	Positivo alto	Sem impacto	Sem impacto	Positivo baixo	Sem impacto
Promover a calendarização dos prazos de execução dos projectos	Positivo baixo	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Positivo baixo	Positivo alto	Sem impacto	Positivo alto	Positivo alto	Positivo alto	Sem impacto				
Planear o lançamento de novos serviços	Positivo alto	Positivo baixo	Positivo baixo	Sem impacto	Positivo baixo	Positivo baixo	Positivo baixo	Positivo alto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Positivo alto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto
Realização de inquéritos para melhorar as condições de trabalho	Sem impacto	Negativo	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Positivo baixo	Sem impacto	Positivo baixo	Sem impacto	Positivo alto	Positivo alto				
Promover a capacidade dos Recursos Humanos em apresentar novas ideias	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Positivo baixo	Positivo baixo	Sem impacto	Positivo baixo							
Desenvolver planos de formações para os Recursos Humanos	Positivo baixo	Negativo	Positivo baixo	Sem impacto	Positivo baixo	Positivo alto	Sem impacto	Positivo alto	Positivo alto	Positivo baixo					

**Legenda:**

Impacto:

Positivo alto  Positivo baixo  Negativo  Sem impacto 

Após a realização da tabela anterior, verifica-se que as iniciativas que têm maior impacto para a persecução dos objectivos estratégicos são:

- Desenvolvimento de planos de formação para os Recursos Humanos;
- Melhorar a qualidade do serviço;
- Determinar oportunidades de captação de clientes;
- Identificar novas oportunidades de negócio;
- Penetração em novos mercados.

Portanto, são estas as iniciativas que devem ter maior ênfase e que devem ser implementadas a curto prazo, pois são as que têm uma prioridade de implementação mais elevada, para se atingir rapidamente os objectivos.

Neste sentido, é apresentado na tabela seguinte as iniciativas que têm maior impacto, bem como os indicadores de medição e os prazos para perceber se foi atingido o objectivo pré-definido.

**Tabela 3 – Iniciativas estratégicas vs *Milestones* e Indicadores**  
**Fonte: Elaborado pelo próprio**

Iniciativas	Prioridade	Indicador	<i>Milestones</i>
Desenvolver planos de formações para os Recursos Humanos	Elevada	Horas de formação por colaborador	Revisão anual
Melhorar a qualidade do serviço	Elevada	N.º de falhas/erros	Revisão Trimestral: 1º Trimestre 2011 2º Trimestre 2011 3º Trimestre 2011 4º Trimestre 2011
Penetração em novos mercados	Elevada	Volume de vendas em novos mercados	Revisão Semestral: 1º Semestre 2011 2º Semestre 2011
Determinar oportunidades de captação de clientes	Elevada	Atributo que acrescente valor para o cliente	Revisão Trimestral: 1º Trimestre 2011 2º Trimestre 2011 3º Trimestre 2011 4º Trimestre 2011
Identificar novas oportunidades de negócio	Elevada	N.º de novas oportunidades de negócio	Revisão Semestral: 1º Semestre 2011 2º Semestre 2011
Internacionalizar o negócio	Elevada	N.º de projectos no mercado internacional	Revisão Semestral: 1º Semestre 2011 2º Semestre 2011

#### 4.7. Proposta de Implementação

Após a construção do *Balanced Scorecard*, irá ser efectuada a proposta para a sua implementação. De seguida, pode observar-se as várias etapas proposta para a implementação deste projecto.

**Figura 18 – Etapas de implementação do *Balanced Scorecard***  
Fonte: Elaborado pelo próprio



Na primeira etapa propõe-se a elaboração de um diagrama, onde estejam listadas as actividades, o respectivo encadeamento, duração das mesmas e recursos necessários para o seu desenvolvimento.

Na etapa de Desenvolvimento é a fase em que os responsáveis identificam as perspectivas da organização, os temas e objectivos estratégicos, os indicadores de performance – descritas nos pontos anteriores. Esta fase diz respeito à própria construção do *Balanced Scorecard*.

