



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Desenvolvimento de um Balanced Scorecard numa empresa de água e saneamento

Carlos Dinis Alves Gomes

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof^a Doutora Ana Cristina Mendes da Conceição, Professor Auxiliar,
ISCTE-Iul

Outubro, 2023



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Desenvolvimento e de um Balanced Scorecard numa empresa de água e saneamento

Carlos Dinis Alves Gomes

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof^a Doutora Ana Cristina Mendes da Conceição, Professor Auxiliar,
ISCTE-IuI

Outubro, 2023

Agradecimento

Quero agradecer a todos os que de forma direta ou indireta contribuíram para completar mais uma fase do meu percurso acadêmico, nomeadamente:

À minha companheira, Núria Pereira, que numa fase difícil para além de demonstrar uma resistência admirável esteve sempre ao meu lado e dos nossos filhotes.

Os meus filhos, Guilherme e Francisco Gomes pela paciência.

Aos meus colegas, que fazendo parte do grupo da Empresa Water contribuíram para a componente técnica e conhecimento.

À minha orientadora, pela compreensão e disponibilidade.

Resumo

Vivemos cada vez mais num período em que o acesso à informação permite de forma mais rápida a tomada de decisão dos clientes e diversos *stakeholders* das organizações, sendo necessário que as entidades adequem ferramentas que permitam a análise de performance e tomada de decisões, independentemente do setor de atividade em que atuam.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica de extrema importância e que permite às organizações alinhar suas atividades operacionais com a visão e estratégia, fornecendo uma forma de não apenas medir o desempenho, mas também ajudar a identificar o que deve ser feito e medido para alcançar os objetivos organizacionais. O *Balanced Scorecard* vai muito além das métricas financeiras tradicionais e incorpora indicadores de desempenho relacionados a clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, proporcionando uma visão mais abrangente do desempenho organizacional e ajuda a garantir que a estratégia seja traduzida em ações e que a organização esteja na direção certa para alcançar seus objetivos de longo prazo.

A empresa Water foi criada com o único objetivo de incorporar um contrato de concessão de um sistema de gestão de águas e saneamento por um período contratual de 30 anos. Sendo um serviço essencial e com uma atividade muito regulamentada, operando um contrato com uma vida útil definida, aumenta o desafio e complexidade no processo de implementação do *Balanced Scorecard*.

Palavras-chave: Performance Organizacional, Balanced Scorecard, Case Study, Actividade Concessionada, Sector Água e Saneamento

Classificação JEL: L21, L22

Abstract

We live more and more in a period in which access to information allows faster decision making of the clients and various *stakeholders* of the organizations, being necessary that the entities adapt tools that allow the analysis of performance and decision-making, regardless of the sector of activity in which they operate.

The *Balanced Scorecard* (BSC) is a strategic management tool of utmost importance and that allows organizations to align their operational activities with the vision and strategy, providing a way to not only measure performance, but also help identify what must be done and measured to achieve organizational objectives. The *Balanced Scorecard* goes far beyond traditional financial metrics and incorporates performance indicators related to customers, internal processes, and learning and growth, providing a more comprehensive view of organizational performance and helping to ensure that strategy is translated into action and that the organization is on the right track to achieve its long-term goals.

The Water company was created with the sole purpose of incorporating a concession contract for a water and sanitation management system for a contractual period of 30 years. Being an essential service and with a highly regulated activity, operating a contract with a defined useful life, increases the challenge and complexity in the process of implementing the *Balanced Scorecard*.

Key words: Organizational Performance, Balanced Scorecard, Case Study, concessioned activity, Water and Wastewater sector

JEL classification: L21, L22

Índice

Agradecimento	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Capítulo 1. Introdução	
1.1. Sumário Executivo	1
1.2. Objetivos de investigação	1
1.3. Metodologia de investigação	2
1.4. Organização e estrutura	2
Capítulo 2. Revisão da Literatura	
2.1. <i>O Balanced Scorecard</i>	4
2.2. Definição e implementação estratégica	7
2.3. O mapa estratégico	8
2.4. Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.5. Vantagens e benefícios na adoção do <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.6. Problemas e limitações na adoção do <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.7. <i>O Balanced Scorecard</i> no setor da água	12
Capítulo 3. Metodologia	
3.1. Metodologia aplicada	14
3.2. Método de investigação	14
Capítulo 4. Estudo empírico	
4.1. Caracterização do setor	17
4.2. Relatório Anual dos Serviços de Águas e Resíduos em Portugal (RASARP) e a sua importância	21
4.3. Estrutura e caracterização da empresa	22
4.4. Visão, Missão e Valores	28
4.5. Análise SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats	30
4.6. Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	32
4.7. <i>O Balanced Scorecard</i>	33

4.8	Mapa Estratégico	35
4.9	Indicadores de performance	36
4.10	Iniciativas estratégicas	39
4.11	<i>Balanced Scorecard</i> da empresa Water	41
Capítulo 5. Discussão e Conclusões		
5.1	Conclusões e resultados	42
5.2	Limitações e oportunidades para investigação futura	43
Referências Bibliográficas		44

Índice de Figuras

Figura 2.1 - O Balanced Scorecard vincula medidas de desempenho	5
Figura 2.2 - Estratégia de Gestão: Quatro Processos	8
Figura 2.3 - O mapa estratégico no processo de formulação estratégica	9
Figura 4.1 - Grandes números do serviço público de abastecimento de água em Portugal continental	17
Figura 4.2 - Modelos de gestão de entidades gestoras	18
Figura 4.3 - Identificação concelhos abastecidos por entidades gestoras em alta, em 2021	19
Figura 4.4 - Distribuição geográfica de entidades gestoras a operar em baixa, em 2021	20
Figura 4.5 - Organigrama empresa Water	22
Figura 4.6 - Objetivos e mapa estratégico - empresa Water	36
Figura 4.7 - <i>Balanced Scorecard</i> da empresa Water	41

Índice de Quadros

Quadro 2.1 – Evolução do <i>Balanced Scorecard</i> , principais aspetos antes e depois do ano 2000	10
Quadro 3.1 – Resumo entrevistas	15
Quadro 4.1 - Decomposição das entidades existentes	19
Quadro 4.2 - Aspetos mais relevantes do contrato de concessão	23
Quadro 4.3 - Evolução volume negócios e resultado líquido	24
Quadro 4.4 - Decomposição das vendas e prestação de serviços	24
Quadro 4.5 - Rúbricas da DR do ano de 2022 e 2021	25
Quadro 4.6 - Desagregação dos principais custos de 2022 e 2021	25
Quadro 4.7 - Principais rúbricas de balanço de 2022 e 2021	27
Quadro 4.8 - Valores empresa Water	30
Quadro 4.9 - Análise <i>SWOT</i> empresa Water	32
Quadro 4.10 - Objetivos estratégicos	33
Quadro 4.11- Indicadores de performance	37

Glossário

Concessionária	Entidade que opera o contrato de concessão
Concedente	Entidade adjudicatária do contrato de concessão
SAAS	Serviços Públicos de Abastecimento de Água para Consumo Urbano e de Saneamento de Águas Residuais Urbanas
Sistema alta	Sistemas constituídos por um conjunto de componentes a montante da rede de distribuição
Sistema em baixa	Sistemas constituídos por um conjunto de componentes que permitem prestar aos consumidores o serviço de abastecimento de água
AA	Água abastecimento
AR	Águas Residuais
SHT	Segurança e higiene no trabalho
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
KPY	<i>Key Performance Indicators</i>
ERSAR	Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos
RASARP	Relatório Anual dos Serviços de águas e Resíduos em Portugal
DL 194	DL n.º 194/2009, de 20 de agosto, Serviços Municipais de Abastecimento Público de Água, Saneamento e Resíduos Urbanos
GPI	Gestão Patrimonial de infraestruturas
IHPC	Índice Harmonizado de Preços do consumidor
DR	Demonstração de Resultados
DG	Diretor Geral
FCS	Fatores críticos de sucesso
NCRF	Norma Contabilística de Relato Financeiro
IFRIC	International Financial Reporting Interpretations Committee
IPC	Índice de Preços do Consumidor
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
Adp	Águas de Portugal

Introdução

1.1. Sumário Executivo

As empresas atualmente vivem um mundo cada vez mais competitivo, em que precisam contar com uma estratégia clara e bem definida para prosperar e mesmo sobreviver. A estratégia é um plano de ação que orienta as atividades da empresa e ajuda a alcançar seus objetivos, devendo ser baseada em uma análise profunda do ambiente externo e interno da empresa, e deve ser flexível o suficiente para se adaptar às mudanças internas e externas.

O *Balanced Scorecard*, introduzido em 1992 por Kaplan e Norton foi disruptivo na medida em que permitiu que os gestores das empresas introduzissem uma ferramenta de fácil compreensão e eficazes para a gestão e implementação da estratégia da empresa, permitindo a divulgação e operacionalização das medidas que contribuem para o sucesso da implementação estratégica em todos os elementos da organização, desde gestão de topo, segunda linha e restantes trabalhadores.

Quesado (2018, p. 186) refere que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta adequada para selecionar um conjunto de indicadores e objetivos que refletem a visão estratégica de uma organização, auxiliando-as a atingir as expectativas dos *stakeholders*, articulando os objetivos estratégicos e avaliando a implementação dos mesmos “transformando a missão e objetivos estratégicos em ações.”

“What gets measured gets done” – Peter Drucker

1.2. Objetivos da investigação

O objetivo desta dissertação é elaborar estudo de caso para implementação de *Balanced Scorecard* para uma empresa com atividade concessionada na distribuição de água e recolha de saneamento que vamos intitular como Water. A empresa é recente e ainda se encontra a estabilizar os processos e a gestão de um sistema de abastecimento de água e saneamento que ‘herdou’ do operador que a antecedeu, havendo um recente enfoque na otimização de processos e de reforço das ferramentas de gestão, esta dissertação contribuirá de forma positiva para implementar uma ferramenta essencial para a avaliação do seu desempenho.

A questão de investigação levantada neste estudo foi: *quais os aspetos a ter em consideração no desenvolvimento de um Balanced Scorecard numa empresa de água e saneamento?*

As empresas privadas de água e saneamento em Portugal têm particularidades, e enquadramento regulatório que tem de ser considerado no desenvolvimento de instrumentos de gestão estratégica e de monitorização de performance, nomeadamente: (i) prestação de um serviço essencial para a comunidade, num país em que o indicador de água segura é de 99%; (ii) atividade concessionada por um período de trinta anos e com delimitação territorial definida em contrato, limita as estratégias de crescimento e o facto de ter um período de vida máximo tem impacto na definição da estratégia; (iii) sistema de abastecimento e saneamento foi transferido para a sua gestão e otimização; (iv) crescente enfoque na água por parte da população e tendência de aumento das preocupações ambientais, tendência a reduzir o consumo médio por habitante.

Com a realização desta dissertação temos como objetivo auxiliar a empresa a solucionar problemas relacionados com a falta de performance da rede e do sistema de abastecimento e de saneamento, enfoque na organização dos processos que vão melhorar a sua relação com os clientes e entidade concedente. Adicionalmente com a introdução desta ferramenta a administração da empresa espera ter uma base para um sistema de avaliação de desempenho que espera contribuir de forma significativa para a melhoria da performance dos trabalhadores e motivação dos mesmos.

1.3. Metodologia de investigação

A metodologia de investigação aplicada nesta tese foi o estudo de caso, uma abordagem empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real.

Para Yin (2005, p. 32) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” e que se pode adequar a diversas condições de investigação.

Tratando-se de uma abordagem qualitativa, o trabalho foi executado recolhendo informação de elementos-chave da empresa Water, e que conseguem dar a informação essencial ao desenvolvimento da dissertação em conjunto com os documentos obtidos. Torna-se importante estudar o fenómeno dentro de seu contexto de vida real para obter uma compreensão mais profunda e autêntica.

1.4. Organização e estrutura

O trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos, que se encontram estruturados da seguinte forma:

No presente capítulo é apresentado o objetivo do projeto, com uma apresentação do tema e da estrutura do trabalho.

O segundo consiste na revisão da literatura, onde através de várias fontes de informação obtemos entendimento sobre os principais aspetos do *Balanced Scorecard* bem como a sua evolução e problemáticas. Neste capítulo procura-se também obter um entendimento teórico da literatura que incide sobre as concessões de água, que têm particularidades que devem ser analisadas.

O terceiro capítulo é onde se apresenta a metodologia de investigação que foi adotada na realização da presente dissertação, onde se efetuou uma abordagem teórica sobre a investigação qualitativa bem como as técnicas usadas para a recolha dos dados.

No capítulo quarto é efetuada uma apresentação da empresa Water, são detalhados os dados obtidos através das diversas fontes de informação. Neste capítulo é estruturada a informação recolhida e que vai ser incorporada no *Balanced Scorecard* (BSC) da empresa Water.

No último capítulo são apresentadas as conclusões bem como principais limitações do trabalho realizado.

Revisão da Literatura

Atualmente o sucesso das organizações depende da capacidade para gerir de forma adequada e estratégica os seus recursos, mas também os instrumentos que usa para avaliar o seu desempenho. A conjuntura macroeconómica torna-se mais exigente e dinâmica sendo importante que empresas tenham maior foco na estratégia,

Os modelos clássicos de controlo de gestão, assentes unicamente em critérios financeiros, consideravam apenas os resultados históricos, levando muitas vezes a que as empresas ignorassem outros indicadores. "*Os sistemas de controlo de gestão fornecem informações que se destinam a ser úteis aos gestores no desempenho das suas funções e a ajudar as organizações a desenvolver e manter padrões viáveis de comportamento.*" (Otley, 1999, p. 364).

Segundo Gomes (2004), na evolução dos sistemas de performance as principais características evoluíram sendo que na década 80 eram focados principalmente no desempenho financeiro e na contabilidade de gestão. No entanto, à medida que as empresas se tornaram mais complexas e globalizadas, os indicadores de desempenho precisaram evoluir para incluir uma maior amplitude de medidas de desempenho, como medidas não financeiras, satisfação do cliente e qualidade do processo.

