

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Concepção de um Balanced Scorecard para a área Record to Report de um Global Shared Services

Cátia Sofia da Cunha Rodrigues

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora Associada,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientador:

Doutor Rúben Alexandre da Silva Barros, Professor Auxiliar,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Maio, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Concepção de um Balanced Scorecard para a área Record
to Report de um Global Shared Services**

Cátia Sofia da Cunha Rodrigues

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora
Associada,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientador:

Doutor Rúben Alexandre da Silva Barros, Professor Auxiliar,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Maio, 2024

Agradecimentos

Um sentido e sincero agradecimento,

À orientadora, Doutora Ana Maria Dias Simões, pela dedicação, exigência, paciência, forte motivação e disponibilidade desde o primeiro contacto. Foi, sem dúvida, fundamental para a conclusão deste projeto.

Ao meu marido, Álvaro, pela compreensão, apoio incondicional e pelo tempo que abdicou da minha companhia. A forte ajuda com a nossa bebé foi crucial para que eu me pudesse dedicar a este projeto.

À minha filha, Benedita, pelo amor incondicional, mesmo sem perceber, que tanto alento me deu para concretizar este objetivo.

À minha chefia direta, pela abertura, apoio e contributo para este projeto, assim como aos gestores dos departamentos e à gestão de topo da R2R, onde trabalho.

Aos meus pais, pelo incentivo e apoio incondicional transmitido apesar da minha maior ausência durante os últimos meses.

Resumo

A evolução dos ambientes macroeconómicos, legais e políticos, aliada à crescente concorrência dos mercados, tem gerado a necessidade de avaliar e monitorizar o desempenho em múltiplos setores. A ascensão dos serviços partilhados tem-se concentrado na eficiência operacional, redução de custos, melhoria contínua, desenvolvimento das pessoas e no aumento da qualidade do produto/serviço prestado, criando valor para os *Stakeholders*.

No contexto da avaliação do desempenho organizacional o *Balanced Scorecard* tem-se destacado como um instrumento versátil e dinâmico, colocando a estratégia e a Visão no centro das operações em prol do controlo de gestão.

O principal contributo deste projeto é a concepção de um *Balanced Scorecard* para a área *Record to Report* da ABC - uma empresa de serviços partilhados de um grande grupo económico português, tendo sido realizada uma análise externa e interna à organização, seguida pela validação da Missão, Visão, Valores, Compromissos, Eixos Estratégicos e *Stakeholders*, coadunando-se na definição de objetivos estratégicos. No mapa estratégico apresentado, evidenciam-se as relações de causalidade para a prossecução dos objetivos, tendo sido definidos para cada um deles os respetivos indicadores de desempenho.

O projeto evidencia que a metodologia do *Balanced Scorecard* é apropriada para a avaliação da performance das atividades dos serviços partilhados. Neste caso, foi realizada uma adaptação ao modelo base, conferindo maior importância à dimensão dos processos internos e aos objetivos relacionados com a eficiência e a economia.

Com base numa metodologia qualitativa, complementada pelo método *action-research*, a recolha de informação passou, fundamentalmente, por entrevistas informais, observação e análise de documentos.

Palavras-chave: Controlo de Gestão, *Balanced Scorecard*, Estratégia, Centro de Serviços Partilhados, *Key Performance Indicator*

Códigos de classificação JEL:

M10: Business Administration – General

L10: Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance – General

Abstract

The evolution of macroeconomic, legal and political environments, along with the increasing market competition, has generated the need to assess and monitor performance in various sectors. The rise of shared services has focused on operational efficiency, cost reduction, continuous improvement, people development and increased product/service quality, creating value for Stakeholders.

In the context of organizational performance evaluation, the Balanced Scorecard has stood out as a versatile and dynamic tool, placing strategy and vision at the center of operations for management control.

The main contribution of this project is the design of a Balanced Scorecard for the Record to Report area of ABC - a shared services company of a major Portuguese economic group. This involved an external and internal analysis of the organization, followed by the validation of Mission, Vision, Values, Commitments, Strategic Axes and Stakeholders, culminating in the definition of strategic objectives. The presented strategic map highlights the causal relationships for the pursuit of objectives, with the respective performance indicators defined for each of them.

The project demonstrates that the Balanced Scorecard methodology is suitable for evaluating the performance of shared services activities. In this case, an adaptation to the base model was made, giving greater importance to the dimension of internal processes and objectives related to efficiency and economy.

Based on a qualitative methodology, complemented by the action-research method, the information gathering primarily involved informal interviews, observation, and document analysis.

Keywords: Management Control, Balanced Scorecard, Strategy, Shared Services Center, Key Performance Indicator

JEL Classification Codes:

M10: Business Administration – General

L10: Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance – General

Índice Geral

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract	v
Glossário de Siglas	ix
Capítulo 1. Introdução.....	1
1.1 Tema e objetivos do projeto	1
1.2 Aspetos Metodológicos	2
1.3 Estrutura do projeto.....	2
Capítulo 2. Enquadramento teórico.....	5
2.1 Controlo de Gestão	5
2.2 Instrumentos de Controlo de Gestão.....	7
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.4 Serviços Partilhados	14
Capítulo 3. Metodologia.....	17
Capítulo 4. Diagnóstico da Organização.....	19
4.1 Apresentação da empresa ABC	19
4.2 Cultura Organizacional	19
4.3 Visão, Missão, Valores e Compromissos	20
4.4 Estrutura Organizacional da ABC.....	21
4.5 Estrutura Organizacional da área Record to Report	22
4.6 Eixos Estratégicos da R2R	24
4.7 Performance Financeira da ABC.....	26
4.8 Gestão e Identificação dos <i>Stakeholders</i>	28
4.9 Análise SWOT	29
Capítulo 5. Projeto de intervenção	31
5.1 Perspetivas da Performance.....	31
5.2 Objetivos estratégicos por perspetiva	32
5.3 Mapa estratégico.....	35
5.4 Indicadores de Performance	37
5.5 Iniciativas estratégicas	41
5.6 Expectativa de implementação prática do BSC.....	45
Capítulo 6. Conclusão	47
6.1 Conclusões do projeto.....	47
6.2 Limitações.....	49

6.3 Oportunidades de investigação futura.....	49
Capítulo 7. Referências Bibliográficas.....	51

Índice de figuras

Figura 2.1 – As quatro perspetivas do Balanced Scorecard	9
Figura 2.2 – Mapa Estratégico	11
Figura 2.3 - Foco dos Centros de Serviços Partilhados.....	16
Figura 4.1 – Visão, Missão, Valores e Compromissos da ABC.....	21
Figura 4.2 – Organograma da ABC.....	21
Figura 4.3 – Organograma da área Record to Report.....	23
Figura 4.4 – Eixos estratégicos da Record to Report	25
Figura 4.5 – Evolução do Resultado Líquido do Exercício.....	27
Figura 4.6 – Gestão de Stakeholders	29
Figura 5.1 – Mapa Estratégico da Record to Report	36

Índice de tabelas

Tabela 4.1 – Decomposição, por rúbrica, do Resultado Líquido do Exercício	28
Tabela 4.2 – Matriz de análise SWOT da ABC.....	30
Tabela 5.1 – Objetivos estratégicos da Record to Report, por perspetiva.....	33
Tabela 5.2 - Indicadores de Performance por objetivo.....	38
Tabela 5.3 - Iniciativas cruzadas com os objetivos estratégicos	42

Glossário de Siglas

BSC: *Balanced Scorecard*

CA: Conselho de Administração

CS: *Corporate Service*

CSP: Centro de Serviços Partilhados

DGI: Direção de Gestão de Instalações

DGP: Direção de Gestão de Projetos

DMC: Direção de Melhoria Contínua, Risco e *Compliance*

DP: Direção de Património

DPC: Direção de Planeamento, Controlo e Gestão Contratual

DPP: Direção de Produto e Projetos

DRH: Direção de Recursos Humanos, Comunicação e Organização

E2E: *End-to-End*

ESG: *Environment, Social and Governance*

FST: Fornecimento de serviços a terceiros

H2R: *Hite to Retire*

KPI: *Key Performance Indicator*

R&C: Relatórios & Contas

R2R: *Record to Report*

RLE: Resultado Líquido do Exercício

RPA: *Robotic Process Automation*

SCG: Sistema de Controlo de Gestão

SLA: *Service Level Agreement*

SWOT: *Strength, Weakness, Opportunities and Threats*

TB: *Tableau de Board*

TOTEX: *Total Expenditure*

UN: Unidades de Negócio

UPG: Unidade de *Procurement* Global

URS: Unidade de Riscos Seguráveis

Capítulo 1. Introdução

1.1 Tema e objetivos do projeto

A ABC Global Solutions – Gestão Integrada de Serviços, S.A. (ABC), designação fictícia da entidade por motivos de confidencialidade, é um Centro de Serviços Partilhados (CSP), encontrando-se inserida dentro do Grupo multinacional ABC. Tem vindo a ganhar preponderância enquanto prestador de serviços ao Grupo devido, sobretudo, à crescente necessidade de centralização de serviços, em resultado da expansão geográfica ocorrida nos últimos anos.

Para melhor enquadramento, os CSP podem ser definidos como um tipo de modelo organizacional, no qual funções similares dentro das organizações são consolidadas numa única unidade organizacional (Bergeron, 2003). Deste modo, os CSP passam a revestir um papel de prestador de serviços interno (em que as empresas de um Grupo passam a representar clientes internos), com o objetivo de reduzir custos (Schulz & Brenner, 2010), criar valor para a organização e melhorar a qualidade da execução das atividades (Bergeron, 2003).

Em virtude do seu crescimento, e analisando-se numa ótica puramente de gestão, os principais desafios que a ABC atravessa passam por *i)* responder às exigências que resultam inevitavelmente do crescimento da quota de mercado/geografias em que o Grupo opera, *ii)* acompanhar o processo de transformação digital (especialmente relevante ao nível dos investimentos a realizar em tecnologias e que permitem otimizar e melhorar o serviço prestado aos clientes internos), *iii)* gerir as expectativas dos acionistas do Grupo, *iv)* garantir o cumprimento das imposições regulatórias e, não menos importante, *v)* implementar mecanismos que permitam corresponder à crescente pressão exercida nas organizações para implementação de políticas de *Environment, Social and Governance* (ESG), as quais desafiam o Grupo a superar-se continuamente.

Neste sentido, e atendendo à atual conjuntura económica, geopolítica e social, torna-se crucial para que as metas propostas sejam cumpridas que o instrumento de gestão permita medir e acompanhar a performance financeira da área *Record to Report* (R2R) da ABC, de modo a que a gestão de topo tenha uma visão integrada da informação. Contudo, o facto do Grupo ABC ter uma grande dimensão e se encontrar a operar em vários mercados, leva a que existam diferentes fontes de informação o que dificulta a obtenção da informação atempadamente.

No que respeita a indicadores de performance, a área R2R da ABC, controla as suas atividades socorrendo-se, essencialmente, de indicadores quantitativos e financeiros, o que denota uma certa limitação na medição do seu desempenho, devendo definir-se de forma clara no seu *dashboard* não apenas indicadores financeiros/não financeiros, mas passando a incluir, igualmente, indicadores internos/externos, curto/longo prazo, de modo a mitigar a dificuldade na identificação e foco dos

fatores críticos e geradores de valor para a área.

Perante a realidade atual e as metas estabelecidas pela ABC para os próximos anos, o grande desafio passa por construir e manter um sistema de informação que permita a tomada de decisão atempada, que forneça informação oportuna, fiável e relevante (Jordan et al., 2021).

Em face ao retro aludido, e apresentando-se o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta versátil e flexível, é exetável que esta metodologia possa dotar a gestão da ABC, em concreto os gestores da área R2R, de informação com valor para a tomada de decisão. Desta forma, o principal contributo deste projeto empresa passará pela concepção de um BSC, a aplicar na área R2R. Pretende-se que este BSC permita aos gestores focarem-se em indicadores chave de sucesso, garantindo um alinhamento da área com os objetivos estratégicos da própria ABC e do Grupo.

O conhecimento de indicadores financeiros é tão importante como o conhecimento de indicadores não financeiros, evidenciando-se cada vez mais esta necessidade nos modelos de controlo de gestão atuais. Assim, torna-se fundamental que a gestão da área R2R (e da própria ABC) se dote de ferramentas que lhe permitam conhecer ambas abordagens.

1.2 Aspetos Metodológicos

Este projeto empresa foi desenvolvido com base numa metodologia qualitativa, complementada pelo método de investigação *action-research*.

A metodologia qualitativa é uma abordagem de pesquisa que se foca na compreensão profunda dos fenómenos procurando explorar as razões, opiniões e motivações subjacentes a um comportamento ou situação específica. Diferentemente da pesquisa quantitativa, que se baseia em números e medidas, a pesquisa qualitativa concentra-se em explorar e compreender experiências, percepções e significados subjacentes a um facto. Os métodos de recolha de dados na pesquisa qualitativa podem abranger entrevistas, observação participante e análise de documentos e textos. Em suma, a metodologia escolhida segue uma abordagem indutiva, onde os padrões, temas e teorias derivam dos dados recolhidos em vez de serem pré-determinados (Merriam & Tisdell, 2016).

Por sua vez, o método de investigação *action-research* tem por base um processo cíclico de diagnóstico, planeamento, ação e reflexão (Stringer, 2014), promovendo a aprendizagem e a melhoria contínua.

1.3 Estrutura do projeto

Este projeto encontra-se estruturado em seis capítulos. O presente (e primeiro) capítulo, a Introdução, proporciona uma visão geral do tema a abordar, apresenta a importância do projeto, as questões de pesquisa, assim como os objetivos, a metodologia utilizada e a organização do mesmo.

O segundo capítulo fornece um enquadramento teórico e conceptual do estudo de caso, apresentando a revisão de literatura que fundamenta o projeto e que estabelecerá conexões com os capítulos subsequentes.

No terceiro capítulo, é detalhada a metodologia utilizada, incluindo os métodos de recolha e processamento dos dados utilizados neste estudo de caso.

O quarto capítulo aborda a análise de informação, que inclui a apresentação da empresa ABC por meio da estrutura organizacional, integrando a análise da Missão, Visão, Valores e Compromissos, bem como a identificação dos *Stakeholders* e uma análise interna e externa.