Na terceira etapa – Comunicação – é a fase em que se dá a conhecer aos colaboradores da empresa a estratégia anteriormente definida e validade da decisão. A difusão desta informação por toda a organização, permite aos colaboradores a percepção do seu contributo na estratégia implementada.

Para esta difusão, propõe-se a utilização do mapa estratégico em reuniões trimestrais, de forma a todos os colaboradores conheçam os objectivos, metas e respectivas actividades de forma a perceberem o contributo esperado de cada área em particular. Contribuindo para que todos executem as suas funções de acordo com o objectivo comum, a estratégia da organização.

A etapa de Acompanhamento pressupõe a necessidade de fomentar a sua utilização, aperfeiçoamento e ajustamento às necessidades da empresa. Propõe-se que a actividade de acompanhamento dos indicadores seja de periodicidade mensal, em reuniões a efectuar pela direcção. Nesta fase irá ser percebida até que ponto a estratégia da organização está a ser percebida por todos.

Na fase de Revisão, os gestores comparam as metas anteriormente propostas, com os resultados alcançados trimestralmente/semestralmente. Propondo-se a utilização da tabela 5, para auxiliar a revisão e controlo mensal do desempenho da empresa, após a implementação do *Balanced Scorecard* (Anexo 1).

Nesta fase, ao detectar-se desvios, é necessário seleccionar as acções a desenvolver de forma a atingir os objectivos seleccionados – Etapa 6 – Decisões Correctivas.

Por outro lado, confirmando-se na etapa 5 – Revisão – que o *Balanced Scorecard* está alinhado com a estratégia da empresa, não é necessário passar a etapa 6. Neste caso, pode-se optar pela criação de novos objectivos que possam vir a ser considerados estratégicos, ajustando as metas em função de novos factores e definindo novas iniciativas estratégicas – recomeçando o processo na etapa 1.

**Tabela 4 – Revisão das metas**  
**Fonte: Adaptada pelo próprio**

Perspectivas e Objectivos Estratégicos		Desvio das metas a atingir				Causas	Acções a desenvolver	Responsável	Timing
		1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre				
<b>Financeira</b>	Aumento da Rendibilidade do Volume de negócios								
	Aumento do volume de negócios								
	Aumento dos projectos internacionais								
	Diminuição do risco financeiro								
<b>Clientes</b>	Aumento da quota de mercado								
	Fidelização dos clientes existentes								
	Angariação de clientes								
	Garantir a satisfação dos clientes								
<b>Processos Internos</b>	Assegurar a monitorização atempada dos projectos								
	Aumento da qualidade do serviço								
	Diversificar os serviços								
	Melhorar a eficiência comercial								
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Garantir a satisfação e motivação dos Recursos Humanos								
	Investir na formação dos colaboradores								
	Melhorar as condições de trabalho								

## **5. Conclusões**

Neste ponto são apresentadas as conclusões que foram retiradas deste estudo, as limitações encontradas e sugestões para investigações futuras.

### **5.1. Conclusões**

Neste trabalho, o objectivo consistiu na elaboração da concepção do *Balanced Scorecard* na empresa de *Alfa*, para assim, se conseguir avaliar a performance da organização.

Considera-se que na generalidade foram atingidos, quer o objectivo geral – conceber um *Balanced Scorecard* para a empresa *Alfa* – quer os objectivos específicos – identificar a visão, a missão, os valores, os factores críticos de sucesso e os objectivos estratégicos; definir os indicadores de performance, metas e iniciativas; apresentar um mapa estratégico e por fim apresentar uma proposta de implementação.

Após a elaboração do *Balanced Scorecard* para a empresa *Alfa*, podem extrair-se algumas conclusões, nomeadamente as apresentadas de seguida.

Primeiramente, é pertinente perceber que para analisar este modelo, foi necessário estudar outros temas de Gestão.

Foi necessário estudar o conceito de controlo de Gestão, os desafios que se colocam às organizações no dias de hoje e consequentemente a gestão estratégica, que deriva de uma gestão bem efectuada. Para tal, o conceito de estratégia é essencial – transmite um plano de actuação para a orientação da organização e consequentemente atingir os seus objectivos. Para uma Gestão focada na estratégia é indispensável a definição:

- Da visão – intenções da organização;
- Da missão – tradução da visão;
- Dos objectivos – fins da organização.