Mais recentemente a ênfase alterou para uma abordagem mais integrada, isto ocorre porque as empresas perceberam que o desempenho financeiro não é a única coisa que importa, precisam se concentrar em outras áreas, como satisfação do cliente, envolvimento dos funcionários e responsabilidade social, para serem bem-sucedidas no longo prazo.

Assim, surge a necessidade de as organizações terem de considerar a gestão da performance como um sistema integrado, onde podem interagir diversas metodologias, instrumentos e soluções, que as ajudem a tornarem-se mais competitivas, eficientes e criadoras de maior valor para todos os seus *stakeholders* (Kaplan e Norton, 2005).

2.1. *Balanced Scorecard (BSC)*

Kaplan e Norton (1992, p.1) referem que “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”.

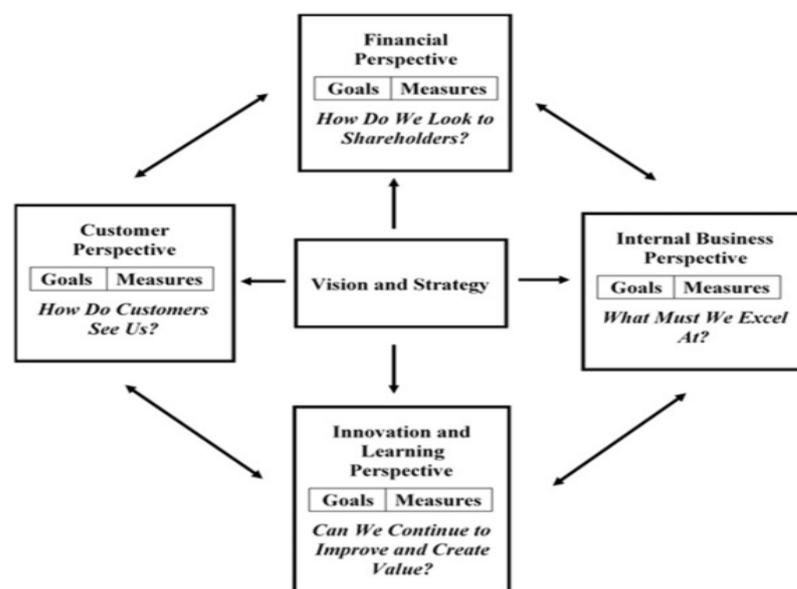
O *Balanced Scorecard* oferece aos gestores quatro perspectivas diferentes, nas quais eles podem escolher indicadores que permitam a sua avaliação. Esta proposta das quatro perspectivas, é apenas um exemplo, não sendo obrigatório ou único. Várias organizações que o adotam, efetuam ajustes, incluindo ou eliminando perspectivas, o que permite a adaptabilidade do *Balanced Scorecard* a todo o tipo de organizações.

Na sua primeira publicação sobre o tema, referem que “O *Balanced Scorecard* permite que os gestores olhem para o negócio por quatro perspectivas importantes” (Kaplan & Norton, 1992, p. 72): Perspetiva Financeira; Perspetiva de Clientes; Perspetiva dos Processos Internos; e, Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.

No modelo desenvolvido por estes autores, mantêm-se os indicadores financeiros, dado a sua importância na avaliação das consequências económicas e na avaliação do desempenho financeiro da entidade, avaliando a sua estratégia da implementação à execução. Com a integração de indicadores não financeiros, tais como eficiência de processo produtivo, desperdício, taxa de retenção de clientes (exemplos dados), obtêm-se dados de carácter qualitativo, indispensáveis à tomada de decisões estratégicas.

Kaplan e Norton (1992) referem que se o sucesso das três perspectivas não financeiras não desencadear o sucesso do ponto de vista financeiro, significa que existem defeitos na estratégia ou problemas de implementação, sendo que os gestores devem repensar a origem da definição das vantagens competitivas da organização, ou que os objetivos e indicadores não financeiros não conduzem ao sucesso financeiro.

Figura 2.1: O *Balanced Scorecard* vincula medidas de desempenho



Fonte: Kaplan e Norton (1992)

As quatro perspectivas do BSC, segundo Kaplan e Norton (1992) permitem que os gestores respondam às seguintes questões (conforme figura 2.1).

Recorrendo a estas perspectivas, o BSC permite que os decisores obtenham informação e minimizam a sobrecarga de informação, limitando o número de medidas usadas. As empresas raramente têm problemas relacionados com a ausência de medidas, mas pelo contrário com excesso das mesmas, correndo muitas vezes no erro de adicionar nova informação cada vez que um funcionário ou mesmo um consultor externo introduzem nova informação. O BSC força a gestão a focar-se nas medidas que são mais críticas para a organização. (Kaplan & Norton 1992)

Perspetiva de clientes – Como os clientes nos vêem?

Atualmente muitas empresas têm o enfoque no cliente na sua missão, sendo de extrema importância a análise da performance nesta perspetiva. Assim na definição dos objetivos e métricas, os gestores devem ter em consideração os fatores que efetivamente são importantes para os clientes, variando estes em função do tipo de setor em que a mesma atua ou mesmo do seu público-alvo. De acordo com os autores, “as preocupações dos clientes tendem a cair em quatro categorias: tempo, qualidade, performance e serviço e custo” (Kaplan & Norton 1992, p.73).

Perspetiva financeira – Como os acionistas nos vêem?

As medidas associadas à performance financeira indicam se a implementação estratégica da empresa está a contribuir para a melhoria dos resultados. Os objetivos desta perspetiva normalmente encontram-se associados à rentabilidade, crescimento e aumento do valor para o acionista. Esta perspetiva foi logo criticada por alguns gestores (Kaplan & Norton, 1992), que afirmavam que a competição entre empresas não é efetuada na vertente financeira, e que as medidas desta vertente não melhoram outros aspetos como qualidade, produtividade e mesmo motivação dos trabalhadores e referem mesmo que as performances financeiras da empresa advêm da boa performance das restantes perspetivas. “Fazendo melhorias fundamentais nas operações, os indicadores financeiros vão se tomar conta de si próprios” (Kaplan & Norton, 1992, p.73).

Perspetiva interna – Onde nos precisamos de destacar?

O enfoque nos processos internos que permitam a melhoria na satisfação dos clientes deve ser uma prioridade da gestão. No BSC devem ser introduzidas medidas que têm impacto na satisfação do cliente, tais como qualidade, capacidade dos funcionários e produtividade, por exemplo. Adicionalmente nesta perspectiva, as empresas devem de identificar e avaliar as suas competências ‘core’ e tecnologias necessárias. Neste ponto é levantada a necessidade de ter ferramentas necessárias à implementação e monitorização das métricas de forma atempada, permitindo assim a operacionalização das ações dos gestores. (Kaplan & Norton, 1992)

Perspetiva de inovação e conhecimento – Conseguimos continuar a melhorar e criar valor?

A capacidade da empresa para inovar, melhorar e aprender relaciona-se diretamente com o seu valor. Somente com a capacidade de desenvolver novos produtos, criar mais valor para os seus clientes e tomar medidas de eficiência operacional contínua, consegue entrar em novos mercados a aumentar os proveitos e margens, aumentando o valor para o acionista. “A capacidade de uma empresa de inovar, melhorar e aprender está diretamente associada com o valor da mesma” (Kaplan & Norton, 1992, p.75).

2.2. Definição e implementação estratégica

Kaplan e Norton (1996) referem que o BSC não é apenas um sistema de gestão estratégica, mas também um sistema de controlo que pode ser usado para:

Clarificar e traduzir a visão e estratégia - envolve desenvolver uma compreensão clara da visão e estratégia da organização, e depois traduzi-las em metas e objetivos específicos e mensuráveis.

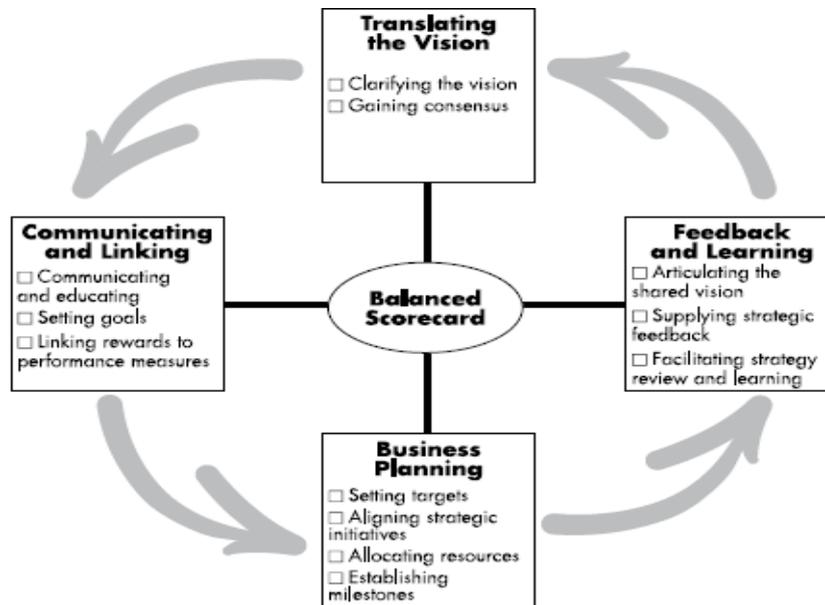
Comunicar e ligar objetivos e medidas estratégicas - uma vez desenvolvidos os objetivos e medidas estratégicas, estes precisam de ser comunicados a todos os funcionários e partes interessadas. Isto ajudará a garantir que todos estão alinhados com os objetivos da organização, e que estão a trabalhar em conjunto para os alcançar.

Planear, definir metas e alinhar iniciativas estratégicas - quando comunicados os objetivos e medidas estratégicas, os gestores precisam de desenvolver planos e definir metas para os alcançar.

Melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica - importante monitorizar a implementação das iniciativas estratégicas e avaliar a sua eficácia, permitindo à organização aprender com os seus fracassos e sucessos.

Este processo e interação pode ser visto na figura 2.2:

Figura 2.2 Estratégia de Gestão: Quatro Processos



Fonte: Kaplan e Norton (1996)

2.3. O mapa estratégico

Uma das últimas modificações do BSC, foi a introdução do mapa estratégico, que procura retratar o modelo de negócios de uma organização, traduzindo, comunicando e medindo a estratégia (Kaplan & Norton, 2004). Adicionalmente, os mesmos autores consideram que o mapa estratégico se baseia em vários princípios: a estratégia equilibra várias forças contraditórias, a estratégia baseia-se numa proposta de valor diferenciada para o cliente, valor é gerado através de processos internos de negócio.

Segundo Olve et al. (2003), os mapas estratégicos têm como objetivo: permitir discussões sobre relações de causa-efeito perante decisões estratégicas; auxiliar na identificação e seleção de métricas para a monitorização das atividades; e comunicar as decisões estratégicas e os racionais das mesmas.

A formulação estratégica não é um processo isolado, resulta de um compendio de atividades, nas quais se enquadram os mapas estratégicos (cfr. figura 2.3).

Figura 2.3 O mapa estratégico no processo de formulação estratégica



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Os mapas estratégicos descrevem a totalidade da lógica da estratégia, permitindo demonstrar o racional e enquadramento lógico dos processos internos que podem criar valor.

2.4. Evolução do *Balanced Scorecard*

Desde a sua introdução em 1992, o BSC tem evoluído incorporando ideias e conceitos de vários autores, o que permitiu a sua evolução como ferramenta de gestão. Madsen (2015) faz alusão aos seguintes aspetos antes e depois do ano 2000 (cfr. quadro 2.1):

Quadro 2.1 – Evolução do BSC, principais aspetos antes e depois do ano 2000

Pré 2000	Pós 2000
<p>Foi originalmente formulado e apresentado como um sistema multidimensional de medição de desempenho (Kaplan & Norton, 1992).</p> <p>Seu principal objetivo era fornecer aos gestores mais e melhores informações para a tomada de decisões estratégicas.</p> <p>A versão original centrava-se principalmente na integração de medidas de desempenho financeiro e não financeiro. Foi descrito como um painel de diferentes medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas.</p> <p>O enfoque mais limitativo na medição de desempenho mudou a partir do livro Kaplan & Norton (1996), dando enfoque na ligação entre estas medidas e a estratégia da organização e na causalidade entre medidas e perspectivas.</p> <p>Em vez de usar o painel como metáfora, Kaplan & Norton começou a usar a metáfora do avião, onde os gestores são vistos como pilotos usando o painel de instrumentos do cockpit, como analogia dos pilotos a chegar ao destino.</p>	<p>Começaram a discutir a chamada organização focada na estratégia (Kaplan & Norton, 2001)</p> <p>Introduziram o mapa estratégico, que ao longo do tempo se tornou talvez o elemento mais significativo do conceito BSC. Os mapas estratégicos são utilizados para visualizar e comunicar a estratégia à organização (Kaplan & Norton, 2001; Kaplan & Norton, 2004)</p> <p>Estes mesmos autores referem que a estratégia deveria ser uma função separada na organização ("<i>o escritório de gestão estratégica</i>") (Kaplan & Norton, 2005), colocando ênfase na implementação da estratégia.</p> <p>De seguida desenvolveram o conceito de um sistema de medição de desempenho bastante <i>estrito</i> para um sistema de gestão <i>mais amplo</i> e holístico podendo ser usado para descrever, comunicar e implementar a estratégia da organização (Kaplan, 2008; Kaplan, 2012).</p> <p>Mais recentemente existe uma ênfase maior na estratégia, enquanto a medição de desempenho tem gradualmente passado para segundo plano. Isso não significa necessariamente que o conceito atual do BSC esteja em conflito com versões anteriores.</p>

Fonte: Adaptado Madsen (2015)

Muitos autores contribuíram para a evolução do BSC e para a adaptação do mesmo às necessidades das empresas (e.g. Nørreklit; Cheng & Humphreys, entre outros). Sem dúvida os autores que introduziram o conceito (Kaplan & Norton) foram contribuidores fundamentais no seu conceito inicial, mas também introduzindo alterações com publicações subsequentes. Nos dias de hoje existe um ênfase mais acentuado na temática da estratégia, tendo a gestão da performance passado para segundo plano (Madsen, 2015).