No quinto capítulo, é apresentado o projeto de intervenção que consiste na concepção de um BSC para a área R2R da ABC, começando pelas perspetivas de performance a utilizar, assim como os objetivos estratégicos e o seu mapeamento no mapa estratégico. Nesta fase, foram também definidos os *Key performance Indicator* (KPI) e as iniciativas/ações a propor aquando da implementação do BSC. Por fim, é apresentado um pequeno resumo que expressa a expectativa de implementação deste projeto.

O sexto e último capítulo reflete as conclusões e contribuições do projeto para a R2R, as limitações encontradas ao longo do estudo do caso, bem como as oportunidades de desenvolvimento futuro.

Capítulo 2. Enquadramento teórico

O presente capítulo tem como propósito proceder ao enquadramento teórico e conceptual dos temas a abordar neste projeto. Para tal, iniciar-se-á do tema mais abrangente, o controlo de gestão, passando pelos diversos instrumentos que compõem um Sistema de Controlo de Gestão (SCG), terminando no instrumento escolhido para desenvolver o projeto empresa - o BSC. Neste capítulo abordaremos também o ambiente empresarial para o qual o BSC será desenhado, um CSP.

2.1 Controlo de Gestão

Até início da década de 80 o controlo de gestão tinha como papel principal garantir a eficiência e o controlo dos recursos de forma a permitir atingir os objetivos das organizações, atribuindo-se a Robert Anthony, 1965, a primeira formalização do conceito de controlo de gestão.

Por sua vez, a década de 80 ficou marcada pelas fortes críticas à proposta de Robert Anthony, sobretudo pelo facto de se considerar que o mesmo negligenciou o planeamento estratégico e medidas de performance de índole não financeiro (Simons, 1990). Atualmente, o controlo de gestão assume um papel essencial nas organizações, sendo a única área que tem, por um lado, uma visão holística do negócio e, por outro, a capacidade de dar suporte financeiro e não financeiro a todos os departamentos dentro da organização (Jordan et al., 2021). Assim, a função do controlo de gestão passa por criar instrumentos que monitorizem os principais indicadores de gestão de uma entidade, sendo que o critério para a definição desses indicadores é dado pela gestão de topo através da estratégia definida para a organização (Jordan et al., 2021).

Neste seguimento, um dos maiores desafios do controlo de gestão reside no facto de ter de garantir que cumpre a sua função sem limitar a flexibilidade, a inovação e a criatividade (Simons, 1995), fundamentais para garantir a competitividade da empresa num contexto onde a mudança de paradigma dos mercados é uma constante. Assim, um dos principais objetivos do controlo de gestão passa por ser um mecanismo de criação de valor contribuindo para o conhecimento pleno da atividade da organização e, conseqüentemente, cotraduzindo-se numa peça fulcral para a criação de vantagem competitiva.

Para que o SCG seja verdadeiramente uma ferramenta geradora de valor devem ser-lhe reconhecidos os seguintes atributos (Jordan et al., 2021):

- a) alinhamento - garantir o alinhamento entre a estratégia e os objetivos operacionais, sendo necessário clarificar a Missão e a Visão e definir os objetivos estratégicos – mais relevante do que defini-los é garantir a sua divulgação entre todos os colaboradores, sendo a comunicação um elemento fundamental para o sucesso de um SCG;
- b) focalização – foco no que realmente é crítico para a organização, a sua estratégia e os

seus objetivos, determinando os indicadores chave de sucesso que permitam ao gestor focar-se em fatores críticos de sucesso;

c) integração – proporcionar uma visão alargada das atividades, devendo ser suficiente para os gestores serem capazes de atuar além das suas áreas funcionais;

d) comparação – confrontar as metas, as quais devem ser negociadas e definidas previamente, com o resultado final efetivo. Apenas assim será possível concluir quanto à performance de indicadores/resultados, e

e) seletividade – identificar e selecionar os verdadeiros geradores de valor para o gestor, *i.e.*, aqueles que mais contribuem para a geração de valor na sua área de negócio.

O conceito de performance está intrínseco aos resultados das atividades da organização, tendo como combustível duas esferas principais, a eficácia e a eficiência (Szilagyi, 1988).

Por seu turno, Lebas e Euske (2002) asseguram que a performance é um conceito relativo que requer capacidade crítica e de interpretação. Os mesmos autores defendem que, na medida em que não existe uma definição *standard* de performance, cada organização deve definir o seu âmbito e ajustar os indicadores de modo a traduzirem a realidade da atividade da organização.

O conceito de performance de uma organização está intrinsecamente ligado aos seus *Stakeholders* e à sua Missão e Visão. No caso de entidades com fins lucrativos, a performance é geralmente medida em termos de lucratividade, retorno sobre o investimento para os acionistas/investidores e a satisfação do cliente. Por outro lado, a performance de entidades sem fins lucrativos é muitas vezes medida através de indicadores não financeiros, como o impacto social, a eficiência na utilização de recursos e a satisfação dos beneficiários. Portanto, é essencial que a abordagem do controlo de gestão seja flexível para atender às necessidades e expectativas específicas de cada grupo de *Stakeholders*, de maneira a garantir que a organização seja gerida de forma eficaz e que os seus objetivos estratégicos sejam alcançados.

Em suma, para a tomada de decisão os gestores necessitam de sistemas de informação integrados com a estratégia, devendo afastar-se de análises meramente com recurso a informação passada de modo a sustentarem as vantagens competitivas da organização a longo prazo (Drucker, 1995). O autor argumenta ainda que as empresas não devem focar-se apenas no controlo de custos, mas, ao invés, na criação de valor, sugerindo que os gestores utilizem informações sobre competências, produtividade e alocação dos recursos. Além disso, os indicadores de desempenho devem ir além das métricas financeiras, incluindo a satisfação do cliente, eficiência, quota de mercado, inovação e ESG. Esta posição vai de encontro à posição adotada por Atkinson et al. (1997), que defende ser essencial que o SCG esteja em sintonia com a estratégia da organização.

2.2 Instrumentos de Controlo de Gestão

Uma entidade para desenvolver o seu negócio precisa de se dotar de vários recursos, entre eles os recursos humanos, recursos financeiros, recursos (in)tangíveis e recursos emocionais. O resultado do negócio será maior quanto melhor for a eficiência na utilização desses recursos, embora seja responsabilidade de todos na organização garantir a sua utilização eficiente, a gestão desempenha um papel crucial nesta tarefa (Carvalho, 2011).

Na mesma medida, é igualmente importante uma organização dotar-se de ferramentas que monitorizem a utilização dos recursos. Esse papel é assumido pelo controlo de gestão, o qual é responsável pela sua monitorização recorrendo a vários instrumentos e que juntos completam um SCG. Para tal, os vários instrumentos devem estar adaptados às necessidades dos seus utilizadores e construídos de forma a que a sua análise seja objetiva e útil.

Para garantir uma implementação eficaz de um SCG podem ser utilizados 3 tipos de instrumentos (Jordan et al., 2021), designadamente, *i*) instrumentos de pilotagem, *ii*) instrumentos de orientação do comportamento e *iii*) instrumentos de diálogo.

No que respeita aos instrumentos de pilotagem, fazem parte integrante destes o plano operacional, o orçamento e o controlo orçamental, o *Tableau de Bord* (TB) e o seu sucessor, o BSC. Conforme defendido por Jordan et al. (2021) são os instrumentos de cariz técnico que possibilitam aos gestores a fixação de objetivos, monitorização de indicadores e planeamento das atividades.

Assim, o BSC traduz-se numa ferramenta essencial no acompanhamento e monitorização do desempenho do negócio das organizações por via do fornecimento de respostas atempadas e oportunas às tomadas de decisões, permitindo que os gestores identifiquem rapidamente as áreas de desempenho em que se devem focar. Ao mesmo tempo, o BSC alinha os gestores e as suas ações com a estratégia global da organização (Kaplan e Norton, 1996).

Os mesmos autores defendem que é fundamental a existência de instrumentos comportamentais num SCG, cujo principal objetivo passa por promover ações dos gestores descentralizados para que possam ser cumpridos os objetivos da empresa e, simultaneamente, cada gestor seja responsável pelas suas ações. Esses instrumentos passam pela avaliação de desempenho, definição de centros de responsabilidade e os preços de transferência internos.

Por último, mas não menos importante, devem fazer parte do SCG instrumentos de diálogo. Negociar objetivos, articular ações entre vários departamentos e apresentar resultados são exemplos de atividades básicas que assentam no diálogo e comunicação, devendo ser promovidas reuniões presenciais (difundidas por toda a estrutura para que seja dado a conhecer o plano estratégico da organização). As atas das reuniões também revelam um papel preponderante para a gestão.

No que respeita ao diálogo e a comunicação, estes revelam-se fundamentais para envolver os

intervenientes em processos de implementação de sistemas que impliquem alterações nas tarefas e processo, como o caso da implementação de um SCG. Segundo Simon et al. (2012), a atitude e a motivação dos indivíduos são elementos cruciais para o sucesso da integração de um sistema de gestão. A maneira como a comunicação é conduzida e como as pessoas são integradas no processo desempenham um papel vital na sua motivação, na medida em que uma comunicação clara, aberta e eficaz, aliada à adequada inclusão de todos os membros da equipa no processo pode aumentar significativamente a motivação e, conseqüentemente, a eficácia da integração do sistema de gestão.

A importância da comunicação interna numa organização é cada vez mais notória. O compromisso dos intervenientes no SCG para com o mesmo e com a organização, revela-se fundamental para o seu sucesso. A relação que os *Stakeholders* internos têm com a organização influencia a forma como estes atuam (Frandsen, 2011). Neste sentido, atendendo à crescente adesão das organizações ao modelo de trabalho híbrido ou, muitas vezes, a um modelo totalmente remoto, reforça a necessidade de criar bons canais de comunicação, capazes de dar resposta aos desafios da empresa.

Em suma, um SCG deve ser composto por instrumentos de diversos tipos, capazes de tornar o sistema integrador, completo e difundido por toda a organização, garantindo o alinhamento entre todos os intervenientes na estrutura organizativa.

2.3 *Balanced Scorecard*

O conceito de BSC surge em 1992, por Kaplan e Norton, através de uma publicação na *Harvard Business Review*, a qual resulta de um estudo efetuado em algumas das maiores empresas americanas com o objetivo de desenvolver um sistema de avaliação do desempenho organizacional.

Na época, com o mercado a desenvolver-se rapidamente - o que o tornou mais competitivo e dinâmico - com rápidos avanços tecnológicos e com a globalização da economia a expandir-se, verificou-se que o modelo de gestão existente era insuficiente, na medida em que não articulava as medidas de desempenho com a estratégia organizacional. Para Kaplan e Norton (1992) a complexidade da gestão exige que o gestor visualize o desempenho de várias áreas simultaneamente, pelo que as medidas tradicionais com base em indicadores financeiros não seriam suficientes. A título exemplificativo, os indicadores financeiros são, por norma, considerados “indicadores de desempenho desfasados”, porquanto registam o efeito das decisões, não no momento da sua tomada, mas apenas quando o impacto financeiro dessas decisões se materializa (Epstein e Manzoni, 1998).

Ora, atendendo a que até então, o foco das ferramentas de controlo de gestão existentes assentava em indicadores financeiros – indicadores mais vocacionados para relatar uma visão histórica do desempenho do que para servir de *driver* para a tomada de decisões estratégicas, efetivou-se a necessidade de construir uma ferramenta que permitisse às organizações difundir a sua estratégia e

Missão a todos os gestores. Desta forma, o BSC destaca-se pela capacidade de conseguir transmitir os objetivos estratégicos das organizações a todas as suas operações. Curiosamente, Davis et al. (2004) referem que existe um aumento da performance financeira em empresas que implementam o BSC comparativamente a empresas que não o implementam.

O BSC estabelece objetivos, indicadores e metas, assumindo que todos os membros da organização tomarão as ações necessárias para atingir os objetivos. Assim, Kaplan e Norton (1996) reforçam que o BSC permite que a empresa alinhe os seus processos e dote a organização de uma estrutura capaz de gerir a implementação estratégica de longo prazo.

Kaplan e Norton (1992) definem o BSC como um instrumento que coloca a estratégia e Visão no centro em prol do controlo e deve assentar em quatro perspetivas:

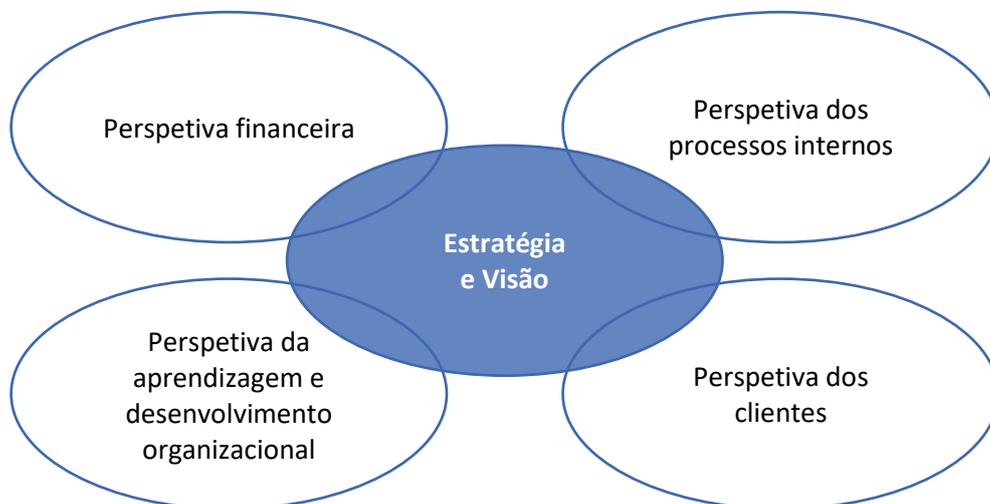


Figura 2.1 – As quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*
Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan, R. e Norton, D. (1996)

As quatro perspetivas *supra* apresentadas criam relações de causa-efeito entre si promovendo de forma eficaz o alinhamento dos gestores com a estratégia da organização, facultando aos gestores uma visão externa (clientes) e interna (processos e desenvolvimento organizacional), incentivando simultaneamente o desenvolvimento e o cumprimento dos objetivos financeiros definidos.