Como foi referido anteriormente, foram estas as etapas impulsionadoras da formulação do *Balanced Scorecard*, de forma a ser criado de acordo com a estratégia. Sendo que, apesar deste modelo ter em conta a estratégia, vai mais longe, pois pretende na sua essência avaliar a performance da empresa.

No entanto, muitas empresas, não possuem estratégias bem definidas e nem sempre a missão e a visão são discutidas e clarificadas. Por outro lado, algumas empresas definem a missão, mas não a divulgam por toda a organização, como é o caso da empresa *Alfa*, o que origina a que os colaboradores não exerçam uma participação activa no sucesso a longo prazo.

O modelo apresentado ultrapassa estas dificuldades, através das relações de causa e efeito entre os resultados e vectores de desempenho e consequentemente clarificando as acções a desenvolver para o sucesso da organização. Facilitando a comunicação da estratégia por toda a empresa.

Na concepção do *Balanced Scorecard* a comunicação é indispensável para a organização estar alinhada com a estratégia, de maneira a que os objectivos dos colaboradores (individuais) estejam alinhados com a estratégia da empresa a longo prazo (global), garantindo a convergência dos esforços de toda a organização.

Por outro lado, a construção do mapa estratégico ajuda a reflectir a estratégia da empresa. Para além de ser um sistema de medição, serve para clarificar, comunicar e alinhar a estratégia definida. Permitindo a que a organização perceba se as relações de causa e efeito estão a ajudar na clarificação da estratégia e na criação de valor. Verificando-se o contrário, auxilia também a reformular as metas e as estratégias que foram inicialmente estabelecidas.

Face ao ambiente de permanente mudança, aumenta a importância da adopção do *Balanced Scorecard*, por ser um instrumento que permite a reflexão e aprendizagem estratégica, possibilitando ajustes face às mudanças actuais.

Pode-se concluir que o *Balanced Scorecard* é um instrumento aplicável a todo o tipo de organizações, permitindo definir um conjunto de indicadores de gestão, contribuindo assim para aumentar o nível de performance.

Esta proposta tem aplicabilidade na empresa *Alfa*, sendo que com o objectivo de ajudar na sua possível execução, foi elaborado um esquema de implementação contemplando as etapas essenciais.

A performance e o desempenho na empresa são ferramentas indispensáveis para estas identificarem os seus factores diferenciadores, tornando-os na sua vantagem competitiva face à concorrência e consequentemente eliminando os factores destruidores de valor.

### **5.2. Limitações da investigação**

As limitações encontradas prendem-se principalmente com o envolvimento da empresa, nomeadamente no que diz respeito ao acesso a dados que não se encontram documentados na organização em estudo, como por exemplo o organograma da organização.

Pode também ser considerada uma limitação o facto de não terem sido testadas, as relações de causa e efeito, os factores críticos de sucesso e os objectivos estratégicos seleccionados, podendo implicar a vulnerabilidade deste modelo.

### **5.3. Oportunidades para investigação futura**

Na elaboração deste estudo, podem ser sugeridas pistas para futuras investigações, nomeadamente:

- Como ideias para projectos futuros e complementares a este projecto realça-se a importância de efectuar estudos comparativos da aplicação do modelo a outras empresas, ampliando as potencialidades do modelo aplicando-o a empresas tanto do mesmo sector como de sectores e países diferentes.
- Estudar com profundidade e ainda com base em estudos de caso, que tipo de medidas não financeiras são adoptadas nas empresas.
- Realizar um projecto estabelecendo a ligação do *Balanced Scorecard* à estrutura da empresa, pois este estudo apenas tratou da concepção do *Balanced Scorecard* corporativo.
- Posteriormente quando a empresa tiver uma maior dimensão, definir um modelo de avaliação de performance departamental, de forma a avaliar os

vários departamentos individualmente. E desenvolver um *Balanced Scorecard* para os principais parceiros de negócio da empresa em estudo.