2.5. Vantagens e benefícios na adoção do *Balanced Scorecard*

O BSC tem vindo a ser estudado desde o início da sua publicação, inúmeros autores e artigos sobre a temática que referem as suas vantagens embora, existam autores como Hoque (2014, p. 49) salienta que "há uma escassez de histórias positivas na literatura de investigação sobre a aplicação do Balanced Scorecard nas organizações" a sua aplicação foi generalizada ao longo dos anos e adaptada às exigências das organizações.

Existem diversos autores que referem os benefícios associados à implementação do BSC. Segundo Tayler (2010), uma vez que o BSC exige que a empresa defina concretamente uma missão, uma visão e uma estratégia organizacional, pode ser visto como um meio de comunicação e implementação de estratégia.

Olve et al., (2003) referem que o BSC é equilibrado nos aspetos internos e externos do negócio. Realça a importância dos processos internos para alcançar os objetivos da organização, mas também a visão externa dos clientes e a posição no mercado.

Otley (1999) refere que é uma ferramenta com uma abordagem multidimensional para medir e gerir o desempenho que está associado à estratégia organizacional. A ênfase consiste em vincular as medidas de desempenho com as estratégias de negócios.

Pode ser aplicado em empresas de qualquer tamanho para gerir e avaliar a estratégia, monitorizar a eficiência operacional e comunicar processos relacionados a todos os funcionários Rohm (2006).

Madsen (2014), no seu trabalho *Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence*, procura investigar os percebidos na implementação e utilização do BSC, através de entrevistas semiestruturadas com consultores e utilizadores, confirma alguns dos benefícios anteriormente identificados, nomeadamente:

Enfoque da gestão – auxilia os gestores no foco dos objetivos de longo prazo e contribui para a priorização das decisões.

Comunicação – usa linguagem corrente e facilita a discussão.

Alinhamento dos objetivos - ajuda na harmonia de objetivos na organização e divulga os objetivos de longo prazo na organização.

Motivação e cultura – altera a forma de como a organização ‘pensa’, e motiva os trabalhadores na medida em que os objetivos são mais explícitos.

Catalisador de mudança – ferramenta que precisa que a empresa efetue uma análise organizacional e que pode justificar mudanças na mesma.

2.6. Problemas e limitações na adoção do *Balanced Scorecard*

O BSC como ferramenta de gestão estratégica não se encontra isento de críticas, sendo que das existentes se destaca:

Othman, (2009) refere que em muitos casos as organizações não entendem exatamente o que é o BSC e o que sua implementação envolve.

Madsen e Stenheim (2014) realçam o facto de que em muitas organizações a implementação de uma versão mais ambiciosa do BSC poderia levar vários anos.

Maltz et al. (2003) referem que a sua maior fraqueza será a falta de foco nos recursos humanos.

Norreklit (2000) efetua suposições inválidas sobre relações de causalidade entre indicadores de desempenho. Estes pressupostos inválidos podem causar um comportamento disfuncional com consequências negativas sobre a organização. Adicionalmente refere que não foram incluídos todos os *stakeholders* do BSC, nomeadamente fornecedores e entidades públicas, o que pode ser relevante para muitas organizações.

Norreklit (2003) faz uma crítica na medida em que o mesmo não faz um acompanhamento da concorrência nem da evolução tecnológica, afirmando que não tem em consideração a incerteza e os riscos que podem impactuar na estratégia.

2.7. O *Balanced Scorecard* no setor da água

O conceito de *benchmarking* sempre abrangeu um processo sistemático e o desejo de melhoria contínua. A consequência do benchmarking contínuo sobre os prestadores de serviços tem como consequência organizações mais maduras, transparentes, que compreendem melhor como as coisas são feitas, como melhorar e otimizar e o que é necessário para fazer melhorias contínuas (Cabrera (2011)).

Os governos são politicamente responsáveis pelos serviços hídricos. As entidades reguladoras, quando existem, concentram-se mais nos prestadores individuais ou privados. Em ambos os casos, a avaliação de desempenho pode ajudar tanto a introduzir uma concorrência ‘artificial’ num sector que pela sua especificidade é monopólio natural, e transfere pressão para os operadores no sentido de melhorarem a eficiência e a transparência (Cabrera (2011)).

No caso de Portugal, a Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos (ERSAR), com a edição anual do Relatório Anual dos Serviços de águas e Resíduos em Portugal (RASARP), contribui de forma significativa para a análise da performance dos operadores, permitindo uma análise comparativa dos mesmos. Com este relatório, um conjunto de indicadores com variáveis harmonizadas são reportados anualmente pelos vários operadores, condição necessária para haver análise comparativa e os resultados analisados entre as entidades e valores médios.

Segundo Cabrera (2011), os diversos *stakeholders* do setor fazem medição da performance na medida que:

Autoridades/Governos – têm responsabilidade política pela regulação do setor da água; têm necessidade de assegurar: bons níveis de serviço, de acordo com as normas aplicáveis; operações eficientes e sustentáveis; transparência do setor; organização adequada, regulação do mercado da água (monopólio natural).

Consumidores – para conseguirem exigir níveis de serviço adequado; exigem preços acessíveis e efetuam a análise de custo/benefício;

Acionistas – são legalmente responsáveis pelo operador; precisam de ter uma visão sobre: o desempenho do operador; eficiência operacional; avaliação de riscos e sustentabilidade financeira.

A utilização do BSC nos sistemas de abastecimento de água já foi referida e analisada por vários autores, sendo que Tebutt et al. (2014), sugeriram a utilização do BSC como uma ferramenta de tomada de decisão de investimento na indústria da água. Bianchi e Montemaggiore (2008) desenvolveram um BSC dinâmico para desenho estratégico em uma empresa italiana de água. Neste estudo os autores destacam a complexidade introduzida não pelos *stakeholders* ‘tradicionais’, mas pelos organismos responsáveis pela regulação económica do setor. Neste segundo caso, é abordado o tema da regulação económica do setor, tal como acontece em Portugal, mas encontra-se muito adaptado à realidade italiana.

CAPÍTULO 3

Metodologia

Neste capítulo é apresentada a metodologia de investigação adotada na dissertação. Foi efetuada uma abordagem teórica à investigação qualitativa, com incidência no estudo de caso com natureza intervencionista. Dumay e Baard (2017) definem a metodologia de caso de estudo intervencionista como aquele em que os “...investigadores envolvem-se diretamente dos gestores das organizações procurando resolver problemas da vida real...”

O objetivo desta dissertação é elaborar um estudo de caso para implementação de *Balanced Scorecard* para uma empresa com atividade concessionada na distribuição de água e recolha de saneamento, que vamos intitular como Water.

A questão de investigação levantada neste estudo foi: *quais os aspetos a ter em consideração no desenvolvimento de um Balanced Scorecard numa empresa de água e saneamento?*

3.1. Metodologia aplicada

A execução desta dissertação foi executada recorrendo a uma metodologia qualitativa resultante da recolha de dados de várias fontes. O contacto com a empresa Water advém de um relacionamento profissional direto, consolidando o conhecimento do negócio com o contacto direto com diversos elementos da equipa de gestão da empresa. Foi usado o método de investigação estudo de caso na medida em que o mesmo é mais adequado na análise de processos organizacionais. De acordo com Yin (2014), esta é a estratégia mais adequada para se conhecer o *como* e o *porquê* da problemática que está a ser alvo de investigação.

A natureza intervencionista aplicada na investigação implica um maior envolvimento com a gestão da empresa. Uma das principais características da investigação intervencionista é a sua orientação para a resolução de problemas e o enfoque na mudança nas organizações Baard (2020).

3.2. Método de investigação

A realização da dissertação ocorreu em ambiente de trabalho, com interação direta com a empresa Water, que pertence ao grupo empresarial onde o investigador exerce a sua atividade profissional. Isto tem como vantagens o acesso à informação da empresa, aos funcionários que

podem contribuir com informação relevante para a realização do presente trabalho e também conhecimento do setor onde a empresa exerce a sua atividade.

Um aspeto a ter em consideração com esta relação e proximidade prende-se com a necessidade de evitar os “bias”, sendo que segundo Yin (2014) “Um bom investigador de estudo de caso, como qualquer outro cientista social, se esforçará para alcançar os mais altos padrões éticos ao fazer pesquisa.”

3.2.1 Recolha de evidência

A recolha de evidência para a construção da presente dissertação foi efetuada recorrendo a:

- Entrevistas semi-estruturadas com elementos-chave da empresa Water;
- Recolha de documentação interna da empresa que contribua para a análise interna e externa, bem como a perceção dos processos internos;
- Recolha de informação externa, como no caso da entidade reguladora – ERSAR, que contribui para a análise do setor de atuação da empresa.

Foram realizadas um total de seis entrevistas semiestruturadas a diversos elementos da empresa Water, centrando-se a obtenção de evidência com informação recolhida junto do diretor geral da empresa, diretora de operações e Presidente do Concelho de Administração da Holding do Grupo (cfr. quadro 3.1):

Quadro 3.1 – Resumo entrevistas

Número	Data	Participantes	Duração	Local
1	08/08/2023	Diretor Geral	2 Horas	Sede empresa
2	11/08/2023	Diretor Geral	1 Hora	Reunião por videoconferência
3	14/08/2023	Diretora de operações do Grupo da empresa Water	1 Hora	Sede da Holding to Grupo empresa Water
4	16/08/2023	Presidente Concelho Administração Empresa Water	1 Hora	Reunião por videoconferência
5	16/08/2023	Diretor Geral	1 Hora	Reunião por videoconferência
6	18/08/2023	Diretor Geral, Diretor de operações e comercial	1 Hora	Reunião por videoconferência

Fonte: elaboração própria

Os objetivos das entrevistas foram diversos sendo que na primeira foi efetuada uma visita à sede da empresa, onde foi possível conhecer as instalações e principais elementos da equipa operacional e o entendimento inicial da estrutura e caracterização da empresa. As restantes entrevistas por questões de simplificação foram efetuadas por vídeo conferência.

As entrevistas quando agendadas indicavam o objetivo das mesmas e um enquadramento dos temas a abordar. A ordem e temas previstos em cada uma das entrevistas procurava evoluir

em sintonia com os requisitos de informação em cada uma das fases da dissertação, sendo que foram realizadas duas entrevistas com a diretora operacional do grupo. Estas entrevistas procuravam obter respostas de especialistas da área com uma visão mais transversal do setor e das problemáticas endereçadas, nomeadamente a importância e impacto da entidade reguladora e stakeholders. O Presidente do Grupo foi envolvido para a consolidação de informação relacionada com a estratégia.

A totalidade da informação foi transcrita para um documento de suporte à elaboração da dissertação. Os principais aspetos de cada uma das entrevistas encontram-se em anexo (Apêndices A-F).

A informação documental foi obtida recorrendo a várias fontes, nomeadamente documentos internos da empresa, como o manual de qualidade, Relatórios e Contas da empresa (anos 2019 a 2022), contrato de concessão da empresa, instrumento muito importante para a empresa na medida em que estabelece um conjunto de direitos e obrigações contratuais que devem e têm de ser tidas em consideração no processo de formulação estratégica e definição de objetivos. O setor da água e saneamento é uma atividade regulada, logo foi obtida informação do ERSAR, bem como analisadas variáveis e indicadores que são compilados num relatório anual – RASARP que serve de *benchmarking* para a indústria.

A comparação das várias fontes de informação é imprescindível para obter fiabilidade nos dados recolhidos nas entrevistas semiestruturadas. Aplicando a triangulação de dados, ...”*com múltiplas fontes de informação conseguimos construir uma cadeia de eventos...*” Major (2007 p. 14), consolidando as respostas obtidas pelos diversos entrevistados e encontrando pontos de foco comuns nas respostas obtidas. A triangulação dos dados permite a redução do enviesamento que apenas uma fonte de dados pode fornecer.

Os dados recolhidos no âmbito do processo de investigação foram organizados, analisados e interpretados, com o objetivo de transformar dados brutos em informação relevante a ser usada na resposta às investigações da pesquisa Milles et al. (2019).

CAPÍTULO 4

Estudo empírico

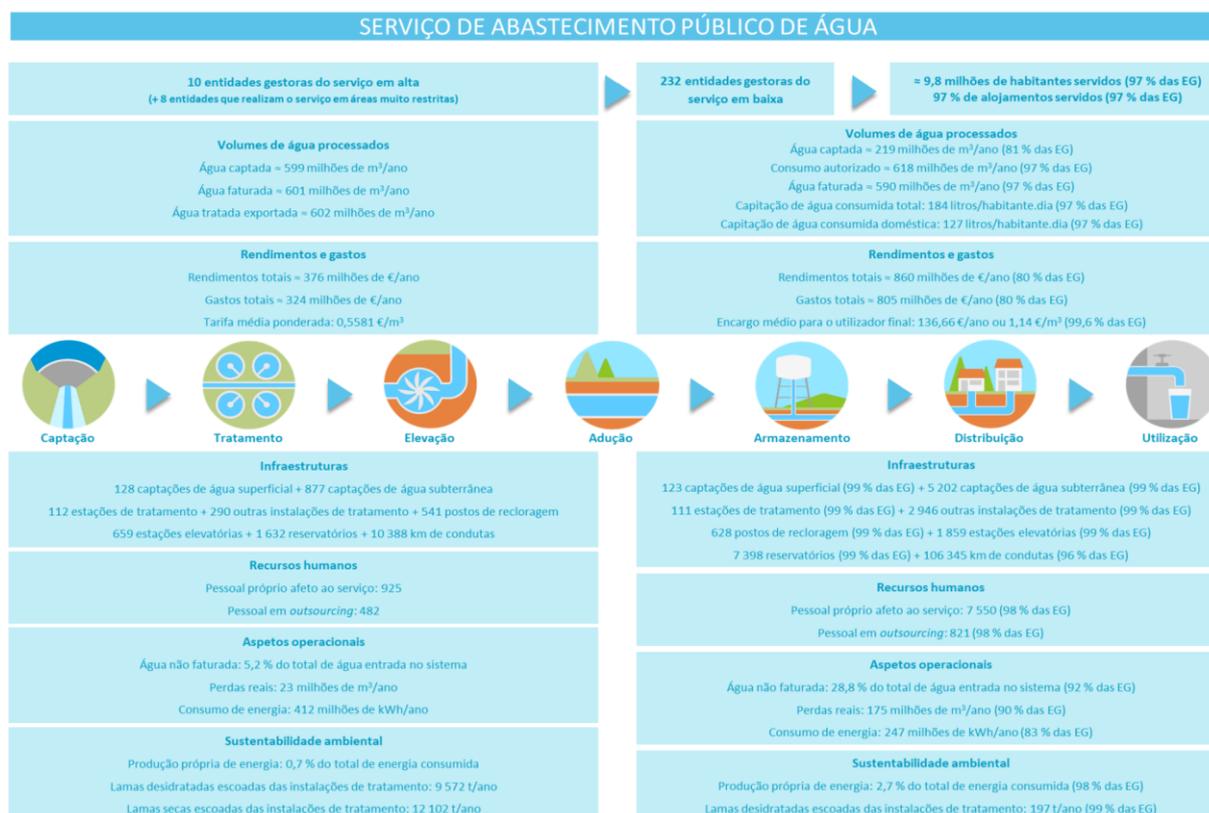
4.1. Caracterização do setor

A titularidade dos Serviços Públicos de Abastecimento de Água para Consumo Urbano e de Saneamento de Águas Residuais Urbanas (SAAS) pertence aos Municípios (Marques, 2017), sendo que a sua gestão pode ser concessionada ou delegada a entidades terceiras.