Para os autores, cada uma das quatro perspetivas acima deve responder a uma questão básica:

- Perspetiva financeira: "*Como somos vistos pelos nossos acionistas/investidores?*"

O foco principal desta perspetiva passa pela satisfação dos acionistas e a rentabilidade do negócio. Os indicadores financeiros irão variar de empresa para empresa, cujo objetivo será ter indicadores capazes de acompanhar de forma eficaz a evolução dos seus custos e rendimentos.

Embora seja uma métrica de extrema relevância, a mesma não deverá ser considerada como

principal nem ser analisada de forma individual.

- Perspetiva dos clientes: *"Como somos vistos pelos nossos clientes?"*

Para o sucesso desta perspetiva, terá de se assegurar a satisfação, a rentabilidade e a retenção dos clientes chave, pois não existe empresa sem clientes (Jordan et al., 2021).

Para os autores do modelo, esta perspetiva debruça-se sobre aspetos como o tempo, a qualidade, a performance do serviço e o preço.

- Perspetiva dos processos internos: *"O que é necessário melhorar?"*

Na perspetiva dos processos internos, o foco assenta na identificação das atividades e processos críticos para a satisfação dos seus *Stakeholders*, assim como para a criação de valor para a entidade.

Russo (2006) defende que a identificação dos processos internos no BSC é transversal à cadeia de valor, avaliando processos que passam das atividades de inovação ao pós-venda.

- Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional: *"O que podemos fazer para continuar a melhorar e a criar valor?"*

Nesta última perspetiva o foco principal reside sobre as pessoas, devendo ser realizados investimentos no desenvolvimento tanto ao nível das pessoas como ao nível dos sistemas da organização de forma a permitir um aumento da competitividade e diferenciação face aos concorrentes. Esta perspetiva apresenta-se como o catalisador dos resultados a obter nas restantes perspetivas analisando as alterações, melhorias e progressos para a organização atingir a sua Visão (Russo, 2006). A inovação e a capacidade de aprendizagem estão cada vez mais interligadas ao valor criado pela organização (Jordan et al., 2021).

O BSC deve ser desenhado e direcionado com base nas necessidades de cada organização, com métricas possíveis de serem controladas e mensuradas, não existindo um modelo único que seja aplicável a todas as entidades (Kaplan e Norton, 1996). Para cada uma das perspetivas é crucial definir objetivos, fatores críticos de sucesso, KPIs, metas e iniciativas de acordo com a Visão e a estratégia da organização. Importa referir que o número de perspetivas pode ser diferente, dependendo da natureza, do setor, da estrutura e dos objetivos da organização (Simons, 2000).

O BSC deve ser visto como um instrumento de gestão estratégica. Kaplan e Norton (1996) afirmam que a sua implementação pressupõe a definição de uma cadeia de relações de causa-efeito, relacionando os objetivos com os fatores geradores de performance, não devendo limitar-se à utilização de uma panóplia de indicadores diversificados sem que exista um elo de ligação com os objetivos estratégicos definidos. Decorrente da necessidade de se estabelecerem relações causais entre os objetivos e os fatores geradores de performance, desenvolveu-se o mapa estratégico que visa colmatar o *gap* relativo à falta de comunicação e explicação da estratégia aos diversos colaboradores. No ano de 2000, Kaplan e Norton demonstraram como a criação do mapa estratégico pode ajudar a materializar, integrar e sistematizar a estratégia das organizações. Este elemento, ao criar uma

representação visual dos objetivos críticos da organização, promove a coordenação entre todos os elementos, por outras palavras, é uma ferramenta que incentiva o alinhamento estratégico, garantindo que todos na organização rumam na mesma direção, isto é, para os mesmos objetivos.

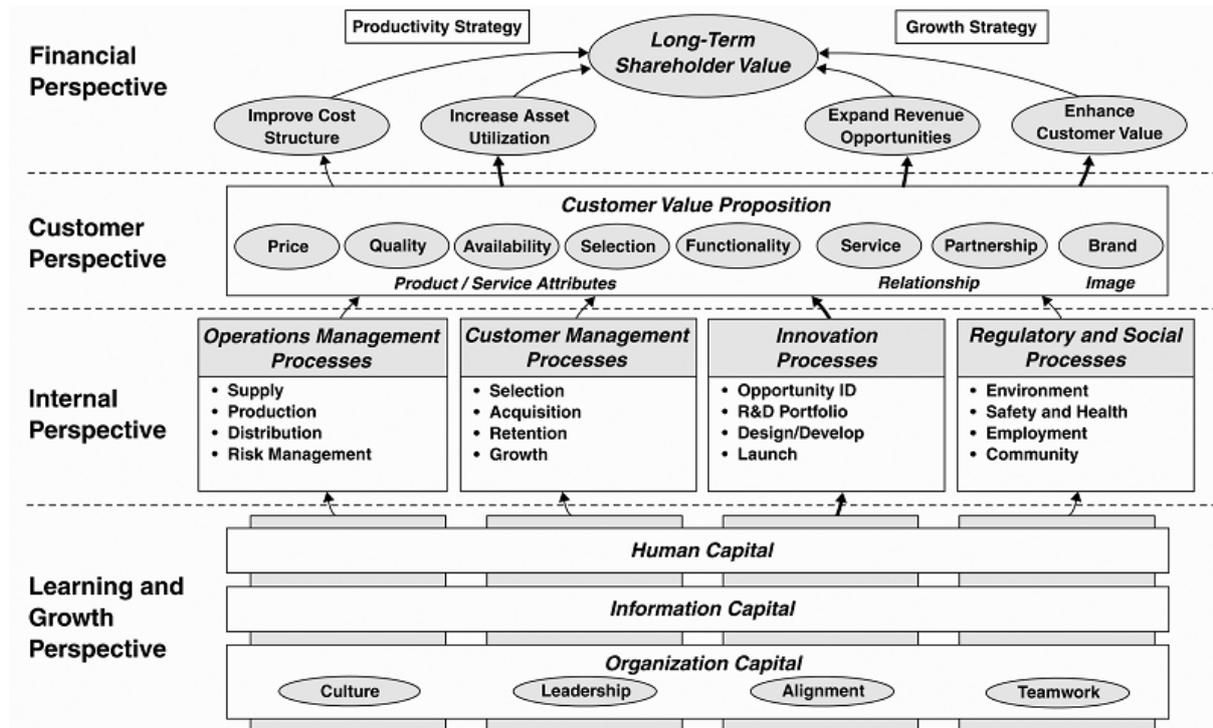


Figura 2.2 – Mapa Estratégico
 Fonte: Kaplan, R. e Norton, D. (2004)

Sucintamente, o mapa estratégico contempla todos os objetivos estratégicos de uma organização e permite ilustrar as ligações causais para cada uma das perspetivas, ou seja, dos objetivos (indicadores de resultados - *lag*) com os vetores de ação (indicadores de desempenho - *lead*). Embora não se possa determinar o tipo de indicador que é mais importante, a utilização combinada de diferentes indicadores contribui significativamente para a melhoria dos resultados das organizações permitindo uma visão mais completa e equilibrada do desempenho da organização.

O BSC baseando-se nos mapas estratégicos, irá integrar um conjunto equilibrado de indicadores de resultados e de desempenho que relacionados entre si permitirão aos gestores refletir sobre como alcançar os resultados, servindo de base para o apoio à tomada de decisão e seleção dos fatores críticos de sucesso. Assim, o BSC traduz-se num sistema de gestão estratégica uma vez que permite ligar a prática operacional à estratégia da organização e, com esta valência, torna-se num instrumento de melhoria e aprendizagem contínua (Jordan et al., 2021).

Com a introdução do mapa estratégico, a organização passa a estar focada, de forma contínua, na

sua estratégia, pelo que esta ferramenta promove a mudança organizacional (Kaplan e Norton, 2001).

A denominação de BSC traduz o equilíbrio entre *i)* os objetivos de curto e longo prazo, *ii)* indicadores de resultados e de desempenho, e *iii)* perspectivas de desempenho externas e internas (Kaplan e Norton, 1996). O que distingue o BSC de outras ferramentas de gestão é a sua ênfase nas relações de causa e efeito entre as várias perspectivas.

No início da implementação de um BSC, podem surgir dificuldades em definir a estratégia da empresa, devido às diversas opiniões ao nível da gestão de topo (Epstein e Manzoni, 1998). No entanto, apesar das dificuldades o processo deve começar com a elaboração do mapa estratégico e, com o tempo, a organização irá acumular um histórico de informação que lhe permitirá tornar as relações de causalidade mais objetivas e confiáveis, comparativamente às definidas inicialmente (Kaplan e Norton, 1996).

Nos últimos anos, temas emergentes como o exemplo da sustentabilidade têm sido cada vez mais incorporados nos sistemas de controlo de gestão.

De acordo com a “World Commission on Environment and Development”, o desenvolvimento sustentável ocorre quando se torna possível atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades, citado por Hansen & Schaltegger (2016) e Lueg & Radlach, (2016). Este conceito está associado ao equilíbrio entre as dimensões ambiental, social e económica, conhecido como *Triple Bottom Line* (Elkington, 1994) e ao benefício simultâneo para a empresa, para os *Stakeholders* e para o meio ambiente.

Apesar de muito em voga nos últimos anos, o termo ESG, surgiu pela primeira vez num relatório intitulado “Who Cares Wins”, publicado em 2004 sob a orientação do Pacto Global da Organização das Nações Unidas. O subtítulo do relatório, “Connecting Financial Markets to a Changing World”, destaca a intenção de serem fornecidas orientações para as instituições financeiras sobre as questões ambientais, sociais e de governança corporativa que são vistas como estreitamente relacionadas à alocação sólida dos recursos financeiros. Desde então, e também sob políticas governamentais, o ESG tem cada vez mais uma presença notória na agenda estratégica das empresas, de diferentes setores de atividade, como base para a tomada de decisões financeiras e de investimentos.

Vários autores argumentam que o BSC é flexível em termos de extensão das perspectivas de desempenho (Hansen & Schaltegger, 2016; Khalid et al., 2019), permitindo a adição de novas perspectivas (Asiaei & Bontis, 2020). Também Kaplan e Norton (1996) afirmaram que o BSC pode ser completado com outras perspectivas, contudo, para serem incluídas, as mesmas devem ser essenciais à estratégia da organização.

Apesar do grande êxito alcançado por esta metodologia, existem algumas críticas ao modelo, onde alguns autores apresentam algumas limitações e desvantagens.

Desde logo, Braam e Nijssen (2004) afirmam que a “simples” implementação do BSC não garante

a melhoria do desempenho da empresa. A forma como o BSC é utilizado é crucial. É essencial que o BSC esteja alinhado e relacionado com a estratégia da empresa de modo a influenciar positivamente o seu desempenho.

A introdução de um BSC numa organização representa uma mudança significativa que pode encontrar resistência e obstáculos tanto a nível da estrutura organizacional como ao nível dos trabalhadores. Epstein e Manzoni (1998) afirmaram que um dos principais desafios na implementação do BSC é a sua potencial falta de clareza na transmissão da estratégia o que pode dificultar o envolvimento de toda a organização com o mesmo nível de compromisso. Assim, é fundamental que a implementação do BSC seja acompanhada de uma comunicação eficiente e de um esforço consciente para envolver todos os membros da organização o que pode ser feito através da explicação clara dos objetivos e vantagens do BSC, bem como da sua relação com a estratégia global da organização. Adicionalmente, pode ser benéfico proporcionar formação e suporte aos trabalhadores para ajudá-los a entender e a utilizar o BSC de forma eficaz.

No que respeita à resistência à mudança por parte das pessoas, também Decoene e Bruggeman (2006) afirmam que é imprescindível que os trabalhadores sejam envolvidos ativamente no desenho da implementação do BSC de modo a aumentar e incentivar o seu *commitment* e aumentar a probabilidade de êxito do modelo. Para o sucesso da implementação de um SCG é vital encontrar um modelo de visualização que se revele interessante e apelativo, assumindo aqui um papel crucial a comunicação interna - na organização todos devem conhecer e estar alinhados com o instrumento.

Avaliando os prós e os contras, o BSC apresenta-se como essencial para a formulação da estratégia da organização (assim como para a sua implementação), desempenhando um papel importante na comunicação da estratégia por toda a organização (Quesado et al., 2018). Por sua vez, McKnight et al. (2020), apontam a flexibilidade, a capacidade de se adaptar às organizações, entender e melhorar os processos/atividades e esquematizar as relações de causalidade como claras vantagens do BSC.

Embora existam outros modelos teóricos de controlo de gestão, sendo os mais relevantes o BSC, que temos vindo a abordar, e o TB, o BSC acaba por ser mais consensual e popular entre as organizações, pelo facto de apresentar uma visão mais estratégica e menos operacional (Jordan et al., 2021). Num mundo com os mercados cada vez mais competitivos, maior risco financeiro e constantes atualizações tecnológicas, a aplicação de um destes modelos é essencial para atender às necessidades da gestão e dos gestores.

Para enquadramento, o TB foi desenvolvido por engenheiros, em França, no início dos anos 30 do século XX, com o objetivo de melhorar os processos produtivos, destacando as relações de causalidade das variáveis dos diferentes processos e seu desempenho (Epstein e Manzoni, 1998).

Segundo Daum (2005), o TB centra-se, sobretudo, no detalhe, quer no âmbito dos indicadores inerentes aos processos internos, quer pela sua ênfase na performance descentralizada, pelo que se

distância dos objetivos do BSC em termos estratégicos e acaba por se revelar uma ferramenta, maioritariamente, de reporte. Quesado et al. (2012) defendem que o BSC tem as suas raízes no TB, uma vez que este último incorpora diversos indicadores que auxiliam na tomada de decisões e possibilitam a monitorização constante do trajeto da organização. Segundo esses autores, as diferenças entre estas duas ferramentas de controlo de gestão assentam no facto do TB não conseguir converter a estratégia da organização em ações nem estabelecer uma relação com os indicadores operacionais. Enquanto o TB fornece informações rápidas, resumidas e oportunas, o BSC permite a análise das relações de causa e efeito entre as diferentes perspectivas proporcionando *feedback* e aprendizagens de forma a reajustar a estratégia estabelecida.