## Bibliografia

Atkinson, A. A., Banker, R.D., Kaplan, R.S., Young, S.M., (1997). *Management Accounting*. NJ, Prentice Hall, 1997.

Caiado, A. C. P., (2003). *Contabilidade de Gestão*. Áreas Editora. 3ª Edição.

Collis, D. J., Rukstad, M. G., (2008). Can you say what your strategy is?. *Harvard Business Review*. Abril 2008. pp. 82-90.

Epstein, M., Manzoni, J. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard. *European Management Journal*. Vol. 16 n.º 2. pp. 190-203.

Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo.

Inácio, A. P. (1981). *O Controlo de Gestão – Dinâmica da Produtividade*. Universidade Católica.

Jordan, H., Carvalho das Neves J., Azevedo Rodrigues, J. (2008). *O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editores: Lisboa.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P., (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. January-February 1992. pp. 71-79.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1993), Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*. September-October 1993. pp. 134-147.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P., (1996a). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*. Vol. 39 n.º.1, pp. 53-77.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P., (1996b). *Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2000). Having trouble with strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, September-October. pp. 167-176.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2001a). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *American Accounting Association*. March 2001, Vol. 15 n.º.1. pp. 87-104.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001c). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*. June 2001, vol. 15, n.º 2. pp. 147-160

Kaplan, R. e Norton, D. (2004). *Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e Norton D. (2006). *Alignment – Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. July-August 2007. pp. 150-161.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*. January 2008. pp. 2-18.

Niven, P. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics – Maintaining Maximum Performance*. John Wiley & Sons, Inc.

Olve, N. G., Roy, J, e Wetter, M. (1999). *Performance Drivers – a practical guide to using the balanced scorecard*. Wiley & Sons.

Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Edições Sílabo.

Rodrigues, J. A., Simões, A. M. (2008), *Analisar a Performance Financeira – Uma visão multidimensional*, Áreas Editora.

Roland, G. (1991), *Manual de Controlo de Gestão*. Edições Cetop.

Russo, J. (2009), *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*, Lidel: Lisboa – Porto, (5ª Edição).

Simons, R. (2000), *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.

Silva, N. J. M. P. S. (2010), *Gestão Estratégica do Crescimento Económico em Portugal*. Vida Económica – Editorial S.A.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*, Sage Publications.

### **Recursos Online:**

[Site da empresa](#), várias consultas.

# **Anexos**

## Anexo 1: Analisar a Performance da Empresa

Perspectivas e Objectivos Estratégicos		Resultado obtido			
		1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
<b>Financeira</b>	Aumento da Rendibilidade do Volume de negócios				
	Aumento do volume de negócios				
	Aumento dos projectos internacionais				
	Diminuição do risco financeiro				
<b>Clientes</b>	Aumento da quota de mercado				
	Fidelização dos clientes existentes				
	Angariação de clientes				
	Garantir a satisfação dos clientes				
<b>Processos Internos</b>	Assegurar a monitorização atempada dos projectos				
	Aumento da qualidade do serviço				
	Diversificar os serviços				
	Melhorar a eficiência comercial				
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Garantir a satisfação e motivação dos Recursos Humanos				
	Investir na formação dos colaboradores				
	Melhorar as condições de trabalho				

Perspectivas e Objectivos Estratégicos		Resultado pretendido			
		1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
<b>Financeira</b>	Aumento da Rendibilidade do Volume de negócios				
	Aumento do volume de negócios				
	Aumento dos projectos internacionais				
	Diminuição do risco financeiro				
<b>Clientes</b>	Aumento da quota de mercado				
	Fidelização dos clientes existentes				
	Angariação de clientes				
	Garantir a satisfação dos clientes				
<b>Processos Internos</b>	Assegurar a monitorização atempada dos projectos				
	Aumento da qualidade do serviço				
	Diversificar os serviços				
	Melhorar a eficiência comercial				
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Garantir a satisfação e motivação dos Recursos Humanos				
	Investir na formação dos colaboradores				
	Melhorar as condições de trabalho				

**Anexo 2: Balanced Scorecard da empresa Alfa**