Segundo informação da Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos (ERSAR), o setor da água e saneamento de águas residuais subdivide-se em dois serviços destintos: abastecimento de água para consumo humano e o de saneamento de águas residuais urbanas.

Os principais números do serviço público de abastecimento de água em Portugal, segundo o Relatório Anual dos Serviços de águas e Resíduos em Portugal - RASARP (ERSAR, 2022), o serviço público de abastecimento de água em Portugal, é realizado por dez entidades gestoras do serviço em alta e 232 entidades gestoras do serviço em baixa (cfr. Figura 4.1):

Figura 4.1: Grandes números do serviço público de abastecimento de água em Portugal continental



Fonte: Adaptado de RASARP (2022a, p. 53)

Na gestão dos sistemas de abastecimento, existem vários modelos, que se aplicam aos sistemas com titularidade estatal, bem como titularidade municipal ou intermunicipal:

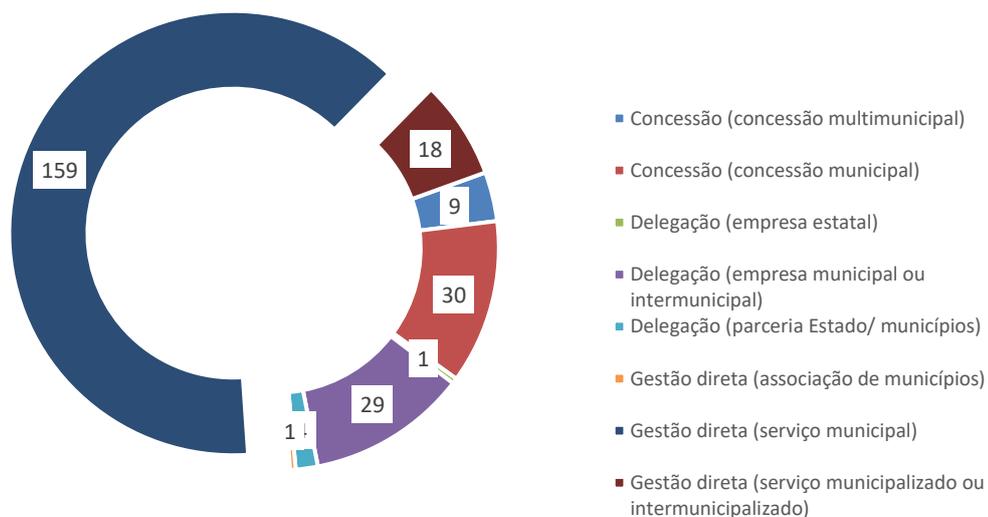
Modelo de gestão direta – em Portugal atualmente não existe este modelo em sistemas com titularidade estatal, sendo que no caso de a titularidade ser municipal ou intermunicipal, traduz-se normalmente em gestão efetuada diretamente pelos serviços municipais, municipalizados ou intermunicipais.

Modelo de gestão delegada – este modelo implica a celebração de um contrato entre o município e a empresa que participa na gestão delegada, devendo o mesmo estabelecer os objetivos e política de preços. Neste modelo de gestão estão incluídas as parceiras público-privadas, que através de procedimentos de contratação pública selecionam parceiros privados, mantendo a influencia dominante pública.

Modelo de gestão concessionada – neste modelo de gestão, o concedente tem poderes que resultam da lei e do contrato de concessão, sendo os mesmos destintos no caso de se tratar de um sistema Municipal ou Intermunicipal. Para a análise da empresa Water, tem apenas relevância a legislação que se aplica às concessões Municipais, tendo por base o Decreto-Lei nº 194/2009, de 20 de agosto, que complementa as regras do Código dos Contratos Públicos, do procedimento de contratação e do contrato de concessão em causa.

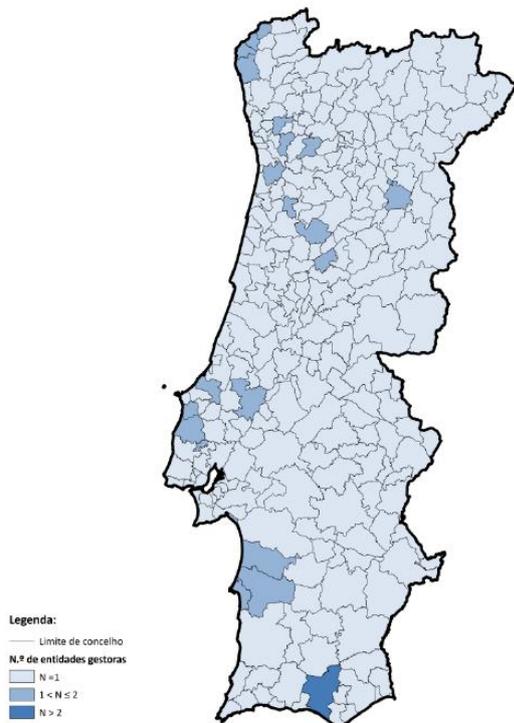
Segundo informação do Relatório Anual dos Serviços de águas e Resíduos em Portugal de 2022 (RASARP, 2022a), as entidades gestoras decompõem-se da seguinte forma:

Figura 4.2: Modelos de gestão de entidades gestoras



Fonte: elaboração própria

Figura 4.4: Distribuição geográfica de entidades gestoras a operar em baixa, em 2021



Os sistemas em baixa, encontram-se mais dispersos e com maior intervenção de entidades de capital privado, sobre a forma de concessões ou parcerias publico privadas. Do total das 237 entidades existentes, verificamos que na sua quase totalidade as entidades operam os serviços de águas abastecimento (AA) e águas residuais (AR).

Fonte: Adaptado RASARP (2022a, p. 22)

O setor das águas tem características próprias e muito particulares que devem ser consideradas aquando do estabelecimento de objetivos e métricas, sendo muitas vezes objeto de investimentos intensivos com períodos de retorno sobre o investimento muito longos, sendo estes investimentos recuperados por via dos proveitos tarifários que não podem sofrer flutuações ou aumentos substanciais, tratando-se de um bem essencial para a vida.

A empresa Water é um operador privado, que efetua sobre a forma concessionada, a gestão de um sistema abastecimento e saneamento, com delimitação territorial definida. A sua atividade é regulada, e consistindo na prestação de um serviço essencial para a população abrangida, tem um conjunto de responsabilidades e obrigações que condicionam e/ou devem ser considerados na definição e implementação da sua estratégia, bem como monitorizados pela gestão.

4.2. Relatório Anual dos Serviços de Águas e Resíduos em Portugal (RASARP) e a sua importância

O RASARP é um relatório anual publicado pela ERSAR e que segundo esta entidade, pretende colmatar a falta de informação do setor das águas e resíduos, permitindo com a informação que compila ser uma fonte de informação com relevância para a totalidade dos intervenientes no setor.

Este relatório é constituído por dois volumes que se decompõem em: *volume 1* - Caraterização do setor de águas e resíduos; *volume 2* - Controlo da qualidade da água para consumo humano.

O *volume 1* - Caraterização do setor de águas e resíduos encontra-se dividido em nove capítulos, sendo que nos primeiros é efetuado um enquadramento e uma descrição do setor bem como os seus principais intervenientes, sendo que para o objeto do estudo da presente dissertação consideramos ser relevante o quinto capítulo – avaliação e *benchmarking* da qualidade do serviço prestado aos utilizadores, onde é efetuada uma avaliação da qualidade de serviço prestado aos utilizadores com uma apresentação dos resultados globais de cada indicador, fazendo uma análise comparativa entre as entidades gestoras e capítulo sexto – análise económica e financeira onde se apresenta os resultados de um conjunto de indicadores que a ERSAR considera relevante à sustentabilidade económica dos serviços (RASARP, 2022a).

O *volume 2* - Controlo da qualidade da água para consumo humano, compila a informação mais relevante e referente à qualidade da água, encontrando-se subdividido em nove capítulos.

Ambos os volumes constituem uma fonte de informação compilada pela entidade reguladora e que se torna uma ferramenta relevante para uma entidade do setor, contendo informação que deve ser considerada no processo de implementação de um BSC; adicionalmente ambos os relatórios têm anexos que divulgam a informação desagregada por entidade gestora (RASARP, 2022 b?).

4.3. Estrutura e caracterização da empresa

4.3.1 Estrutura

A empresa Water foi constituída no ano de 2018 com o objetivo de executar o contrato de concessão que foi ganho por via de concurso público internacional. Conforme previsto nos documentos do concurso e legislação que presentemente regulamenta o setor, a atribuição de um contrato desta natureza obriga à constituição de uma entidade jurídica independente para a execução da atividade concessionada. A atividade operacional inicia no início do ano seguinte (janeiro de 2019) e o contrato tem a duração de 30 anos.

A empresa encontra-se enquadrada num grupo empresarial com especial relevância no setor da água e saneamento e que opera concessões há mais de 25 anos.

A empresa apresenta uma estrutura assente num diretor geral que supervisiona as direções e serviços locais, havendo um conjunto de serviços centralizados executados pelo grupo da empresa Water (cfr. Figura 4.4):

Figura 4.5: Organigrama empresa Water



Fonte: elaboração própria

Os serviços partilhados do grupo empresarial da empresa Water, compreendem a Administração da sociedade e as principais direções transversais das entidades operacionais em que o grupo opera. A entidade é gerida localmente por um Diretor Geral e duas direções e serviços de suporte.

A empresa conta com 45 funcionários, sendo que destes, cerca de 90% pertencentes à direção comercial e de operações.

4.3.2 Contrato de concessão

O contrato de concessão celebrado com a entidade concedente, em concordância com a legislação que regulamenta o setor, estabelece um conjunto de direitos e obrigações entre entidade concedente e concessionária.

O quadro seguinte (cfr. quadro 4.2) sumariza os aspetos mais relevantes a ter em consideração na definição de indicadores de performance da empresa Water.

Quadro 4.2: Aspetos mais relevantes do contrato de concessão

Aspetos Qualitativos

Objeto do contrato - Exploração dos serviços de abastecimento de água pública em baixa, saneamento das águas residuais em baixa e rejeição das águas residuais, sob jurisdição da concedente

Prazo da concessão - o prazo é de 30 anos a contar do termo do período de transição

Objeto Social da Concessionária - O objeto social da concessionária deverá manter-se, durante o período de concessão, exclusivamente na Pres sucussão das atividades integradas na concessão. Poderá ser autorizada outra atividade distinta, desde que complementares ou acessórias deste e que possibilitem mais valias com os utilizadores ou uma utilização mais eficiente dos recursos geridos

Bens e direitos afetos à concessão - Ficam afetos à concessão, nela se integrando para os devidos efeitos legais: todas as infraestruturas, instalações, equipamentos presentes e futuros, essenciais à exploração dos serviços concessionados; todos os imóveis adquiridos pelo concessionária, e por esta utilizada na sua atividade.

Qualidade de serviço - Garantir a qualidade dos serviços concessionados, nomeadamente: tratamento e distribuição da água para consumo público e drenagem de águas residuais urbanas. Elaborar e executar um plano de manutenção e reabilitação de todas as infra estruturas afetas à atividade concessionada

Qualidade da água fornecida e/ou rejeitada - constitui obrigação da concessionaria, no que respeita a água para consumo público, a garantia do seu cumprimento, bem como legislação futura

Gestão Patrimonial de Infraestruturas - a concessionária deve desenvolver a realização de um GPI, com os seguintes requisitos: análise e contexto dos objetivos estratégicos; caracterização do estado atual das infraestruturas; Avaliação do valor dos ativos; programa de segurança do sistema

Aspetos Quantitativos

Plano de investimentos - a concessionária obriga-se a realizar por sua conta e risco o plano de investimentos apresentado na sua proposta (parte integrante do contrato), num total de 6.750.000 Euros (225.000 Euros por ano).

Retribuição ao concedente - será devida uma retribuição ao concedente no valor total de 46.155.000 Euros, conforme cronograma previsto na proposta. Este valor será atualizado anualmente com o IHPC publicado a 31 de dezembro

Fonte: elaboração própria

4.3.3 Caracterização da entidade e indicadores financeiros

No presente capítulo foi efetuada uma análise dos principais indicadores financeiros da empresa, recorrendo à informação financeira constante nos últimos relatórios e contas.

Quadro 4.3: Evolução volume negócios e resultado líquido

Ano	Volume negócios	Resultado líquido
2019	7 122 386 €	-386 974 €
2020	6 584 592 €	-1 071 447 €
2021	6 872 254 €	-631 893 €
2022	7 030 748 €	-3 228 599 €

Fonte: elaboração própria

Com uma decomposição das principais componentes da Demonstração de Resultados (DR) (quadro 4.3), verificamos que o volume de negócios se mantém estável desde o início da sua atividade operacional, sendo notório um decréscimo da atividade no período de 2020-2021 muito provavelmente impactado pela pandemia - Covid-19, na medida em que a empresa Water opera numa zona do país com bastante turismo e impactuada não só pela sazonalidade do período de verão, mas também pela atividade turística.