Por fim, Russo (2006) conclui que o BSC, face às características intrínsecas que apresenta, é a ferramenta de gestão mais adequada para qualquer organização traçar e seguir uma estratégia única que a diferencie da concorrência e que acrescente valor à sua atividade. Contudo, se por um lado este autor afirma ainda que o BSC apresenta elevada notoriedade decorrente dos excelentes resultados em diversas organizações, por outro, naturalmente, também ele, reconhece algumas lacunas neste SCG.

2.4 Serviços Partilhados

Os maiores grupos multinacionais, em face de uma conjuntura económico-social cada vez mais saturada, encontram-se em transformação para aproveitar modelos de trabalho globais, multifuncionais e híbridos que lhe permitam melhorar a qualidade do trabalho desenvolvido e, simultaneamente, reduzir os custos associados à execução das tarefas.

A conjuntura de mercado e a crescente consciencialização da importância da mudança levaram a uma mudança de paradigma por parte dos grandes grupos económicos, os quais passaram a promover reorganizações e reestruturações parciais ou totais das suas atividades de suporte, numa lógica de serviços partilhados. O objetivo é adaptar-se às condições do meio em que operam e manter a competitividade perante o mercado. Essa abordagem permite uma maior eficiência operacional, redução de custos e uma melhor capacidade de resposta às necessidades do mercado em constante evolução (Helbing et al., 2013; Schulman et al., 1999; Ulrich, 1995).

Os serviços partilhados surgem assim como resposta à exigência do mercado, apresentando-se como um novo modelo organizacional capaz de implementar as mudanças necessárias. Os serviços partilhados permitem aumentar a eficiência e a flexibilidade, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cliente interno (Herbert & Seal, 2012), uma vez que combinam a eficiência da centralização e prestação de um serviço de qualidade.

Pelos motivos acima referidos, este modelo organizacional tem sido uma forte aposta por parte dos grandes grupos económicos, não só sediados nos Estados Unidos, de onde é originário, mas

também por toda a Europa.

Importa referir que o modelo de serviços partilhados tem-se mostrado bem sucedido, tendo a sua primeira implementação ocorrido há mais de 30 anos e continuando a proporcionar garantias significativas em termos de competitividade e redução de custos.

Vários autores acreditam que um CSP é baseado em processos, cujo objetivo passa por minimizar ao máximo a redundância visando igualmente a redução e controlo de custos (Schulz et al., 2009).

Schulz e Brenner (2010) afirmaram que um CSP é um conceito organizacional, apontando as seguintes características:

- ✓ são o fruto da consolidação de processos dentro do grupo a fim de obter sinergias;
 - A otimização de processos comuns em toda a organização evita a duplicação do trabalho, levando ao surgimento e crescimento das economias de escala.
- ✓ têm como principal competência a prestação de serviços de suporte;
 - A prestação de serviços altamente padronizada e transversal ao grupo, bem como a execução de processos mais complexos que requerem equipas especializadas.
- ✓ encontram-se alinhados com os concorrentes externos;
 - O *benchmarking* com empresas congéneres e concorrentes com o objetivo de otimizar as forças e revitalizar as fraquezas da organização;
- ✓ identificam como principal objetivo a redução de custos;
 - A centralização, normalização e padronização de processos proporcionam significativas economias de escala, contribuindo para a redução de custos.
- ✓ o seu foco principal passa por satisfazer o cliente interno;
 - A otimização dos serviços prestados ao cliente interno, contribuindo para a geração de valor e atendendo aos níveis de qualidade/serviço acordados.
- ✓ são geridos como uma empresa privada.
 - Dentro do grupo existe uma relação de fornecedor/cliente e um Preço de Transferência Interno acordado entre as partes.

A Deloitte, instituição que desenvolve estudos e conceitos sobre *state of the art* dos CSP, cita que os principais motivos apontados pelas empresas para a implementação deste tipo de centros são a redução de custos, a redução do risco operacional, a uniformização e eficiência dos processos, a implementação de processos *End-to-End* (E2E), o aumento da satisfação dos clientes e o aumento da competitividade.

Atualmente, tendo por base um estudo levado a cabo pela Deloitte (*Global Shared Services Survey*, julho de 2023), a cerca de 500 CSP espalhados por 6 indústrias distintas, foi possível inferir que os CSP para além de expandirem o âmbito funcional tradicional, apostaram em medidas como *i)* o aumento

da capacidade de automatização (mais de 50%, dos CSP analisados), *ii*) relatórios e análises centralizados, *iii*) excelência de processos, *iv*) propriedade de processos E2E, e *v*) planeamento da continuidade do negócio de forma a potenciar o foco na experiência do cliente e do utilizador, e não apenas na eficiência.

Os CSP encontram-se, igualmente, a promover a agenda da responsabilidade social e da diversidade e a apoiar uma série de processos e políticas ESG contribuindo para as aspirações *Net Zero*. De acordo com o referido estudo, pelo menos 50% das empresas inquiridas, indicam o ESG como uma área de foco. Não obstante a grande prioridade dos CSP permanecer na redução de custos, foi possível identificar que existe uma crescente preocupação com outras variantes como o ESG e a digitalização.



Figura 2.3 - Foco dos Centros de Serviços Partilhados
 Fonte: "Global Shared Services Survey", Deloitte (2023)

Segundo o mesmo estudo, as três grandes áreas tradicionalmente desenvolvidas por CSP são *i*) Finanças, *ii*) Recursos Humanos e *iii*) *Information Technology*. Porém a tendência é que as empresas deleguem cada vez mais funções aos CSP.

Finaliza o estudo dando nota de que as tendências nos CSP, pós-COVID, sugerem que as organizações se encontram a redefinir aquela que era uma das suas prioridades (estratégia de talento) para se focarem em oportunidades de *well-being*, na melhoria das competências e na compensação baseada no mercado.

Capítulo 3. Metodologia

O presente trabalho de mestrado adota a estrutura de projeto empresa e a abordagem metodológica utilizada foi a metodologia qualitativa. Esta abordagem consubstancia-se na recolha de dados primários através de entrevistas informais com os elementos da gestão de cada departamento que compõe a R2R, bem como com a direção da área. Além disso, inclui a análise de dados previamente disponibilizados (dados secundários), como o Relatório e Contas (R&C), relatórios internos de atividade, apresentações de reuniões internas de vários âmbitos, e a consulta de dados em *software* de gestão - SAP. As entrevistas e a recolha e análise dos dados iniciaram-se em dezembro de 2023, após pesquisa e estudo bibliográfico, e decorreram até meados do mês de abril, do ano presente.

A abordagem metodológica utilizada no âmbito deste projeto encontra-se relacionada com o conceito de *action-research* (Kaplan, 1998). O autor defende que um investigador que se envolve ativamente na definição da solução a ser adotada, torna-se, igualmente, um agente de mudança e contribui para um fenómeno que não existia previamente na organização. Significa que, o investigador deixa de exercer um papel de observação e análise da situação e passa também a participar ativamente na implementação de soluções e na criação de mudanças positivas na organização.

O método de investigação *action-research* é um processo cíclico e pode resumir-se em quatro etapas principais - *i)* Diagnóstico, *ii)* Planeamento, *iii)* Ação e *iv)* Reflexão:

- i) Fase inicial onde se identifica o problema a ser estudado. Envolve a recolha e análise de informação para justificar a situação atual e identificar as áreas que precisam de melhoria;
- ii) Uma vez que o problema se encontra identificado, a próxima etapa é desenvolver um plano de ação para resolver o problema. Esta fase pode envolver a definição de metas, a identificação de recursos necessários e a elaboração de um cronograma para a implementação;
- iii) Esta é a fase de implementação do plano. As ações são realizadas de acordo com o plano e os resultados são monitorizados para avaliar o progresso;
- iv) Após a implementação, a situação é reavaliada para determinar se o problema foi resolvido ou se são necessárias ações adicionais.

Este processo é repetido até que o problema seja resolvido. A natureza cíclica do *action-research* permite uma abordagem interativa para a resolução de problemas promovendo a aprendizagem e a melhoria contínua. (Stringer, 2014).

A opção por uma metodologia qualitativa e pelo método *action-research* foi motivada pela necessidade de aprofundar a compreensão e abordar uma questão específica dentro da organização. O método de *action-research* está em sintonia com o propósito do projeto que é desencadear mudanças práticas com a concepção de um BSC e fomentar a aprendizagem organizacional (Coghlan & Shani, 2018).

No que respeita às fontes de informação, os métodos de recolha de dados basearam-se em *i)* observação participante, através do conhecimento adquirido sobre a organização no decorrer do trabalho diário, *ii)* observação não participante mediante informações transmitidas em reuniões periódicas frequentadas, *iii)* via entrevistas informais com os gestores dos departamentos da R2R e *iv)* análise de artigos técnicos e científicos, análise e revisão de documentos da organização, como R&C, Manual da Organização, apresentações que serviram de base a reuniões, relatórios de atividade, entre outros documentos internos.

A fase seguinte envolve a execução de um diagnóstico à empresa e à área específica que abrangerá a análise das estruturas organizacionais e do desempenho financeiro. Este processo implicará a explicitação da Visão, Missão, Valores, Compromissos e Eixos Estratégicos, a identificação dos *Stakeholders* e a condução de uma análise das *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), conhecida como análise SWOT, da área em questão.

Assente no conjunto de informação recolhida e considerando a Missão, Visão, Valores e Eixos Estratégicos assim como a estratégia definida, o mapa estratégico será elaborado, o que envolverá a definição de objetivos, KPI, metas e iniciativas correspondentes. Deste modo, este projeto resultará na concepção de um BSC para a área R2R.

O capítulo final irá expor as conclusões do projeto abordando também as suas contribuições, limitações e possíveis oportunidades para futuras investigações.

Capítulo 4. Diagnóstico da Organização

4.1 Apresentação da empresa ABC

Serve o presente capítulo para apresentar a empresa e a área em estudo neste projeto. Por questões de confidencialidade, é utilizada uma denominação fictícia, ABC, para representar tanto a empresa como o Grupo. Além disso, serão descritas as atividades da empresa e das suas áreas, estabelecendo, deste modo, o contexto para os trabalhos subsequentes que visam a concepção de um BSC. Este capítulo é fundamental para entender o ambiente operacional e estratégico em que o presente projeto será desenvolvido.

A ABC é uma empresa de serviços partilhados, subsidiária de um dos maiores grupos económicos portugueses, o Grupo ABC. Como subsidiária, contribui para os objetivos e estratégias gerais do Grupo enquanto mantém uma certa autonomia operacional.

Foi fundada em 2016 como parte do compromisso contínuo do Grupo em alavancar a transformação digital e a eficiência operacional. Conta com um capital social de cerca de 15 milhões de Euros, totalmente subscrito e realizado pelo único acionista – a empresa mãe.

Desde então, tem por objeto, direta ou indiretamente, a prestação de serviços de gestão, consultoria, administração, exploração e intermediação das áreas de interempresas, incluindo serviços de apoio administrativo geral, contabilístico e financeiro, planeamento e controlo de gestão, disponibilização e operação de sistemas de contratação de bens e serviços de apoio logístico às atividades empresariais, recursos humanos, segurança, higiene e saúde no trabalho, transportes, incluindo a gestão de frotas, imobiliário e gestão de projetos. Desta maneira, assume o papel de empresa especializada em fornecer soluções tecnológicas e de inovação para apoiar as operações do Grupo em todo o mundo. Desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e implementação de soluções tecnológicas avançadas, incluindo sistemas de informação, análise de dados, cibersegurança, automatização, entre outros.

Através da sua atuação, a ABC contribui para a melhoria contínua dos processos numa perspectiva E2E e para a inovação dentro do Grupo.

4.2 Cultura Organizacional

O Grupo ABC valoriza e incute em todas as empresas do Grupo a diversidade e inclusão e acredita que uma força de trabalho diversificada e inclusiva é fundamental para a inovação e o sucesso do negócio. A empresa também enfatiza a importância do desenvolvimento de talentos e da aprendizagem contínua oferecendo oportunidades de crescimento e desenvolvimento às suas pessoas.

A sustentabilidade é outro pilar central da cultura organizacional da ABC. A empresa está

comprometida com a promoção de práticas de negócios sustentáveis procurando, também, ter um impacto positivo nas comunidades em que opera através de iniciativas de responsabilidade social corporativa.

Em resumo, a cultura organizacional da ABC é caracterizada por um compromisso com a inovação, a sustentabilidade, a diversidade e inclusão, o desenvolvimento de talentos e a responsabilidade social.

4.3 Visão, Missão, Valores e Compromissos

A estratégia é a espinha dorsal de qualquer organização e é crucial para o seu sucesso a longo prazo. Contudo, uma estratégia só se mostra eficaz se for compreendida e adotada por todos na organização.

A Missão, a Visão e os Valores são ferramentas essenciais para comunicar a estratégia. Para garantir que a Missão, a Visão e os Valores sejam bem compreendidos, é importante implementar mecanismos eficazes de divulgação. Isso pode incluir reuniões de equipa, *workshops*, *newsletters* internas, intranet da empresa, entre outros. Além disso, a liderança da organização deve demonstrar um compromisso claro com a Missão, a Visão e os Valores.

Segundo Kaplan e Norton (2008) a Visão da empresa define os objetivos a longo prazo devendo traduzir-se numa resposta às questões "o que somos?, o que fazemos? e para onde vamos?". Deve refletir-se numa representação do futuro que a empresa espera construir ou do impacto que deseja ter, servindo como uma fonte de inspiração e orientação para a empresa, ajudando a definir os objetivos e estratégias de negócio.

Segundo os mesmos autores, a Missão deve traduzir-se numa afirmação breve sobre a razão da existência da empresa de forma a expor a sua finalidade. Assim, deve representar sucintamente o que a empresa faz, para quem faz e porque faz. Pode dizer-se que a Missão atua como um guia para as ações da empresa, ajudando a definir os objetivos e a direcionar as decisões estratégicas sendo peça crucial para manter o foco e cumprir o seu propósito.