No quadro 4.4 podemos verificar a decomposição do volume de negócios, verificando uma estabilidade das diversas componentes tarifárias.

Quadro 4.4: Decomposição das vendas e prestação de serviços

Ano	Tarifa fixa (água)	Tarifa variável (água)	Tarifa de saneamento	Outros serviços
2021	1 557 002 €	1 790 863 €	3 348 998 €	175 390 €
2022	1 566 739 €	1 874 515 €	3 441 179 €	148 315 €

Fonte: elaboração própria

Na decomposição dos proveitos, verificamos que no ano de 2022, a soma das tarifas de água e saneamento somam 98% dos proveitos e que a tarifa de saneamento e de água representam, cada uma, 49% do total dos proveitos.

Os proveitos da empresa Water têm um conjunto de características que devem ser considerados no processo de estabelecimento de objetivos:

Tarifas (variável de preço) – as tarifas resultam do contrato de concessão e respetivos documentos de concurso, sendo que se encontra sujeita a atualização anual ordinária e em alguns casos, quando previsto no contrato, atualização real. As tarifas são progressivas nos clientes domésticos, ou seja, a partir de um nível de consumo mensal (expresso em m³ – metros cúbicos), o preço por cada m³ adicional aumenta de forma significativa. Esta estrutura tarifária resulta da legislação nacional e tem como principal objetivo o uso racional da água nos consumidores domésticos (famílias).

Novos clientes – a empresa Water encontra-se a operar um contrato de concessão com limitação territorial fixa e estabelecida em contrato; a possibilidade de haver novos clientes resulta acima de tudo do aumento populacional da área geográfica ou da existência de habitações sem ligação à rede de abastecimento.

Consumo por cliente - tende a ser estável nos domésticos, as maiores flutuações de consumo poderão advir de clientes não domésticos, nomeadamente indústria ou comércio.

Tendo-se verificado uma estabilidade na estrutura de proveitos, constatamos que o resultado líquido tem sido negativo desde o início da atividade operacional, atingindo os 3,2 Milhões de Euros negativos em 2022.

No quadro 4.5 verificamos a decomposição das diversas rúbricas da estrutura da DR, havendo estabilidade nos dois anos em análise até ao resultado operacional que ascende a 290 Milhares de Euros em 2022 e 184 Milhares de Euros em 2021:

Quadro 4.5: Rúbricas da DR do ano de 2022 e 2021

Rúbrica	2021	2022
Vendas e Serviços Prestados	6 872 254 €	7 030 748 €
Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas	-1 151 264 €	-1 149 208 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-2 701 097 €	-2 629 734 €
Gastos com o Pessoal	-953 000 €	-1 036 943 €
Imparidades e provisões	-31 439 €	1 221 €
Outros rendimentos e gastos	-44 040 €	-123 663 €
Resultado antes de depreciações e amortizações	1 991 414 €	2 092 420 €
Gastos Depreciação e Amortização	-1 807 537 €	-1 802 802 €
Resultado operacional	183 877 €	289 618 €
Resultado financeiro (líquido)	-809 483 €	-3 511 055 €
Resultado antes de impostos	-625 605 €	-3 221 438 €
Resultado Líquido	-631 893 €	-3 228 599 €

Fonte: elaboração própria

Efetuada uma análise mais detalhada, constatamos que:

- (i) Os rendimentos, conforme referido anteriormente, as vendas e prestações de serviços encontram-se estáveis;
- (ii) Os custos operacionais não apresentam variações significativas, sendo que o resultado operacional oscila entre os 184 Milhares de Euros em 2021 e os 290 Milhares de Euros em 2022;
- (iii) Os resultados financeiros contribuem de forma significativa para os prejuízos apresentados nos últimos dois anos em análise, sendo que numa análise detalhada da informação que consta no Relatório e contas de 2022 (Empresa Water, 2023), constata-se que os gastos financeiros têm o impacto da atualização do passivo financeiro ao custo amortizado, conforme previsto na Norma Contabilística de Relato Financeiro (NCRF) 27 – Instrumentos financeiros, com um impacto de 773 Milhares de Euros no ano de 2021 e 2.922 Milhares de Euros no ano de 2022.

Procedemos à análise da estrutura dos gastos operacionais (cfr. quadro 4.6) e constatamos que a compra de água e o encargo com o tratamento de efluentes representam nos dois anos em análise 56% do total dos custos da empresa, tendo importância extrema na análise da performance da empresa na medida em que são custos de uma única entidade, que tal como a empresa Water tem exclusividade geográfica de fornecimento dos serviços, e com proveitos tarifários previstos em diploma específico que regula a sua atividade em alta.

Quadro 4.6: Desagregação dos principais custos de 2022 e 2021

	2021	2022
Compra de água	1 151 264 €	1 151 264 €
Tratamento de efluentes	1 585 620 €	1 595 106 €
Gastos com o Pessoal	953 000 €	1 036 943 €
Conservação e reparação	296 588 €	277 409 €
Outros rendimentos e gastos operacionais	894 367 €	877 606 €
Total gastos operacionais (excluindo depreciações e amortizações)	4 880 839 €	4 938 328 €

Fonte: elaboração própria

Analisando as restantes rúbricas, verificamos a mesma estabilidade nos valores apresentados, representando os gastos com pessoal 21% do total dos encargos no ano de 2022 e conservação e reparação das infraestruturas geridas pela empresa 6% dos gastos operacionais (excluindo depreciações e amortizações). Os outros rendimentos e gastos operacionais são compostos maioritariamente pela rúbrica de fornecimentos e serviços externos e contém diversas naturezas de custos com valores menos significativos, nomeadamente eletricidade, rendas, seguros e comunicação.

Quadro 4.7: Principais rúbricas de balanço de 2022 e 2021

Rúbrica	2021	2022
Ativo não corrente	48 259 359 €	46 672 374 €
Ativo corrente	4 625 831 €	5 716 405 €
Capital próprio	2 930 519 €	701 920 €
Passivo não corrente	46 169 048 €	49 645 738 €
Passivo corrente	3 785 623 €	2 041 121 €

Fonte: elaboração própria

Efetuada uma decomposição das principais rubricas da posição financeira da empresa Water (cfr. quadro 4.7), constatamos que o ativo ascende a 52 Milhões de Euros, sendo o ativo não corrente 48 Milhões de Euros. O ativo não corrente é maioritariamente composto pelos ativos intangíveis afetos à concessão. Estes ativos Intangíveis, de acordo com o previsto nas NCRF e com aplicação supletiva da *International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC) 12 - Acordos de Concessão de Serviços, resultam do reconhecimento inicial e mensuração subsequente da retribuição ao concedente e plano de investimentos obrigatório e previsto no contrato de concessão (conforme informação discriminada no capítulo da presente dissertação, 4.3.2 – contrato de concessão), e depreciado pelo período total do contrato de concessão, usando o método das unidades faturadas (m3).

Os principais impactos da aplicação da IFRIC 12 são os seguintes:

- (iv) *Ativos da concessão* – este contrato de concessão tem as características de modelo do Ativo Intangível, sendo que as principais componentes deste resultam da renda da concedente e da retribuição ao concedente e plano de investimentos que foram registados no momento inicial ao valor contratual acrescido de uma estimativa de Índice de Preços do Consumidor (IPC) e mensurados ao custo amortizado, conforme previsto na NCRF 27. No parágrafo 12 da IFRIC 12 é referido que: “O concessionário constrói ou valoriza as infraestruturas (serviços de construção ou de valorização) utilizadas para prestar um serviço público e opera e mantém essas infraestruturas (serviços operacionais) durante um período especificado”.
- (v) *O registo do passivo* acima indicado tem um impacto significativo na Demonstração de Resultados da empresa Water, na medida em que o passivo financeiro que resulta do reconhecimento dos ativos intangíveis da concessão tem de ser reavaliado anualmente, o que explica o resultado negativo nos anos de 2021 e principalmente no ano de 2022, com a reavaliação das rendas futuras e do plano de investimentos, de forma a que estes reflitam o IPC do ano (7,8%), com um impacto total de cerca 3.5 Milhões de Euros.
- (vi) *O capital* é afetado pelos resultados negativos acima descritos e que no ano de 2022 foram reforçados por prestações acessórias de 1 Milhão de Euros.
- (vii) *Passivo não corrente* – reflete as responsabilidades do contrato de concessão, renda ao concedente e plano de investimentos, sendo atualizado pelo impacto da mensuração do passivo no final de cada ano e pagamento da retribuição ao concedente, de acordo com o cronograma previsto no contrato de concessão e realização dos investimentos obrigatórios.

4.4. Visão, Missão e Valores

A implementação de um *Balanced Scorecard* pressupõe que antes do início do processo de formulação da estratégia a gestão defina a Visão, Missão e Valores da entidade. Segundo Kaplan e Norton (1996) estes são pilares do BSC que suportam a estrutura da empresa.

4.4.1 Visão

As organizações precisam de um alinhamento da sua estratégia com os seus colaboradores, percebendo assim a sua Visão, sendo que para atingir os seus objetivos estratégicos é imperativo envolvimento e colaboração entre as atividades operacionais e a gestão, sendo necessário a percepção da Visão. Assim para atingir a estratégia a gestão de topo deve traduzir a sua Visão para que a mesma seja perceptível em todos os níveis organizacionais e para todos os seus membros, pondo-os em ação (Irala, 2007).

A visão da empresa Water pretende ser uma entidade gestora de referência a nível nacional, cumprindo a sua missão através de:

Capital Social: fornecer aos clientes excelentes serviços e contribuir para o bem-estar da sociedade, respondendo às necessidades do presente e preparando e acautelando o futuro.

Capital Natural: proteger e melhorar o meio ambiente.

Capital Humano: ser um excelente local de trabalho, garantindo a segurança dos colaboradores e permitindo que alcancem todo o seu potencial.

Capital, Valor e Rentabilidade: criar valor e riqueza para os nossos stakeholders.

4.4.2 Missão

Recorrendo à informação que se encontra disponível no manual de acolhimento e diversa informação interna da empresa Water, contactamos que a empresa tem como Missão:

Assegurar a gestão do ciclo integral da água e dos serviços públicos de abastecimento e saneamento, de forma eficiente, eficaz e confiável, de excecional qualidade e valor, protegendo a saúde pública e o meio ambiente do nosso concelho.

Atendendo às características específicas da empresa Water, empresa com atividade concessionada e limitada ao objeto do contrato de concessão, a missão tem por base o objeto do contrato de concessão - exploração dos serviços de abastecimento de água pública em baixa, saneamento das águas residuais em baixa e rejeição das águas residuais, sob jurisdição da concedente.

4.4.3 Valores

Os valores da empresa Water decompõem-se em seis pilares (quadro 4.8): humanismo; excelência, ambição e melhoria continua, pessoas equipa e mérito, orientação para o cliente, orientação para a continuidade e orientação para o ambiente:

Quadro 4.8: Valores empresa Water

Humanismo	Bem estar e valorização das pessoas, no contexto da sua relação com a empresa. Promover o respeito mútuo e empatia na proximidade, que entendemos ser essencial, no cliente.
Excelência, Ambição e Melhoria contínua	Melhoria contínua dos serviços prestados
Pessoas, Equipa e Mérito	Resultados da equipa acima do individuais - individual é o resultado da equipa. Equipa unida, competente, eficaz e leal e promover o desempenho, comportamento solidário, consenso, a partilha da informação, a autonomia e responsabilização de cada um.
Orientação para o cliente	O cliente é o nosso parceiro, as suas necessidades e expetativas são determinantes.
Orientação para a comunidade	O serviço da empresa contribui para a economia e comunidade. Privilegiar as parcerias locais para um uso eficiente dos recursos, procurando acrescentar valor através da inovação, tecnologia e criatividade.
Orientação para o Ambiente	Assumir a responsabilidade de gerir recursos ambientais limitados e preciosos, vitais para a vida humana e sociedade.

Fonte: adaptado, empresa Water

4.5. Análise SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

Kaplan et al. (2008) refere que através da análise SWOT, é possível obter um melhor entendimento da estratégia pois, a informação é apresentada de forma sintética, permitindo identificar as forças e fraquezas (envolvendo interna) e oportunidades e ameaças (envolvendo externa). Esta análise, combinada com o BSC, pode traduzir-se numa ferramenta útil para o planeamento de uma estratégia e possibilita a definição de objetivos.

A análise SWOT foi em duas fases, numa primeira foram discutidos os pontos fortes e pontos fracos da empresa, bem como oportunidades e ameaças com o diretor geral da empresa Water. A informação recolhida e analisada foi preparada e discutida numa segunda fase com o presidente do conselho de administração do grupo que integra a empresa Water. O objetivo desta segunda análise é obter uma visão consolidada da empresa e do setor, permitindo um *benchmarking* interno e externo com as outras empresas integradas no grupo. Recorrendo às entrevistas realizadas contactamos que:

Strengths – pontos fortes

Estrutura acionista e experiência no setor – o grupo empresarial no qual se enquadra a empresa tem conhecimento do setor e das suas especificidades, conseguindo mais facilmente otimizar os processos, antecipar problemas e contribuir para a resolução dos mesmos.

Sistemas informáticos e tecnologia implementada – O setor da empresa Water caracteriza-se historicamente por ter informação dispersa sem sistemas informáticos (software) que permitam integrar a informação operacional, financeira e comercial. A empresa tem acesso a software desenvolvido internamente e que permite a otimização da sua operação.

Condições de trabalho e equipa– apesar da empresa operar operacionalmente apenas desde 2019, a quase totalidade da equipa transitou da antiga entidade gestora que operacionalmente efetuava a gestão do sistema; isto permite a transição de conhecimento histórico e a otimização com novas formas e filosofia de trabalho.

Weakness – pontos fracos

Rentabilidade abaixo do modelo – no modelo financeiro da empresa Water estavam previstos incrementos significativos das tarifas (fixa e variável) para cobrir os custos e os *cash flows* operacionais da empresa. Estes incrementos não foram efetuados, tendo a empresa cumprido as suas responsabilidades para com a entidade concedente, provocando um desequilíbrio financeiro que poderá limitar a capacidade de investimento caso não sejam obtidas outras fontes de financiamento.