Segundo Kaplan e Norton (2008) os Valores de uma empresa representam os princípios fundamentais que guiam o comportamento e as decisões dentro da organização devendo refletir as crenças e a filosofia da empresa assim como estabelecer um padrão para a conduta ética.

E, por último, mas não menos importante, a ABC apresenta três compromissos chave na relação com os seus *Stakeholders*.

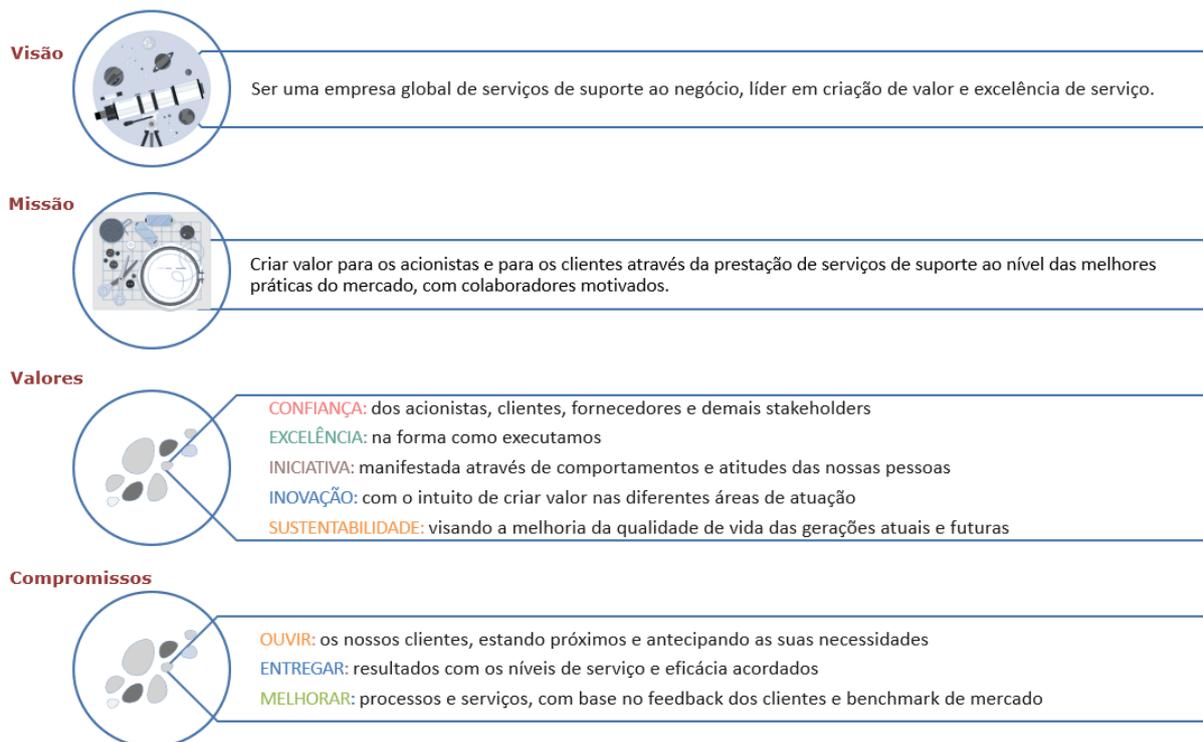


Figura 4.1 – Visão, Missão, Valores e Compromissos da ABC
 Fonte: Elaboração própria com conteúdo de documento interno

4.4 Estrutura Organizacional da ABC

A ABC encontra-se organizada por funções: *i)* de suporte, *ii)* corporativas e *iii)* de negócio, conforme organograma adaptado de documento interno:

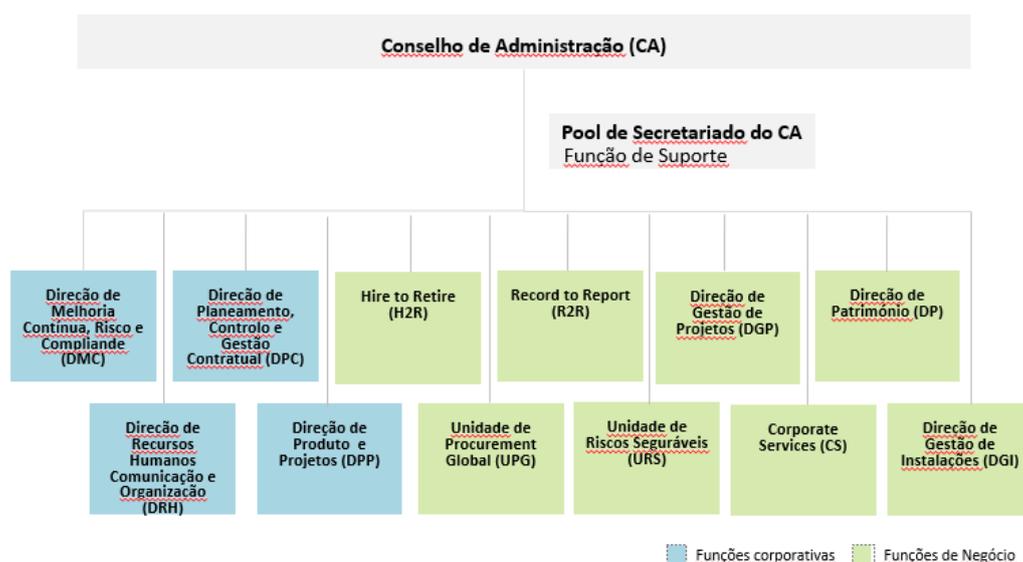


Figura 4.2 – Organograma da ABC
 Fonte: Elaboração própria com conteúdo de documento interno

A função de suporte cabe à *Pool* de Secretariado do Conselho de Administração (CA), sendo este Órgão o elemento decisor do presente e futuro da organização.

Nas funções corporativas surge a Direção de Melhoria Contínua, Risco e Compliance (DMC) que têm como objeto principal coordenar as atividades relacionadas com a melhoria contínua, gestão de riscos e conformidade, garantindo a integridade e o progresso da empresa, ao mesmo tempo que monitoriza iniciativas, indicadores e ferramentas que visam potenciar a experiência dos clientes e parceiros. Faz igualmente parte das funções corporativas a Direção de Planeamento, Controlo e Gestão Contratual (DPC) que se foca no planeamento e controlo das atividades da própria empresa, apoiando o CA nas suas tomadas de decisão. Por sua vez é à Direção de Recursos Humanos, Comunicação e Organização (DRH) a quem cabe a implementação de políticas e processos de gestão de pessoas, organização e comunicação interna, alinhadas com as diretrizes corporativas e do CA. Por último, a Direção de Produto e Projetos (DPP) é a área que lidera a transformação digital da empresa com o objetivo de melhorar os processos, a experiência dos utilizadores e aumentar a eficiência.

Com funções de negócio a ABC têm 8 direções/áreas. A *Hire to Retire* (H2R) é a unidade responsável pela prestação de serviços administrativos de recursos humanos às empresas do Grupo, nomeadamente processamento de remunerações, gestão operacional de benefícios, gestão centralizada de dados mestre entre outras atividades. Já a R2R é a área responsável pelos serviços de contabilidade, fiscalidade, tesouraria, contas a receber e dados mestre financeiros. Esta área será analisada mais detalhadamente na secção seguinte. Por seu turno cabe à Direção de Gestão de Projetos (DGP) liderar a construção, alteração e reabilitação dos edifícios do Grupo.

Ainda nas funções de negócio encontra-se a Direção do Património (DP) que tem como principal responsabilidade garantir o conhecimento do parque imobiliário do Grupo, assegurando a regularização e rentabilização dos imóveis. A Unidade de *Procurement* Global (UPG) é a unidade responsável por coordenar, desenvolver, gerir e operacionalizar todas as atividades da cadeia de fornecimento, desde o *sourcing* estratégico até à entrega ao utilizador final. Por sua vez, a unidade de Unidade de Riscos Seguráveis (URS) é responsável pela gestão dos riscos seguráveis, programas de seguros e sinistros patrimoniais, cabendo à *Corporate Services* (CS) a gestão de frota, mobilidade empresarial, comunicações, *office* e prevenção e segurança bem como coordenar as iniciativas de sustentabilidade da ABC. Por fim, a Direção de Gestão de Instalações (DGI) é unidade responsável por liderar o *facility management* dos edifícios administrativos do Grupo.

4.5 Estrutura Organizacional da área Record to Report

A área de R2R encontra-se organizada em cinco grandes departamentos, de acordo com a área de *expertise* dos serviços: contabilidade, fiscalidade, tesouraria, contas a pagar e dados mestre.

Atualmente é uma área composta por 94 trabalhadores, com idade média de 38,7 anos e com uma antiguidade média de 11,5 anos, distribuídos da seguinte forma:

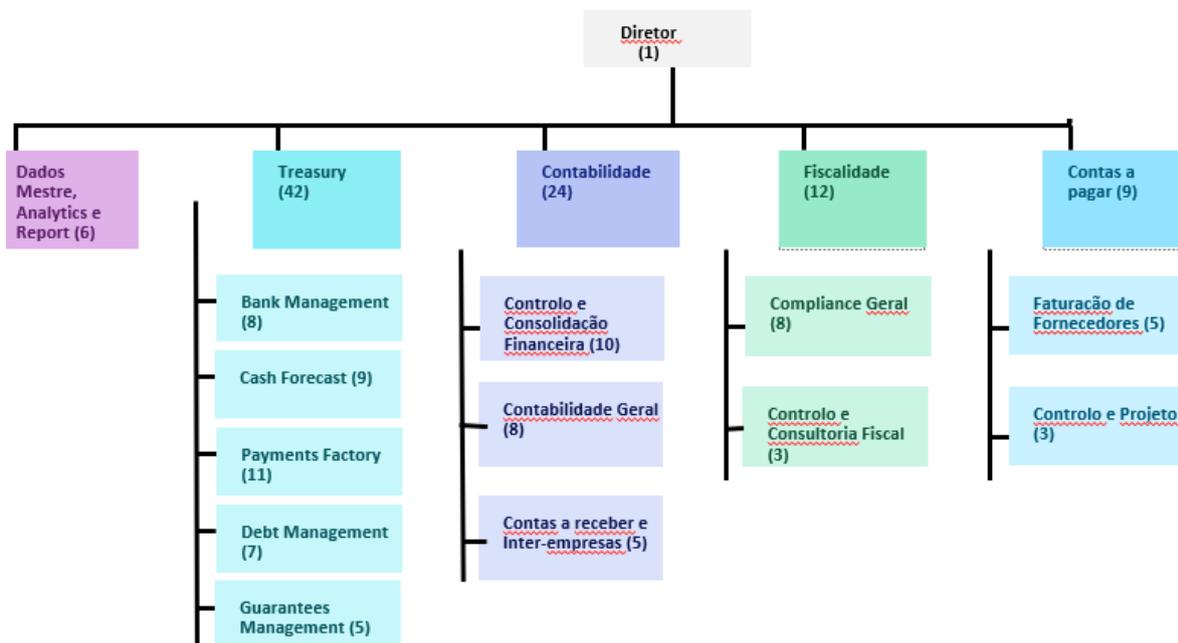


Figura 4.3 – Organograma da área *Record to Report*
 Fonte: Elaboração própria com conteúdo de documento interno

Dados Mestre, Analytics e Report é um departamento que conta com a colaboração de seis pessoas e que detém o ónus da gestão dos dados-mestre financeiros de forma transversal assim como da gestão das estruturas financeiras da contabilidade geral e analítica. É esta equipa que assegura a manutenção do sistema de BW/BI financeiro e presta serviços de informação de gestão.

A Tesouraria é a subárea que abarca o maior número de trabalhadores divididos por 5 equipas, cujo objeto principal passa por garantir a excelência, melhoria contínua e inovação nos serviços globalmente prestados. Atualmente é o departamento da R2R com maior transversalidade de serviços no que respeita às geografias onde o grupo está presente – presente em quatro dos cinco continentes. De forma sucinta podemos descrever a Missão de cada uma das equipas da seguinte forma:

- *Bank Management*: gerir de forma eficiente as contas bancárias e o controlo dos seus movimentos;
- *Cash Forecast*: liderar o processo de gestão de previsão e posição de tesouraria, gerindo diferentes instrumentos financeiros e os processos de contas correntes intra-grupo e contribuir para a otimização dos fluxos financeiros do grupo;
- *Payments Factory*: gerir de forma otimizada os pagamentos, recebimentos não *core* e o registo de movimentos bancários;
- *Debt Management*: gerir de forma eficiente e otimizada as atividades relacionadas com a

dívida interna e externa das unidades de negócio (UN) assim como os instrumentos financeiros associados e assegurar o *report* da informação;

- *Guarantee Management*: gerir de forma eficiente e otimizada as garantias bancárias e letras de crédito e produtos financeiros semelhantes. Assegurar o reporte à *Holding* e aos auditores dos compromissos subjacentes a estes instrumentos para efeitos de suporte ao R&C.

Na Contabilidade para além dos tradicionais serviços contabilísticos e de reporte, engloba ainda os serviços de faturação e contas a receber dos clientes não *core* e a gestão do imobilizado, contando com a colaboração de 24 pessoas divididas por três equipas:

- Controlo e Consolidação financeira: realizar as tarefas de consolidação das empresas do Grupo e de preparação dos R&C;

- Contabilidade Geral: realizar tarefas de análise e controlo contabilístico, gerir o cadastro de imobilizado e efetuar lançamentos manuais;

- Contas a Receber e Inter – Empresas: liderar o processo de contas a receber;

Igualmente relevante temos o departamento da Fiscalidade composto por doze trabalhadores e dividido em duas equipas: *Compliance* Geral e Controlo e Consultoria Fiscal. Este departamento assegura o cumprimento das obrigações de *compliance* e articulação com a Autoridade Tributária das empresas em Portugal e presta serviços de consultoria corrente.

Por último, o departamento de Contas a Pagar conta com o apoio de nove pessoas divididas por duas equipas: Faturação de Fornecedores e Controlo de Projetos e o ónus principal passa por processar os documentos de fornecedores, assegurando as condições financeiras acordadas e garantindo o pagamento atempado dos mesmos assim como a acompanhar regularmente as contas de terceiros e reconciliação das mesmas, garantindo o relacionamento com os fornecedores.