Estado de conservação de parte da rede – a extensão da rede é elevada e caracterizada por urbana e não urbana, o que levanta desafios e problemas adicionais à empresa; tem vindo a ser feito um investimento no cadastro da rede e reabilitação parcial da mesma.

Imagem perante os clientes finais – a empresa fatura mensalmente aos seus clientes, os seus serviços de água e saneamento, mas também taxas em nome do Município, como os resíduos sólidos e taxa de proteção civil; estes valores representam mais de 50% do total da fatura faturada aos clientes e muitas vezes associada ao ‘preço’ da água, o que origina reclamações e desconfiança na empresa Water quando ela é apenas agente de cobrança das referidas taxas.

Opportunities – oportunidades

Potencialidade de aumento da eficiência do sistema – com nova tecnologia e melhoria de processos é possível aumentar a eficiência do sistema em indicadores importantes para a empresa e para o setor.

Aumento da construção na área geográfica de atuação – a empresa Water, como referido anteriormente, tem uma área de atuação geográfica limitada que lhe foi conferida pelo contrato de concessão. O aumento do número de clientes encontra-se diretamente associado ao crescimento demográfico da população residente, aumentando o seu número de clientes domésticos e não domésticos.

Incentivos ao investimento local – programas de investimento e incentivos podem permitir a utilização de fundos comunitários para modernização das infraestruturas locais.

Threats – ameaças

Não cumprimento contratual por parte da concedente – a relação com a concedente limitou os aumentos tarifários previstos no contrato, o que tem impacto significativo na capacidade de a empresa efetuar o investimento necessário à manutenção do sistema.

Impacto do aumento das tarifas nos clientes – a percepção dos clientes para o preço da água tem impacto na sua relação com a empresa Water, que de acordo com o contrato para cobrir as suas responsabilidades tem aumentos de tarifa significativos que podem ter impacto negativo.

Sazonalidade dos consumos e população não residente – a empresa tem uma atividade sazonal, com o número de clientes a aumentar significativamente no verão, o que tem vários impactos negativos, nomeadamente: a procura de água existe num período onde existe mais escassez de água (bem como maior risco de secas) e instabilidade dos proveitos face à estrutura de custos fixos.

A análise efetuada anteriormente foi compilada na SWOT apresentada abaixo (quadro 4.9):

Quadro 4.9: Análise SWOT empresa Water

Envolve Interna	S - Strengths - Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none">• Estrutura acionista e experiência no setor• Sistemas informáticos e tecnologia implementada• Condições de trabalho e equipa	W - Weaknesses - Pontos Fracos <ul style="list-style-type: none">• Rentabilidade abaixo do modelo• Estado de conservação de parte da rede• Imagem perante os clientes finais
Envolve Externa	O - Opportunities - Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Potencial de aumento da eficiência do sistema• Aumento da construção na área geográfica de atuação• Incentivos ao investimento local	T - Threats - Ameaças <ul style="list-style-type: none">• Não cumprimento contratual por parte da concedente• Impacto do aumento das tarifas nos clientes• Sazonalidade dos consumos e população não residente

Fonte: adaptado, empresa Water

4.6. Os Fatores Críticos de Sucesso

O conceito de fatores críticos de sucesso (FCS) tem tido várias interpretações ao longo da história sendo que de acordo com Rockart e Bullen (1981, p. 7), os FCS são “um número limitado de áreas nas quais os resultados satisfatórios assegurarão um desempenho competitivo de sucesso para o individuo, departamento ou organização. FCS são das poucas áreas chave onde as coisas devem correr bem para o negócio florescer e para os objetivos do gestor serem alcançadas”.

A definição e análise dos FCS foi efetuada com o diretor geral da empresa Water, sendo os mesmos: (i) garantir a qualidade da água; (ii) adequada gestão e contacto com o cliente; (iii) gestão adequada do relacionamento com o concedente; (iv) garantir o abastecimento de forma ininterrupta; e, (v) maximização da eficiência do sistema.

4.7. O *Balanced Scorecard* (BSC)

O BSC mede a performance das organizações através de quatro perspetivas distintas e complementares (Kaplan & Norton, 1997): perspetiva financeira, perspetiva de clientes, perspetiva de processos internos e perspetiva de inovação e crescimento.

A empresa tem algumas particularidades que têm de ser tidas em consideração na definição dos objetivos que resultam da análise estratégica efetuada. Os objetivos que se encontram a seguir (quadro 4.10) foram definidos mediante informação recolhida com a empresa.

Quadro 4.10: Objetivos estratégicos

Perspetiva	Objetivos
Financeira	F1 - Aumento do volume de negócios F2 - Cumprimento do plano de Investimentos F2 - Reduzir os gastos operacionais F4 - Aumentar a deteção de situações irregulares
Clientes	C1 - Reduzir o prazo médio de recebimentos C2 - Aumentar a taxa de adesão débito direto e fatura digital C3 - Aumento do nível de satisfação dos clientes
Processos internos	P1 - Reduzir a água não faturada P2 - Reduzir a perda comercial - Saneamento P3 - Reduzir as falhas no abastecimento P4 - Reduzir avarias em condutas
Inovação e conhecimento	I1 - Implementação call center centralizado I2 - Implementação e otimização de telemetria I3 - Digitalização de processos e aceleração digital

Fonte: elaboração própria

4.7.1 Perspetiva financeira

F1 - Aumento do volume de negócios. Este objetivo é relevante em grande parte das empresas, no caso da empresa Water este poderá ser obtido pelo aumento do número de clientes, atualizações tarifárias, ou mesmo maximizando os proveitos dos clientes existentes.

F2 - Cumprimento do plano de Investimentos, trata-se de uma obrigação que a empresa tem e que advém do contrato de concessão (conforme descrito no capítulo 4.3.2), e que tem as seguintes características: o valor do dispêndio anual deve ser proposto à concedente mediante

um plano elaborado pela empresa e aprovado pela primeira; pode e deve contribuir para a melhoria operacional da empresa Water.

F2 - Reduzir os gastos operacionais permite o aumento da rentabilidade da empresa. Como referido anteriormente cerca de 56% dos custos da empresa advêm do fornecimento de água em alta e tratamento de saneamento, para o qual a empresa não tem alternativa nem consegue controlar o preço. Torna-se necessário limitar o impacto destes serviços nos custos da empresa ou identificar outras medidas de racionalização dos custos.

F4 - Aumentar a deteção de situações irregulares. O setor da água e saneamento é caracterizado muitas vezes pelo uso abusivo dos recursos instalados no sistema. O fornecimento de água e recolha de saneamento é efetuado recorrendo a uma infraestrutura com elevada extensão de rede e que tem de operar de forma resiliente. O uso abusivo ocorre muitas vezes com recurso a ligações irregulares que podem .

4.7.2 Perspetiva de clientes

C1 - Reduzir o prazo médio de recebimentos traduz-se não só numa menor necessidade de *Working Capital* mas também origina medidas de controlo da dívida e do crédito atribuído aos clientes.

C2 - Aumentar a taxa de adesão ao débito direto e fatura digital permite à empresa uma redução dos custos operacionais, na medida em que: a emissão de uma fatura física implica a impressão, envelopamento e distribuição postal das referidas faturas, tendo de recorrer pelo menos a dois fornecedores; adicionalmente a fatura eletrónica é uma solução com preocupações ambientais e que reduz a pegada de carbono. O débito direto é um meio de pagamento mais automatizado e que não carece de processamento manual nem recurso às lojas físicas; os débitos diretos também tendencialmente contribuem para uma maior eficácia na cobrança das faturas e redução dos valores em dívida.

C3 - Aumento da satisfação dos clientes deve ser uma prioridade, embora a empresa Water tenha exclusividade geográfica, presta um serviço essencial. A gestão da empresa considera que a resolução de eventuais problemas que resultem dos serviços prestados devem ser endereçados e resolvidos na medida da possibilidade da empresa.

4.7.3 Perspetiva de processos internos

P1 - Reduzir a água não faturada é um objetivo muito relevante para qualquer empresa do setor, visto que ele é publicado anualmente e divulgado em meios de comunicação aquando da emissão do RASARP sendo efetuadas análises comparativas entre as várias empresas. A água

não faturada é também um indicador que reflete a performance do sistema, sendo necessário adequar os processos operacionais e mesmo comerciais da empresa.

P2 - Reduzir a perda comercial – Saneamento que é um custo direto da empresa Water. A componente variável do saneamento é faturada em função dos m³ de água vendidos (na medida que não existem contadores de saneamento para os clientes), se houver infiltrações na rede de saneamento a empresa Water ter um custo adicional na medida em que a entidade em alta que trata o saneamento do sistema fatura por m³ entregue.

P3 - Reduzir as falhas no abastecimento contribui para o nível de satisfação do cliente. Sendo a água um bem essencial é objetivo da empresa limitar e antecipar a necessidade de existência de falhas de abastecimento.

P4 - Reduzir avarias em condutas é um objetivo também associado à gestão das infraestruturas, devendo ser o mais reduzido possível.

4.7.4 Perspetiva de inovação e conhecimento

I1 - Implementação de um *call center* centralizado permite à empresa Water a aquisição de sinergias com o grupo, possibilitando também uma melhoria do nível de atendimento aos clientes.

I2 - Implementação e otimização de telemetria permite à empresa a utilização de ferramentas avançadas que reduzem os custos operacionais, nomeadamente contribuindo para a redução de água não faturada.

I3 - Digitalização de processos e aceleração digital sendo uma tendência nos dias de hoje permite agilizar processos, reduzir custos e criar valor acrescentado para os clientes.

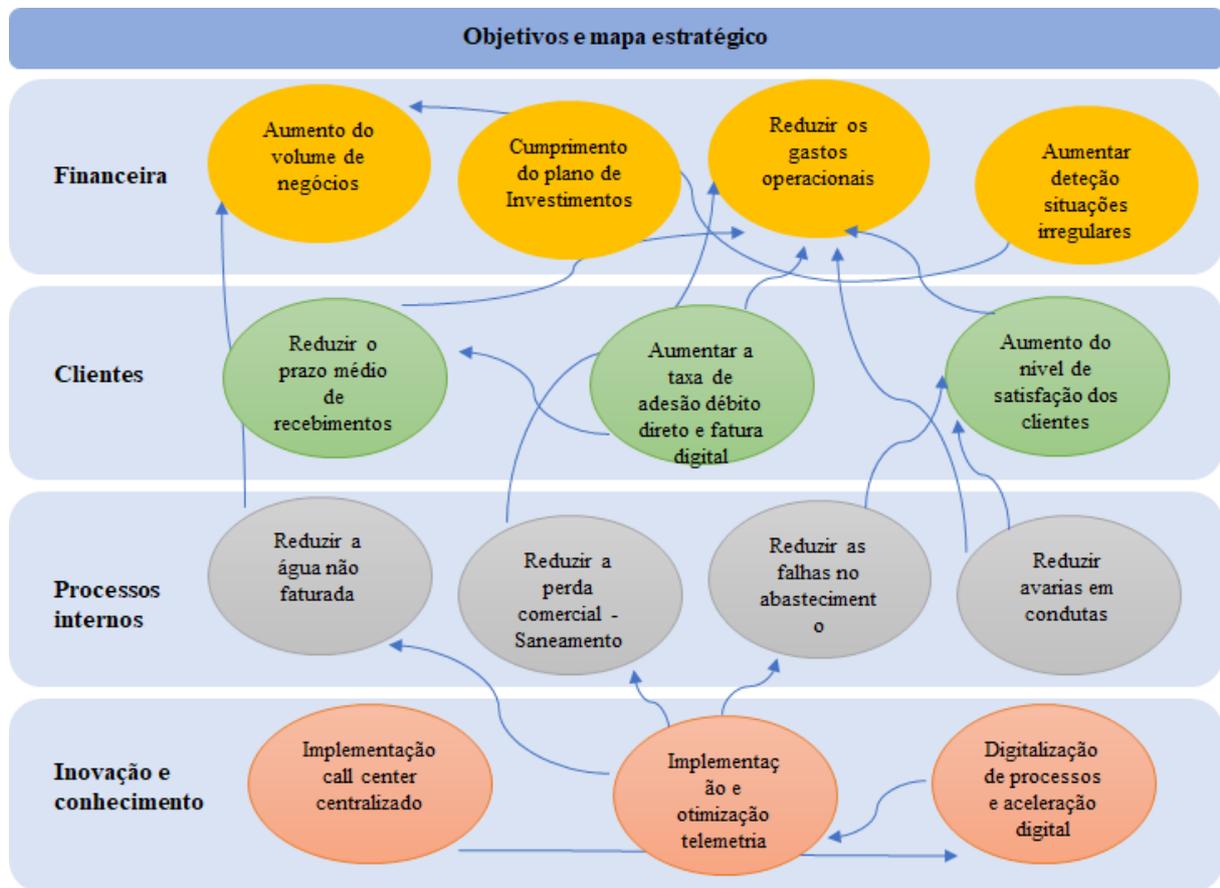
4.8. Mapa estratégico

O mapa estratégico é a última modificação do BSC, retratando o modelo de negócios de uma organização, para traduzir, comunicar e medir a estratégia (Kaplan e Norton, 2004). Ao tornar-se uma parte integrante do BSC, consegue com que o mesmo funcione como ferramenta de gestão estratégica.

O mapa estratégico descreve a forma como a empresa pode criar valor, ligando os objetivos estratégicos com uma relação de causalidade, com base nas quatro perspetivas do BSC. Este procura simplificar a forma de como são vistos os objetivos estratégicos, permitindo uma divulgação mais fácil dos objetivos e expectativas da gestão do topo para as chefias intermédias e funcionários.

Na seguinte figura (cfr. figura 4.6) encontram-se identificados os objetivos da empresa, com a divisão efetuada nas quatro perspetivas previstas no BSC, bem como as relações existentes entre os mesmos:

Figura 4.6: Objetivos e mapa estratégico - empresa Water



Fonte: elaboração própria

4.9. Indicadores de performance

A definição de indicadores de performance deve estar interligada no processo de definição da estratégia da empresa, representando a métrica de como os objetivos estratégicos são atingidos.