Atualmente todas as subáreas da R2R prestam serviços a todas as empresas do Grupo em Portugal, sendo que alguns serviços, como os de Tesouraria, são prestados a todas as geografias onde o Grupo opera e a equipa de Dados Mestre presta serviços às empresas do Grupo em Espanha.

Tendo presente a realidade crescente da automatização como elemento alavancador da eficiência, ao longo dos últimos anos, a R2R tem contribuído ativamente para o aumento da robotização de processos, contando atualmente com mais de 40 *robots* em processo produtivo que, diariamente, ajudam na realização de tarefas rotineiras até então desenvolvidas manualmente, com o objeto principal de melhorar a eficiência global dos processos.

4.6 Eixos Estratégicos da R2R

A estratégia da R2R assenta em três eixos estratégicos: i) **Eficiência**, ii) **Satisfação do Cliente** e iii) **Crescimento**.

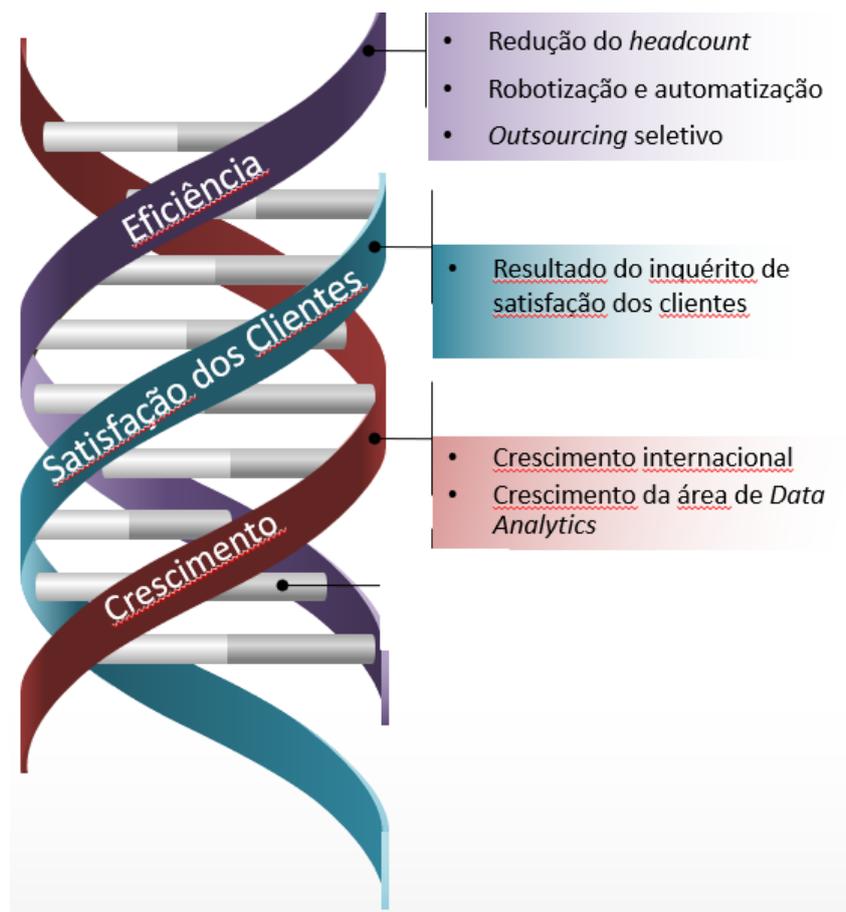


Figura 4.4 – Eixos estratégicos da *Record to Report*
 Fonte: Elaboração própria com conteúdo de documento interno

Estes três pilares fundamentam-se nos princípios e valores da empresa que aspira a ser uma entidade de valor acrescentado dentro do Grupo ABC. Enquanto empresa de serviços partilhados, a ABC tem como objetivo otimizar todos os seus processos e atividades, procurando a excelência no serviço, de modo a promover o crescimento do seu negócio e do negócio do Grupo como um todo.

A redução do *headcount*, a robotização, a automatização e o *outsourcing* seletivo são elementos chave do pilar estratégico da Eficiência. A redução do *headcount* na R2R decorre, sobretudo, por saídas de trabalhadores para a pré-reforma ou reforma, saídas internas para outras áreas ou empresas do Grupo, sendo o principal objetivo tornar a estrutura no longo prazo mais eficiente e não na ótica de despedimentos. A robotização e automatização de processos permitem a realização de tarefas repetitivas de forma mais rápida e precisa, permitindo aos trabalhadores concentrarem-se em atividades de maior valor acrescentado. Por sua vez, o *outsourcing* seletivo permite que ao delegar determinadas tarefas a parceiros especializados a R2R se possa focar em tarefas mais pertinentes e geradoras de valor ao mesmo tempo que reduz custos operacionais. No entanto, é importante abordar estas estratégias com sensibilidade, considerando o impacto que podem ter nos trabalhadores.

Comunicação clara, formação e apoio durante períodos de mudança são fundamentais para mitigar preocupações e garantir que a eficiência seja alcançada sem comprometer o bem-estar das pessoas. Ademais, é crucial que a implementação destas medidas esteja alinhada com a visão de longo prazo da empresa, visando não apenas a redução de custos mas também a criação de uma base sólida para o crescimento sustentável.

De acordo com um estudo de *benchmarking* efetuado pelo *Hackett Group*, a R2R ficou bem posicionada em termos de eficiência e baixos custos da operação, mas com margem para progredir. No que respeita ao *headcount*, verificou-se uma diminuição de 25% entre 2017 e 2019 [fonte interna de dados], sendo que, por sua vez, o número de *robots* ativos é de 43. A implementação de um plano de melhoria contínua, com o acompanhamento e monitorização das atividades durante o ano, assim como a implementação de *Robot Process Automation* (RPA) contribuem para a eficiência da área.

A Satisfação dos Clientes internos numa empresa de serviços partilhados é vital para garantir a eficiência e eficácia das operações, influenciando diretamente a produtividade, a colaboração entre áreas/empresas e a qualidade do trabalho entregue. Adicionalmente, clientes internos satisfeitos tendem a estar mais comprometidos, contribuindo positivamente para o clima organizacional e para a cultura da empresa e do Grupo. Assim, investir na satisfação dos clientes internos revela-se fundamental para o sucesso e a eficiência de uma empresa de serviços partilhados.

Na R2R a qualidade do serviço tem vindo a ser reconhecida pelos seus clientes ao longo dos anos como demonstram os resultados dos inquéritos de satisfação realizados entre 2020 e 2023 [fonte interna de dados], sendo que o objetivo passa por atingir um grau de satisfação dos clientes de 8 (numa escala de 1 a 10), o qual tem sido atingido ao longo dos últimos anos o que se manifesta consistente com o resultado global da ABC.

Ao integrar o crescimento internacional e o desenvolvimento da área de *data analytics* no pilar estratégico do Crescimento, a R2R procura expandir de forma sustentável a prestação de serviços aproveitando as oportunidades globais e fortalecendo a sua capacidade de adaptação e inovação. Essas estratégias contribuem significativamente para a posição competitiva da área e para a sua capacidade de atender às necessidades em constante evolução dos clientes e do crescimento globalizado do Grupo. Como referido anteriormente, é a Tesouraria quem lidera a prestação de serviços global estando previsto um novo alargamento no curto prazo. Também se espera que outros departamentos possam ter uma maior abrangência da prestação de serviços.

4.7 Performance Financeira da ABC

Antes da pandemia de COVID-19, o Grupo ABC apresentava uma performance financeira sólida, com crescimento constante em várias áreas do negócio. No entanto, com a chegada da pandemia, houve

impactos significativos em diversos setores, incluindo o setor de atividade da ABC e as incertezas económicas globais afetaram a performance financeira do Grupo. Após a fase inicial da pandemia a ABC demonstrou resiliência e capacidade de adaptação, mitigando os impactos negativos.

Esta secção debruça-se na análise do indicador financeiro Resultado Líquido do Exercício (RLE) nos últimos cinco anos. Sabendo que o RLE é uma medida importante, mas, isoladamente, pode não fornecer uma visão abrangente da saúde financeira de uma empresa, o foco foi perceber *high-level* o efeito da COVID-19 numa empresa que presta serviços ao Grupo.

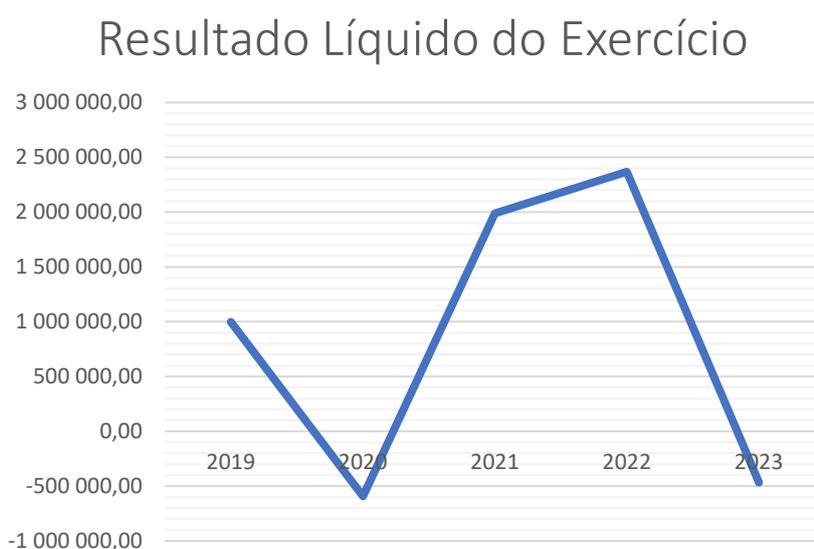


Figura 4.5 – Evolução do Resultado Líquido do Exercício
Fonte: Elaboração própria com conteúdo de documento interno

O RLE pré-COVID (2019) estava na ordem dos 1M€, sendo que no ano 2020, ano em que surge o COVID, teve um decréscimo de 1,5M€, recuperando significativamente em 2021 e 2022 apesar dos desafios significativos trazidos pela pandemia. Já em 2023 apresentou valores idênticos ao ano COVID.

Da análise realizada, foi possível inferir que as rubricas de Fornecimentos e Serviços a Terceiros (FST), Custos com o Pessoal e Juros foram as que mais contribuíram para o decréscimo do RLE em 2023, sendo os FST os principais responsáveis pelo decréscimo na medida, dado que, por exemplo, os Custos com Pessoal tiveram um crescimento ligeiramente acima do nível da inflação e os Juros aumentaram em função do crescimento das taxas de juros aplicadas no mercado.

Ora, nos FST e acompanhando a tendência digital, o aumento da robotização e o aumento de tarefas automatizadas justificam, *per si*, o crescimento desta rubrica: *i*) licenças de software (↗33%), *ii*) Serviços de informática (↗16%) e *iii*) gestão de instalações (↗70%). Importa lembrar que a empresa e o Grupo procuram cada vez mais soluções tecnológicas para se manterem competitivos e

acompanharem a rápida transformação digital do mercado. Apesar de, inicialmente, o investimento em tecnologias de automatização representar um custo considerável, a longo prazo a robotização e automatização tendem a impactar os custos operacionais de forma positiva. Também contribuem para a melhoria da experiência do cliente, premissa fundamental num ambiente digital altamente competitivo. Desta forma, o investimento em equipamento informático e instalações é essencial para viabilizar a robotização e automatização garantindo um ambiente digital confiável, seguro e eficiente.

Rúbrica	2019	2020	2021	2022	2023
FST	-19 660 802	-16 847 759	-16 128 869	-19 805 509	-23 486 271
Custo Pessoal	-20 448 712	-22 755 023	-23 325 244	-28 242 540	-30 341 696
Impostos	-87 635	-108 580	-67 695	-84 876	-87 881
Amortizações e Depreciações	-9 471 754	-13 228 973	-14 370 524	-16 296 972	-15 552 760
Provisões	25 479	-12 227	40 248	1 089	23 185
Juros	-127 357	-217 324	-348 495	-86 697	-233 703
Prestação Serviços	44 932 417	46 396 212	48 135 166	59 253 814	58 863 419
Outros rendimentos	6 499 055	6 107 204	8 694 428	8 497 758	8 381 644
Juros	20 136	4 529	63 171	20 499	1 815 792
Impostos	-681 902	69 239	-702 633	-888 578	151 680

Tabela 4.1 – Decomposição, por rúbrica, do Resultado Líquido do Exercício
 Fonte: Elaboração própria com conteúdo de documento interno

4.8 Gestão e Identificação dos *Stakeholders*

Os *Stakeholders* apresentam-se como indivíduos, grupos ou entidades que têm interesse, influência e/ou são afetados pelas atividades, operações e decisões da organização. Existem os *Stakeholders* internos, que têm influência direta na organização e os externos. Nos internos destacam-se os trabalhadores, clientes (a ABC apenas detém clientes internos, as empresas do Grupo), parceiros, fornecedores que pertencem ao Grupo e os accionistas. Nos externos surge a comunidade, as entidades reguladoras, os fornecedores, os media e os sindicatos.

A gestão de *Stakeholders* é, há longos anos, uma prioridade estratégica para o Grupo ABC, antecipando a crescente abertura das empresas à sociedade para corresponderem a padrões éticos e de transparência cada vez mais exigentes. A relação com as diversas partes interessadas tem ganho também cada vez mais relevância no mundo empresarial.

Uma clara evidência da consistência e comprometimento do Grupo com esta estratégia é o seu reconhecimento internacional como *top performer*, pelo quinto ano consecutivo, nos critérios de *Stakeholder Engagement* e *Policy Influence* do Dow Jones Sustainability Index.

A ABC continua empenhada em preservar a excelência alcançada nesta área, procurando ouvir de forma recorrente os seus principais *Stakeholders*, adaptando e melhorando os seus procedimentos e

incorporando as diferentes visões nos seus planos de atuação. Consequentemente, em 2021, e pela primeira vez, a empresa realizou uma auscultação global e integrada aos seus diversos segmentos de *Stakeholders* nas principais geografias onde opera, envolvendo mais de 5.000 respostas. Este exercício permitiu aferir a perceção global dos *Stakeholders* face ao Grupo e ao seu papel na liderança de mercado, assim como estabelecer um ponto de referência para futuras auscultações, após a apresentação ao mercado do seu *Strategic Update*, em Fevereiro de 2021.