Os indicadores que são selecionados para a monitorização dos objetivos devem ser em número e qualidade que permitam o seu controlo. Kaplan e Norton (1996) referem que o BSC de uma entidade não deverá ter mais de trinta indicadores no total das perspetivas. Os indicadores selecionados para a empresa Water (cfr. quadro 4.11) totalizam dezasseis, divididos entre as quatro perspetivas do BSC.

Quadro 4.11: Indicadores de performance

Objetivos	Indicadores performance
F1 - Aumento do volume de negócios	IP1 - Aumento das vendas e prestações de serviços
F2 - Cumprimento do plano de Investimentos	IP2 - Percentagem de execução anual do plano de investimentos (%)
F2 - Reduzir os gastos operacionais	IP3 - Redução dos gastos operacionais face ao ano anterior
F4 - Aumentar a deteção de situações irregulares	IP4 - Número de situações irregulares identificadas
C1 - Reduzir o prazo médio de recebimentos	IP5 - Redução do prazo médio de recebimentos face ao ano anterior
C2 - Aumentar a taxa de adesão débito direto e fatura digital	IP6 - Número de clientes débito direto em relação ao número de clientes ativos
	IP7 - Número de clientes com fatura digital em relação ao número de clientes ativos
C3 - Aumento da satisfação dos clientes	IP8 - Redução do número de reclamações
P1 - Reduzir a água não faturada	IP9 - Volume água não faturada sobre o volume de água entrada em sistema
P2 - Reduzir a perda comercial - Saneamento	IP10 - Redução da percentagem de água residual não faturada
P3 - Reduzir as falhas no abastecimento	IP11 - Redução das falhas no abastecimento (nº/1000 ramais)
P4 - Reduzir avarias em condutas	IP12 - Redução das avarias em condutas (nº/100 Km Ano)
I1 - Implementação call center centralizado	IP13 - Conclusão do projeto de implementação de call center
I2 - Implementação e otimização de telemetria	IP14 - Percentagem de implementação de telemetria
I3 - Digitalização de processos e aceleração digital	IP15 - Implementação do BSC e ferramenta informática
	IP16 - Implementação de software de gestão documental

Fonte: elaboração própria

IP1 - Aumento das vendas e prestações de serviços – este indicador resulta do acumulado das vendas e prestações de serviços anuais da empresa, sendo medido em valor absoluto (Euros) e que resulta do processo de construção do orçamento anual. Como referido anteriormente, os proveitos da empresa encontram-se limitados em preço e atuação geográfica da empresa Water, sendo que o objetivo de vendas e prestações de serviços é analisado e comparado com os valores históricos; adicionalmente outras medidas do BSC com impacto neste indicador são tidas em consideração na definição da meta anual, sendo esperado 2% face ao ano anterior.

IP2 - Percentagem de execução anual do plano de investimentos (%) – este indicador é calculado pela percentagem que resulta do investimento aprovado e realizado no ano sobre o investimento contratual, sendo objectivo que a execução seja de 100% do aprovado.

IP3 - Redução dos gastos operacionais face ao ano anterior – o cálculo deste indicador é mais abrangente e engloba um conjunto de rubricas que englobam os gastos operacionais. Com esta abrangência, este indicador permite à empresa tomar conjuntos de ações que tenham impacto na estrutura de custos. As rúbricas englobadas são: custo das mercadorias vendidas; fornecimentos e serviços externos; gastos com o pessoal; perdas por imparidade e outros gastos, sendo o objetivo de redução 2%.

IP4 - Número de situações irregulares identificadas – este indicador é calculado pelo número de situações irregulares identificadas dividindo pelo número de clientes ativos. A identificação de irregularidades implica a alocação de equipas e meios em campanhas, sendo que como meta foi definido um aumento de 5% face ao ano anterior.

IP5 - Redução do prazo médio de recebimentos face ao ano anterior, expresso em número de dias, obtido do cálculo da soma dos valores em dívida dos últimos 12 meses sobre a faturação dos últimos 12 meses, multiplicando por 360 dias. O ponto de partida foi o valor do ano anterior (40 dias), sendo o objetivo atingir os 38 dias.

IP6 - Número de clientes débito direto em relação ao número de clientes ativos – este indicador é calculado a partir da divisão do número de clientes com meio de pagamento débito direto dividindo pelo número total de clientes ativos. A meta é calculada com base nos números históricos e com um aumento de 5% passando para 50%. Este objetivo de aumento vai estar associado a campanhas de adesão efetuadas com o auxílio de entidades externas.

IP7 - Número de clientes com fatura digital em relação ao número de clientes ativos que tal como o indicador anterior é calculado a partir da divisão do número de clientes que recebem faturas por via eletrónica sobre o número total de clientes com contrato ativo. O objetivo deste indicador é de 60%, o que inclui um incremento de 7% face ao ano anterior. Este objetivo vai ter o impacto de campanhas a executar com o auxílio de entidades externas, focando também as questões ambientais associadas à desmaterialização de faturas.

IP8 - Redução do número de reclamações é um indicador extremamente importante para a empresa. O setor dos *utilities*, e principalmente na água (em que não existe qualquer tipo de negociação de preço), os clientes tendencialmente contactam a entidade quando existem problemas no abastecimento ou faturação e pagamento, sendo necessário manter um nível elevado na resolução das situações identificadas. O objetivo é mais uma vez estabelecido em função dos dados históricos e aplicando uma tendência decrescente, situando-se nas 25 por ano.

IP9 - Volume água não faturada sobre o volume de água entrada em sistema é um dos indicadores mais importantes para as empresas do setor e um dos indicadores mais publicados e analisados pelo ERSAR e mesmo meios de comunicação social. A empresa tem objetivos ambiciosos na diminuição deste indicador que em conjunto com as restantes medidas a implementar definiram como 17%.

IP10 - Redução da percentagem de água residual não faturada, consiste no produto entre o volume de água residual exportado para tratamento deduzido do volume líquido de saneamento faturado (inclui faturas e notas de crédito referentes a accertos) sobre o volume de água residual exportado para tratamento, multiplicando por 100, sendo que o objetivo a atingir que a empresa se propõe é de 15%.

IP11 - Redução das falhas no abastecimento (nº/1000 ramais) trata-se de um indicador ERSAR associado à qualidade de serviço e que se calcula como o número de ramais afetados

por falhas por 1000 ramais, sendo o objetivo da empresa calculado com base no histórico e medidas de eficiência previstas 15 por ano.

IP12 - Redução das avarias em condutas (nº/100 Km Ano) tal como aconteceu nos indicadores anteriores, é um indicador ERSAR que se calcula pelo produto do número de avarias em condutas (incluindo as avarias em válvulas e acessórios) sobre o cumprimento total das condutas de adução e distribuição, multiplicando por 100%, sendo o objetivo 20 para o total do ano.

IP13 - Conclusão do projeto de implementação de *call center*, trata-se de um projeto a iniciar e concluir no próximo exercício, com o objetivo de contribuir para o aumento do nível de satisfação dos clientes. As várias atividades necessárias para a implementação vão ser desagregadas e postas num cronograma, este cronograma vai estar associado à percentagem de implementação que antes do final do ano vai ser de 100%.

IP14 - Percentagem de implementação de telemetria vai permitir de forma significativa para a melhoria de outros indicadores operacionais, nomeadamente o volume de água não faturada. Com base no plano de investimento aprovado o objetivo é 25%.

IP15 - Implementação do BSC e ferramenta informática é um objetivo associado à operacionalização deste projeto, sendo que para o próximo ano. O BSC vai estar em vigor no início do ano, sendo que a ferramenta informática estará operacional a partir do início do segundo semestre do ano, sendo uma meta de 100% para o total do objetivo, dividindo a sua avaliação entre a implementação e operacionalização com 50% cada uma.

IP16 - Implementação de software de gestão documental vai permitir a melhoria da qualidade de forma significativa de outros processos vitais para a atividade da empresa sendo que o objetivo definido é de 100% no primeiro semestre do ano.

4.10. Iniciativas estratégicas

O BSC é uma ferramenta que permite que a gestão de uma organização tenha acesso a um conjunto de medidas que permitam a avaliação do progresso face aos objetivos estratégicos. As iniciativas estratégicas são ações ou mesmo projetos que estão alinhados com a estratégia da empresa para atingir os seus objetivos.

As iniciativas estratégicas definidas pela empresa Water foram as seguintes:

IE1 – Melhoria e divulgação da imagem da empresa – a empresa e o seu serviço transitaram inicialmente de uma entidade municipal, que praticava preços baixos e com limitações nas suas atividades e comunicação com os clientes. Sendo a água um bem essencial é necessário que a

empresa efetue campanhas juntos dos seus clientes e mesmo a concedente para dar a conhecer a importância e complexidade do processo de distribuição de água para consumo humano.

IE2 – Melhoria do relacionamento com o cliente – é importante que todos os pontos de contacto com o cliente apresentem um nível de serviço elevado, havendo um conjunto de objetivos (dos vários níveis) que vão contribuir de forma positiva a curto e longo prazo para a melhoria dos níveis de satisfação do cliente.

IE3 – Melhoria da formação e treino dos trabalhadores é um elemento essencial e transversal a todos os processos da empresa que tenham intervenção humana. A formação e especialização dos trabalhadores vai contribuir de forma significativa para a melhoria e eficiência da empresa.

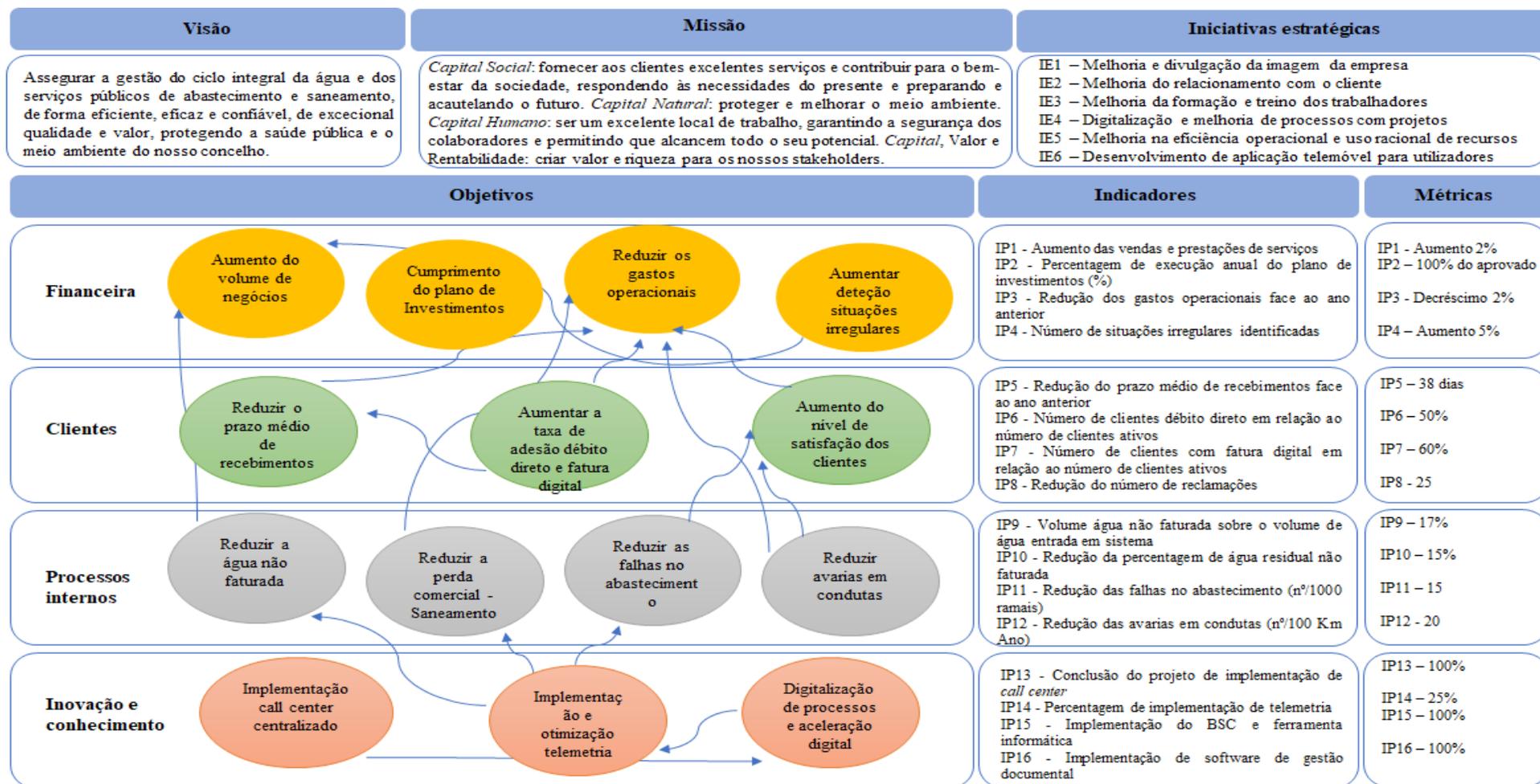
IE4 – Digitalização e melhoria de processos com projetos de curto e médio prazo associados à performance, eficiência e melhoria dos níveis de serviço.

IE5 – Melhoria na eficiência operacional e uso racional de recursos – é prioridade da empresa desenvolver projetos que melhorem as operações da empresa, estes projetos serão impulsionados pelo conhecimento e formação especializada dos trabalhadores efetuando interligação do seu conhecimento empírico dos sistemas da empresa e conhecimentos adquiridos.

IE6 – Desenvolvimento de aplicação telemóvel para utilizadores – associado a um projeto a longo prazo torna-se necessário fazer o levantamento das necessidades e mais valias a incorporar na aplicação que a empresa pretende desenvolver para os seus utilizadores.

4.11. *Balanced Scorecard* da empresa Water

Figura 4.7: *Balanced Scorecard* da empresa Water



Fonte: elaboração própria

Conclusões

5.1. Conclusões e resultados

A questão de investigação levantada neste estudo foi: *quais os aspetos a ter em consideração no desenvolvimento de um Balanced Scorecard numa empresa de água e saneamento (Empresa Water)?*

A proposta de modelo do *Balanced Scorecard* desenvolvido neste trabalho permitiu à empresa Water materializar a sua visão, missão, valores e estratégia, através de um sistema de suporte à decisão. Através da adaptação da estrutura de BSC proposta por Kaplan e Norton, a empresa tem uma ferramenta que permite alinhar a sua estratégia com os objetivos e medidas, aumentar a transparência e a comunicação, e melhorar o seu desempenho em todas as perspetivas.