A adoção das melhores práticas de gestão de *Stakeholders* é condição essencial para continuar a entregar resultados consistentes e sustentáveis.

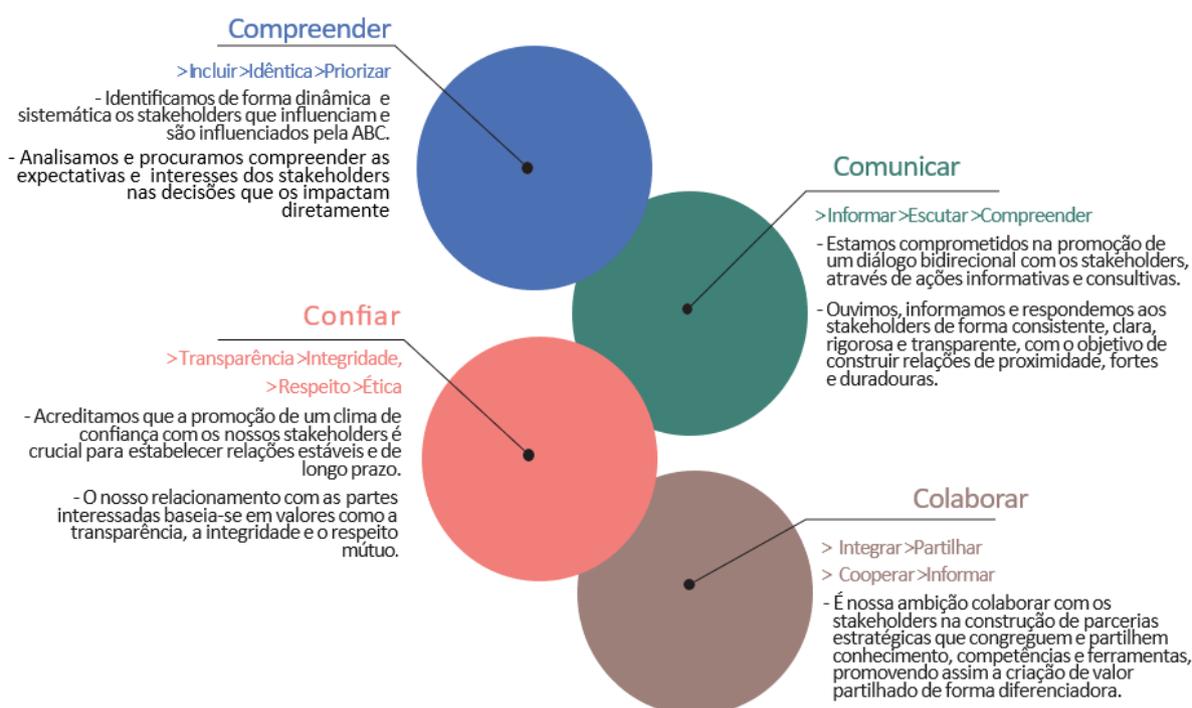


Figura 4.6 – Gestão de *Stakeholders*

Fonte: Elaboração própria com conteúdo de documento interno

4.9 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica que permite fazer um diagnóstico interno identificando os pontos fortes (*Strengths*) e os pontos fracos (*Weaknesses*) e um diagnóstico externo com a identificação das oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*). Foi construída a matriz que se segue de forma a sistematizar a análise interna da ABC e também o enquadramento externo.

Strengths	Weaknesses
Incorporada num dos maiores grupos económicos portugueses	Comunicação interna - ao nível da hierarquia e colaborador
Reputação e notoriedade positivas junto dos <i>Stakeholders</i>	Inexistência de um sistema de controlo de gestão adaptado às características da empresa
Forte <i>engagement</i> por parte dos trabalhadores	Dificuldade em apurar a performance das áreas - financeira e não financeira
Orientação para a eficiência e qualidade	Dificuldade na retenção de talento
Focalização na Inovação e Investigação	
Estrutura financeira sólida	
Opportunities	Threats
Crescimento internacional	Resistência por parte das empresas de novas geografias em centralizarem os serviços
Foco na inovação e transformação digital	Dependência das decisões e objetivos corporativos
Reconhecimento da ABC como parceiro imprescindível no Grupo	Alterações rápidas do paradigma competitivo
Compromisso no ESG (Critérios Ambientais, Sociais e de Governance)	Impactos regulatórios
Crescente preocupação com questões ambientais	Pouca consciencialização dos portugueses para os problemas ambientais

Tabela 4.2 – Matriz de análise SWOT da ABC

Fonte: Elaboração própria

Como principais pontos fortes identificados destaca-se a inclusão da empresa num grande grupo económico português que oferece vantagens significativas, incluindo o acesso a recursos financeiros substanciais e a uma extensa rede de contactos e parcerias. Ainda, a reputação positiva da ABC entre os *Stakeholders* é um ativo valioso que contribui para a sua credibilidade e confiança nas diferentes geografias. A dedicação da ABC à eficiência e qualidade em todas as suas operações é um indicador claro do seu compromisso com a excelência. O foco na inovação e pesquisa permite à empresa manter-se na vanguarda do seu setor, enquanto a orientação para a qualidade de serviço e o alto grau de *engagement* dos trabalhadores refletem uma cultura organizacional forte e positiva. Finalmente, a solidez da estrutura financeira da ABC proporciona a estabilidade necessária para suportar as suas operações, gerir riscos financeiros e investir em novas oportunidades - fundamental para a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo da empresa.

Quanto aos pontos fracos apresentados destaca-se a comunicação interna, por vezes, ineficaz entre líderes e subordinados sendo este um aspeto chave para o controlo das operações remotamente. A falta de um sistema de monitorização do desempenho dificulta o conhecimento da performance nas suas várias perspetivas, além disso, existe uma alta rotatividade no que concerne à posição de especialistas o que denota uma fraca capacidade para reter o talento mais jovem.

Considerando o que foi apresentado como diagnóstico interno, torna-se clara a necessidade de uma transformação. Esta alteração pode iniciar-se com a implementação de um SCG integral e adaptado, que alimente uma cultura de responsabilidade e sirva como um meio de comunicação interno claro e eficaz. Este sistema terá um impacto positivo na cultura organizacional como um todo.

O SCG proposto, o BSC, equipará a R2R com as ferramentas necessárias para superar os pontos fracos e desafios atuais contribuindo para o seu crescimento sustentável. Este será um elemento-chave na criação de uma vantagem competitiva que permitirá à área uma entrega de melhores e mais “controlados” resultados à empresa e, no final da linha, ao Grupo.

Capítulo 5. Projeto de intervenção

O BSC surge como um instrumento que analisa as relações causa-efeito entre a performance financeira e os indicadores da atividade operacional do dia-a-dia da empresa. Pensar, por isso, no BSC como um instrumento que apenas reflete dados económico-financeiros não é correto. Na ligação entre as diferentes perspetivas e os vários objetivos, o BSC é a ferramenta que guia a gestão para que a estratégia se torne uma prática real. Após a análise efetuada no capítulo do enquadramento teórico, é possível afirmar que o BSC é o SCG mais adequado a aplicar na R2R pois traduz-se numa ferramenta que apresenta uma grande versatilidade e flexibilidade permitindo o alinhamento estratégico. Em face do exposto, neste capítulo vai ser apresentada a concepção do BSC utilizando o modelo desenvolvido por Kaplan e Norton.

5.1 Perspetivas da Performance

Antes de formular uma estratégia é crucial que os gestores estejam alinhados em relação à Missão, Visão e Valores da empresa (Kaplan e Norton, 2008). Tendo por base estes elementos da ABC nesta secção serão definidas as perspetivas de performance a utilizar no mapa estratégico.

MISSÃO - Criar valor para os acionistas e para os clientes através da prestação de serviços de suporte ao nível das melhores práticas do mercado, com colaboradores motivados

VISÃO - Ser uma empresa global de serviços de suporte ao negócio, líder em criação de valor e excelência de serviço

Relembrando, a Missão da ABC é gerar valor para o acionista, para os clientes [através da prestação de serviços de excelência] e para os trabalhadores [através da motivação e satisfação no trabalho]. Por seu turno, a Visão da ABC é continuar a expandir as fronteiras geográficas, ser um parceiro de negócios de excelência e líder na criação de valor nas suas operações e que os Valores se traduzem na bússola interna que guia as ações e decisões da empresa, que definem a sua cultura e estabelecem o que a empresa considera importante. Estes três elementos, em conjunto, permitem à ABC aprender com o passado, adaptar-se ao presente e planear o futuro: *i)* aprender com os erros e sucessos passados para melhorar as suas operações atuais, *ii)* interagir com o presente, respondendo às necessidades e expectativas dos seus *Stakeholders* e *iii)* planear o futuro, estabelecendo metas e estratégias para alcançar a sua Visão.

Numa decisão conjunta com a gestão de topo da R2R, e uma vez que este área nunca apresentou um BSC, optou-se por avançar com as quatro perspetivas clássicas de forma a não tornar o modelo demasiado complexo para a dimensão e estrutura da área. Contudo, tendo em conta os compromissos

estratégicos de sustentabilidade do Grupo, serão integrados aspetos de ESG nas perspetivas clássicas o que permitirá à R2R alinhar-se com estes compromissos ao mesmo tempo que mantém a simplicidade e a eficácia do modelo BSC. Assim, em suma, as quatro perspetivas da performance a utilizar são: Perspetiva Financeira, Perspetiva dos Clientes, Perspetiva dos Processos Internos e Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional.

Também decisão tomada em conjunto com a gestão de topo da R2R, e enquanto área de suporte ao Grupo, a Perspetiva dos Processos Internos será considerada a perspetiva principal, pois a eficiência e eficácia dos processos internos são cruciais para garantir a prestação de serviços de excelência. A otimização dos processos internos pode levar a melhorias significativas na qualidade dos serviços prestados, na satisfação dos clientes e, eventualmente, na performance financeira. Além disso, processos internos eficientes e eficazes podem contribuir para a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional, pois permitem identificar melhores práticas, promover a inovação e melhorar continuamente. Portanto, ao focar-se na Perspetiva dos Processos Internos, a R2R está a colocar a qualidade e a eficiência dos seus serviços no centro da sua estratégia

Ainda que, pela natureza da área, a obtenção de lucro não seja o objetivo principal da R2R, a Perspetiva Financeira e a Perspetiva dos Clientes assumem papéis importantes, pois a gestão eficaz dos recursos financeiros e a satisfação dos clientes internos são fundamentais para o sucesso a longo prazo da área. Ainda, a otimização dos serviços, quer seja por implementação de processos robotizados quer seja pela melhoria da eficiência dos processos, pode levar a economias de custos, que por sua vez podem melhorar a saúde financeira da empresa.

Por último, a Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional é essencial para garantir que a R2R continua a evoluir e a melhorar continuamente. Esta perspetiva foca-se no desenvolvimento de competências, na inovação e na melhoria contínua, que são vitais para a adaptação às mudanças e para a manutenção de um alto nível de desempenho.

5.2 Objetivos estratégicos por perspetiva

Importa agora traduzir a estratégia da organização em objetivos claros, reais e consistentes para cada uma das perspetivas de performance - o que se revela num passo crucial para a implementação eficaz da estratégia. Estes objetivos devem ser ajustados à realidade da empresa e estar alinhados com a Visão definida. A monitorização e avaliação regular do progresso real em relação aos objetivos é fundamental para garantir que a estratégia permanece relevante e eficaz, permitindo aos gestores fazer ajustes conforme necessário em resposta a mudanças no ambiente de negócios ou na performance da empresa. Neste sentido, foram definidos os seguintes objetivos:

Perspetiva	Sigla	Objetivo Estratégico
Processos Internos	P1	Melhorar a eficiência dos processos
	P2	Incrementar a automatização / robotização
	P3	Promover o <i>brainstorming</i>
	P4	Implementar práticas eficazes de gestão de risco
Financeira	F1	Garantir o cumprimento do Budget
	F2	Melhorar a eficiência operacional
	F3	Maximizar o valor para o Negócio
Clientes	C1	Aumentar o portfólio de serviços prestados
	C2	Reduzir o tempo de resposta
	C3	Garantir atender ou exceder as expectativas dos clientes
Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional	A1	Atrair e reter talentos na organização
	A2	Investir no desenvolvimento de competências dos colaboradores
	A3	Promover uma cultura de aprendizagem contínua
	A4	Investir em políticas de <i>Cybersecurity</i>

Tabela 5.1 – Objetivos estratégicos da *Record to Report*, por perspetiva
Fonte: Elaboração própria

Nesta fase importa justificar a escolha dos objetivos acima expostos, perspetiva por perspetiva:

Perspetiva de Processos internos: Esta perspetiva é fundamental para a R2R especialmente por ser uma área de suporte vital ao negócio do Grupo.

A eficiência e eficácia dos processos internos têm um impacto direto na capacidade da R2R em reportar informações precisas e oportunas para a tomada de decisões estratégicas. A otimização de processos, a redução de tarefas manuais repetitivas e de pouco valor acrescentado, alinhada com o objetivo de incrementar a automatização/robotização, pode resultar em processos internos mais standardizados e ágeis, relatórios mais precisos e, conseqüentemente, numa tomada de decisão mais rápida e precisa. É importante destacar que a automatização de processos conduz a uma redução de erros, aumento da produtividade e libertação de recursos humanos para tarefas com maior valor acrescentado, o que se coaduna com a mitigação do risco, preparando os gestores para lidar com desafios e incertezas de forma mais eficaz. Importa ressaltar que a eficiência dos processos leva a uma eficiência energética e à minimização do desperdício que são componentes-chave para a sustentabilidade ambiental. Além disso, a automatização/robotização, ao reduzir a carga de tarefas manuais, é crucial para melhorar as condições de trabalho - uma componente social do ESG.

Por fim, a promoção do *brainstorming* é uma prática muito importante para estimular a inovação e a criatividade dentro da organização. O *brainstorming* revela ser uma ferramenta poderosa para identificar como o mercado está a operar, conhecer novas oportunidades, resolver problemas e

promover a colaboração entre os colaboradores.