A conceção de um BSC para uma empresa concessionada de água e saneamento, tem algumas particularidades que têm e foram tidas em consideração na elaboração da presente dissertação, nomeadamente pelo facto de ser uma atividade regulada e a empresa estar a operar um contrato de concessão com obrigações definidas, e período limitado pelo contrato e pela lei. A recolha de informação foi feita recorrendo a entrevistas a pessoas que têm um conhecimento abrangente do setor de atividade e das especificidades da empresa em causa, o que combinando com informação obtida nos recursos internos da empresa e da entidade reguladora, permitiu a compilação de um BSC para a empresa Water.

Com o trabalho que foi desenvolvido esperamos que o resultado do mesmo contribua de forma significativa para a realização dos seus objetivos e Missão: *Assegurar a gestão do ciclo integral da água e dos serviços públicos de abastecimento e saneamento, de forma eficiente, eficaz e confiável, de excepcional qualidade e valor, protegendo a saúde pública e o meio ambiente do nosso concelho.*

Consolidando os resultados obtidos pelos autores Madsen (2014) e Cabrera (2011), com esta investigação demonstramos que a conceção de um *Balanced Scorecard* pode levar a melhorias significativas no desempenho operacional e na gestão de empresas do sector da água e saneamento. Isto está alinhado com a literatura de Kaplan e Norton (1996), que enfatiza a importância de métricas claras e alinhamento estratégico. Além disso, o nosso estudo destaca a necessidade de adaptação da metodologia às particularidades do setor de água e saneamento, o

que contribui para a expansão da literatura sobre a aplicação do *Balanced Scorecard* em contextos específicos.

Portanto, suas conclusões não apenas resumem o trabalho realizado, mas também estabelecem conexões sólidas com o enquadramento teórico e enfatizam os possíveis contributos práticos, como orientações para empresas do setor de água e saneamento que buscam melhorar a sua gestão por meio da implementação de um *Balanced Scorecard*.

5.2. Limitações e oportunidades para investigação futura

A presente dissertação foi realizada com base num estudo de caso de uma empresa concessionária de um sistema de abastecimento de água e saneamento – empresa Water, o que impossibilita a generalização das conclusões obtidas. Adicionalmente foi efetuado um trabalho teórico que culminou na elaboração e proposta de um *Balanced Scorecard*, cuja operacionalização e avaliação subsequente deve ser efetuada.

Como oportunidade para investigação futura temos a avaliação da implementação do BSC proposto para a empresa Water, isto pode ser efetuado de várias formas: com uma análise qualitativa dos objetivos e da sua eficácia para a persecução dos objetivos estratégicos da empresa, ou recorrendo a uma análise mais quantitativa, comparando os valores dos resultados obtidos com outras empresas semelhantes (o que levanta a problemática da difícil comparabilidade da performance entre sistemas de abastecimento de água, devido às características únicas de cada um dos sistemas), que poderá ser feito usando informação do relatório anual compilado pela entidade reguladora – RASARP.

O setor da água e saneamento, pela importância que tem para a população em geral, abre uma panóplia de possibilidades de investigação, principalmente na vertente da água como um bem essencial à humanidade.

Referências Bibliográficas

- Alan C. Maltz, Aaron J. Shenhar, Richard R. Reilly (2003). Beyond the Balanced Scorecard: Refining the search for organizational success measures. *Long Range Planning, Volume 36*(2), 187-204, [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00165-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00165-6)
- Baard, V. C., & Dumay, J. (2020). Interventionist research in accounting: Reflections on the good, the bad and the ugly. *Accounting & Finance, 60*(3), 1979-2006. <https://doi.org/10.1111/acfi.12409>
- Banker, R. D., Chang, H., & Pizzini, M. J. (2004). The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review, 79*(1), 1-12. <https://doi.org/10.2308/accr.2004.79.1.1>
- Bianchi, C., & Montemaggiore G. B. (2008). Enhancing strategy design and planning in public utilities through “dynamic” balanced scorecards: insights from a project in a city water company. *System Dynamics Review, 24*(2), 175–213. Doi 10.1002/sdr.395
- Bullen, C., & Rockart, J. F. (1981). A primer on critical success factors. *Sloan School Management, Massachusetts Institute of Technology*. <https://doi.org/10.2307/249113>.
- Cabrera Jr., Enrique; Peter Dane; Scott Haskins; Heimo Theuretzbacher-Fritz. Benchmarking Water Services: *Guiding water utilities to excellence, Volume 10*; IWA Publishing, (2011). <https://doi.org/10.2166/9781780400877>
- Camp, R. (1989). Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. *Productivity press, New York, USA*. <https://doi.org/10.1007/9789400707535>
- Cheng, M. M., Humphreys, K. A., & Zhanget, Y. Y. (2018), The interplay between strategic risk profiles and presentation format on managers' strategic judgments using the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society, 70*, 92-105. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.009>
- Crawford, D. & Scaletta, T. (2005). The Balanced Scorecard and Corporate Social Responsibility: Aligning Values for Profit. *Greenbiz*. <https://www.greenbiz.com/article/balanced-scorecard-and-corporate-social-responsibility-aligning-values-profit>
- Drucker, P. F. (1995). The information executives truly need. <https://www.greenbiz.com/article/balanced-scorecard-and-corporate-social-responsibility-aligning-values-profit> *Harvard Business Review, 73*(1), 54-620. <https://doi.org/10.1002/hbr.1995.73.6.128>
- Epstein, M. J., & Manzoni, J. F. (1997). The balanced scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action. *Management Accounting, 79*, 28-36. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00087-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00087-X)
- Franceschini, F., & Turina, E. (2012). Proposal for a performance dashboard for the monitoring of water and sewage service companies (WaSCs). *Water resources management, 26*, 63-80. <https://doi.org/10.1007/s11269-011-9901-3>
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., & Lisboa, J. V. (2004). A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research. *Journal of Manufacturing technology management, 15*(6), 511-530. <https://doi.org/10.1108/17410380410547906>.
- González, J. M. H., Calderón, M. Á., & González, J. L. G. (2012). The alignment of managers' mental models with the balanced scorecard strategy map. *Total Quality Management & Business Excellence, 23*(5-6), 613-628. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669546>.
- Haas, M. & Kleingeld, A., (1999). Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization, *Management Accounting Research, 10*, 233-261. <https://doi.org/10.1006/mare.1998.0098>

- Hopper, T., & Major, M. (2007). Extending institutional analysis through theoretical triangulation: Regulation and activity-based costing in Portuguese telecommunications. *European Accounting Review*, 16, 59-97. <https://doi.org/10.1080/09638180701265879>
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps, and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33-59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- International Accounting Standards Board (IASB) <https://www.ifrs.org/groups/international-accounting-standards-board>
- Irala, L. R. Performance measurement using balanced scorecard, (2007), <http://ssrn.com/abstract=980691>
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January/February, pp. 71-79. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, July/August 1-14. <https://doi.org/10.1002/hbr.2007.070801>
- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: What is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 6, 591-619. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00097-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00097-1)
- Nørreklit, H. 2000. The Balanced Scorecard- a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, March. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0097>
- Marques, R. (2017). Análise do Desempenho dos Operadores Privados e Públicos no Setor da Água em Portugal. AEPISA—Associação das Empresas Portuguesas para o Sector do Ambiente. <https://doi.org/0.13140/RG.2.2.17552.90858>
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2014). Perceived benefits of balanced scorecard implementation: Some preliminary evidence. *Problems and Perspectives in management*, 12(3), 81-90. <https://doi.org/10.1177/1847564115591009>
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2015). The Balanced Scorecard: A review of five research areas. *American Journal of Management*, 15(2), 24-41. <https://doi.org/10.1080/09638180802481698>.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña (2019). *Qualitative Data Analysis*, 4th edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://doi.org/10.4133/9781506353074>
- Olve, N.G., Petri, C.J., Roy, J. & Roy, S., (2003). Making scorecards actionable: balancing strategy and control. John Wiley & Sons Ltd. Chichester, West Sussex, England
- Otley, David. (1999). *Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research*. *Management Accounting Research*. 10. 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G., & Soderquist, K. E. (2005). An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action. *European management journal*, 23(2), 214-227. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.02.004>.
- Quesado, P., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.1110>
- Rainer, Lueg (2015). Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action. *The Journal of business strategy*, 36(2), 34 – 40. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2013-0101>

- RASARP (2022a). Relatório Anual dos Serviços de águas e saneamento em Portugal, Volume 1 – Caracterização do setor de águas e resíduos. <https://www.ersar.pt/pt/site-publicacoes/Paginas/edicoes-anuais-do-RASARP.aspx>
- RASARP (2022b). Relatório Anual dos Serviços de águas e saneamento em Portugal, Volume 2 – Controlo da qualidade da água para consumo humano. <https://www.ersar.pt/pt/site-publicacoes/Paginas/edicoes-anuais-do-RASARP.aspx>
- Water (2022). Relatório e contas
- Water (2021). Relatório e contas
- Water (2020). Relatório e contas
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65-88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0097>
- Sistema Normalização Contabilística (SNC) - <https://www.cnc.min-financas.pt/snc2016.html>.
- Sundin, H., Granlund, M. and Brown, D. A. (2010). Balancing multiple competing objectives with a balanced scorecard. *European Accounting Review*, 19(2), pp. 203–246. <https://doi.org/10.1080/09638180903118736>
- Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods Research Methods*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452273799>
- Yin, Robert K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods Research Methods*, fifth edition, Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452242569>

Apêndice A

Desenvolvimento e operacionalização de um Balanced Scorecard numa empresa de água e saneamento (Empresa Water)

Guião de entrevista nº1

Dia	08/08/2023
Local	Sede da empresa
Duração	2 Horas
Entrevistado	Diretor Geral
Objetivo	Enquadramento, estrutura da empresa e principais objetivos

Questões

- Como caracteriza a empresa e a sua estrutura?
- Sendo a empresa uma concessão de água e saneamento, quem são os seus clientes mais importantes?
- A gestão da relação com a concedente tem impacto nos objetivos da empresa?
- Tendo exclusividade na gestão do sistema de abastecimento, considera que não tem concorrentes?
- Quem são os principais *stakeholders*?
- Usam algum sistema de gestão?

Apêndice B

Desenvolvimento e operacionalização de um Balanced Scorecard numa empresa de água e saneamento (Empresa Water)

Guião de entrevista nº2

Dia	11/08/2023
Local	Reunião por videoconferência
Duração	1 Hora
Entrevistado	Diretor Geral
Objetivo	Obtenção de informação para análise interna e externa da empresa Water

Questões

- Quais considera serem os pontos fortes e fracos da empresa?
- Quais são as ameaças e oportunidades da empresa?
- Considera que a execução do contrato de concessão com vida finita tem impacto nesta análise?
- O facto de ser um serviço essencial e regulado tem impacto nesta avaliação?

Apêndice C

Desenvolvimento e operacionalização de um Balanced Scorecard numa empresa de água e saneamento (Empresa Water)

Guião de entrevista nº3

Dia	14/08/2023
Local	Sede da Holding to Grupo empresa Water
Duração	1 Hora
Entrevistado	Diretora de operações do Grupo da empresa Water
Objetivo	Comparação dos objetivos da empresa Water com outras concessões/setor

Questões

- Considera que os objetivos de gestão dos sistemas de abastecimento divergem muito de sistema para sistema?
- O facto da entidade reguladora - ERSAR fazer uma avaliação de indicadores anual tem impacto significativo na definição de objetivos da empresa?
- Quem são os principais *stakeholders* da empresa Water?
- Qual a importância de considerar a concedente como um dos principais clientes?

Apêndice D

Desenvolvimento e operacionalização de um Balanced Scorecard numa empresa de água e saneamento (Empresa Water)

Guião de entrevista nº4

Dia	16/08/2023
Local	Reunião por videoconferência
Duração	1 Hora
Entrevistado	Presidente Concelho Administração Empresa Water
Objetivo	Identificação dos valores e missão e fatores críticos sucesso

Questões

- Qual a visão e missão da empresa?
- O contrato de concessão e o facto de ser um serviço essencial tem impacto nesta avaliação?
- Quis os fatores críticos de sucesso que identifica na empresa Water?
- Análise SWOT – concorda com o levantamento dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças identificadas?

Apêndice E

Desenvolvimento e operacionalização de um Balanced Scorecard numa empresa de água e saneamento (Empresa Water)

Guião de entrevista nº5

Dia	16/08/2023
Local	Reunião por videoconferência
Duração	1 Hora
Entrevistado	Diretor Geral
Objetivo	Esclarecimento de dúvidas e definição de indicadores

Questões

- Concorda que os principais indicadores da ERSAR têm impacto determinante na definição dos indicadores de performance da empresa?
- Concorda que deve considerar ambos a concedente e o cliente final como clientes?
- Como aumentar a rentabilidade por cliente se o preço resulta da lei e do contrato de concessão?
- A inovação e desenvolvimento tecnológico tem impacto na performance da empresa?
- Nos dias de hoje as perdas de água é um indicador cada vez mais importante?

Apêndice F

Desenvolvimento e operacionalização de um Balanced Scorecard numa empresa de água e saneamento (Empresa Water)

Guião de entrevista nº6

Dia	18/08/2023
Local	Reunião por videoconferência
Duração	1 Hora
Entrevistado	Diretor Geral, Diretor de operações e comercial
Objetivo	Discussão dos indicadores, objetivos e métricas

Questões

- Quais as principais atividades das operações e que métricas usam para monitorar?
- Quais as principais atividades área comercial e que métricas usam para monitorar?
- Concorda com a importância dos indicadores da ERSAR que foram apresentados?
- Considera que as perspetivas apresentadas se adequam à empresa Water?
- Os objetivos são adequados?
- As métricas são ajustadas? Faz sentido serem comparadas com as da ERSAR?