Perspetiva Financeira: O cumprimento do *budget* é essencial para manter a estabilidade financeira da ABC – a sua grande tendência a nível estratégico é a redução de custos de modo a debitar um valor menor aos seus clientes internos. Assim, uma gestão eficaz deste objetivo terá um impacto direto na rentabilidade das UN que servem e, no final da linha, no Grupo, refletindo-se também como uma componente de *Governance* do ESG.

A eficiência operacional é crucial numa empresa de serviços partilhados - ao maximizar a utilização dos recursos a empresa pode oferecer serviços de alta qualidade aos seus clientes internos a um custo mais baixo, que para além de se traduzir numa maior satisfação do cliente traduz-se num melhor desempenho geral da organização, o que consequentemente se quaduna com o último objetivo que é a maximização do valor para o negócio. Ainda que os clientes da ABC sejam internos, o objetivo final continua a ser a criação de valor.

Ao fornecer serviços de alta qualidade de forma eficiente, a ABC ajuda outras UN do Grupo a operar de forma mais eficaz e eficiente. Isto pode levar a uma maior rentabilidade como um todo, beneficiando assim todos os *Stakeholders*.

Perspetiva de Clientes: Os objetivos desta perspetiva são fundamentais para assegurarem o cumprimento dos objetivos da perspetiva financeira.

Ao aumentar o portfólio dos serviços disponibilizados reconhece-se o potencial para o crescimento da área – quer seja pelo alargamento da prestação de serviços a outros países quer pelo aumento do leque de serviços prestados. Com o foco na excelência operacional, o cumprimento ou redução do *Service Level Agreement (SLA)* de resposta é crucial, pois um tempo de resposta rápido é importante para manter a satisfação e a fidelização dos clientes, evitando penalizações contratuais e contribuindo para a componente social do ESG.

Atender ou exceder as expectativas dos clientes, aumentando a capacidade de adaptação às mudanças, é um objetivo que a R2R considera significativo, tendo para tal desenvolvido diversas iniciativas, entre as quais se destacam o Estudo do Clima e os Inquéritos de Satisfação dos Clientes.

Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional: Vários autores do BSC defendem que esta perspetiva deve servir de base para as restantes, entendendo esse que foi tido em conta para a concepção do presente BSC - os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento induzem a uma melhoria dos resultados financeiros como também asseguram o sucesso a longo prazo.

A importância da flexibilidade e da capacidade de adaptação em face das constantes mudanças nos mercados financeiros e económicos revela que com o cumprimento destes objetivos a R2R pode

adaptar-se e evoluir positivamente como resposta a estas mudanças.

Sendo que o talento é o maior ativo de qualquer organização, atrair e reter os melhores talentos pode levar a uma maior inovação, produtividade e satisfação do cliente, além de reduzir os custos de recrutamento e formação. O foco passa por envolver os trabalhadores nas tomadas de decisão da área, ter uma equipa motivada e com elevado grau de *engagement*. Promover uma cultura de aprendizagem contínua tem a finalidade de dotar os colaboradores das melhores práticas de mercado, garantindo-lhes o acesso a novas tecnologias de modo a que possam otimizar o seu desempenho.

A *cybersecurity* apresenta um papel cada vez mais importante num mundo cada vez mais digital. Ao investir nestas políticas de segurança, a R2R está a proteger os sistemas e os dados contra ameaças e ataques cibernéticos aliado à componente de *Governance* do ESG.

5.3 Mapa estratégico

Após estabelecer a estratégia e os objetivos estratégicos, é crucial disseminar essa informação de forma abrangente por toda a organização. A criação de um mapa estratégico, que ilustra as conexões causa-efeito entre os objetivos e as várias perspetivas, é uma ferramenta que facilita a visualização e a interpretação clara da estratégia (Kaplan & Norton, 2008).

A sequência de relações de causalidade expõe de forma visual o efeito que cada objetivo tem nas diversas perspetivas e como eles auxiliam na realização da estratégia.

Após análise e discussão com os gestores de cada uma dos departamentos da R2R, foi definido que a primeira perspetiva seria a de Processos Internos, isto porque a área e a empresa são um parceiro de negócios das restantes empresas do Grupo e o seu principal objetivo passa pela excelência operacional, não descurando a perspetiva financeira que surge de seguida.

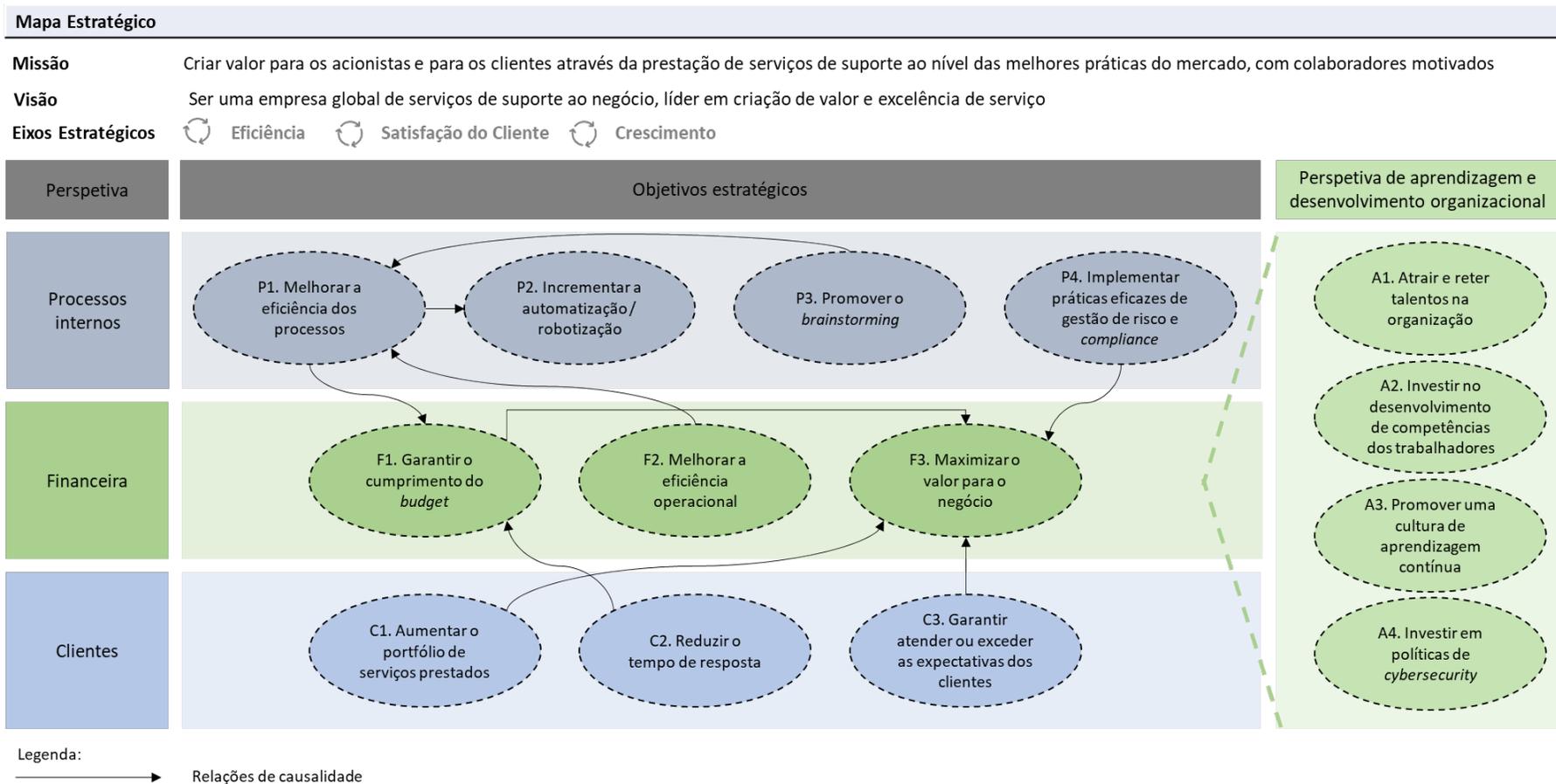


Figura 5.1 – Mapa Estratégico da Record to Report
 Fonte: Elaboração própria

5.4 Indicadores de Performance

Após a definição dos objetivos estratégicos para cada uma das perspectiva e das relações de causa-efeito no mapa estratégico, é de extrema importância proceder à seleção dos KPI e *targets* para cada objetivo, a fim de ser possível medi-los.

Esta etapa desempenha um papel fundamental na concepção do BSC, uma vez que, conforme defendido por Kaplan e Norton (2008), a gestão e melhoria de um objetivo tornam-se inviáveis se o progresso em relação a ele não for devidamente mensurado. Os indicadores devem abranger tanto o desempenho financeiro quanto o não financeiro, englobando indicadores de resultado (*lag*) que refletem o desempenho passado e indicadores de desempenho (*lead*) que podem ser utilizados para prever e influenciar o desempenho futuro.

É imperativo que os indicadores estejam alinhados com a estratégia da organização e sejam claros, mensuráveis, relevantes e compreensíveis a fim de possibilitar aos gestores a medição do progresso e a avaliação do alcance dos objetivos estratégicos. A frequência com que cada indicador deve ser mensurado deve ser claramente estabelecida pois indicadores de difícil mensuração ou que não forneçam informações úteis para a gestão podem carecer de valor, independentemente de sua relevância à primeira vista.

Por fim, é crucial ter em mente que a seleção de indicadores deve traduzir-se num processo dinâmico, i.e, à medida que a estratégia da organização evolui, os indicadores podem necessitar de revisão e atualização para assegurar que continuam a fornecer informações pertinentes para a gestão. Portanto, é aconselhável analisar regularmente os indicadores selecionados e ajustá-los de acordo com as necessidades.

A proposta de BSC para a R2R estabelece vinte e três indicadores alinhados com os objetivos estratégicos previamente analisados.

A tabela que de seguida se apresenta contempla os indicadores selecionados para as diferentes perspectivas, os objetivos estratégicos da área, indicando, individualmente, os responsáveis, o *target* e a periodicidade de análise. Dada a construção de raiz do BSC, é importante ressaltar que os *targets* definidos são ilustrativos e foram estabelecidos com base em informação histórica, pelo menos, para a fase inicial de implementação.

Perspetiva	Sigla OE	Objetivo Estratégico	Sigla IP	Indicador de Performance	Responsável	Target	Periodicidade
Processos Internos	P1	Melhorar a eficiência dos processos	ID1	Nº de não conformidades internas	Gestores dos departamentos	≤ 2	Trimestral
			ID2	Nº de reclamações de clientes		0	
	P2	Incrementar a automatização/robotização	ID3	Rácio TOTEX em digital e inovação		≥ à taxa de crescimento do Volume de Negócios	Anual
			ID4	Rácio de processos automatizados		[50%-65%[
			ID5	Poupança de tempo de trabalho manual		≥ 1.920h	
	P3	Promover o <i>brainstorming</i>	ID6	Nº de ideias geradas		≥ 25	Anual
	P4	Implementar práticas eficazes de gestão de risco e <i>compliance</i>	ID7	Índice de frequência de incidentes de risco		< 2	Trimestral
			ID8	% de riscos mitigados		100%	
Finança	F1	Garantir o cumprimento do Budget	ID9	Cumprimento do orçamento anual	Gestão de topo	100%	Trimestral
	F2	Melhorar a eficiência operacional	ID10	Custos geridos		Evolução dos custos geridos ²⁶ (<i>ex-growth</i> e seguros) deverá ser -2% de taxa de crescimento anual composta (CARG) vs '20	Trimestral
	F3	Maximizar o valor para o Negócio	ID11	Resultado operacional		Melhorar entre 5% e 10% o resultado operacional	Trimestral
Clientes	C1	Aumentar o portfólio de serviços prestados	ID12	Rácio de faturação de novos serviços prestados	Gestão de topo	≥ 20% da faturação global do ano	Anual
			ID13	Nº de novas geografias		1	
	C2	Reduzir o tempo de resposta	ID14	% de cumprimento do SLA	Gestores dos departamentos	100%	Trimestral
	C3	Garantir atender ou exceder as expectativas dos clientes	ID15	Índice de satisfação dos clientes B2B	Gestão de topo	≥ 8 em 10	
Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional	A1	Atrair e reter talentos na organização	ID16	Estudo do Clima	Gestores dos departamentos	Fazer parte do Top 3 de empresas do Grupo	Anual
			ID17	Índice de <i>engagement</i> dos trabalhadores		≥ 80%	
			ID18	Nº de eventos de <i>teambuilding</i> realizados		≥ 2	
	A2	Investir no desenvolvimento de competências dos trabalhadores	ID19	% de formação obrigatória concluída	Gestão de topo	100%	
			ID20	% de colaboradores que frequentou formação não obrigatória	≥ 25%		
	A3	Promover uma cultura de aprendizagem contínua	ID21	Nº de colaboradores envolvidos em ações de melhoria	Gestores dos departamentos	9 (10% dos trabalhadores da R2R)	
			ID22	Rácio de processos melhorados		≥ 25%	
A4	Investir em políticas de <i>Cybersecurity</i>	ID23	Média de horas de formação por trabalhador		8h		

Tabela 5.2 - Indicadores de Performance por objetivo
Fonte: Elaboração própria

De seguida, será apresentada uma concisa descrição e fundamentação para cada indicador selecionado, com o intuito de fornecer uma visão abrangente e justificativa para a sua escolha.

Na Perspetiva de Processos Internos - foram selecionados apenas indicadores *lead* - uma vez que estes fornecem uma visão antecipada do desempenho futuro e têm a capacidade de influenciar diretamente o resultado desejado permitindo uma tomada proativa de medidas para melhorar o desempenho, alinhando os processos internos com os objetivos estratégicos da R2R:

ID1 - Nº de não conformidades internas: Refere-se à contagem das correções realizadas em resposta a erros, lacunas ou falhas internas identificadas na R2R. A monitorização deste indicador possibilita a identificação de áreas passíveis de melhoria nos processos internos, viabilizando a implementação de ações corretivas e preventivas.

ID2 - Nº de reclamações de clientes: quantifica o número de reclamações recebidas dos clientes em relação à prestação de serviços, sendo que a R2R estabeleceu o padrão ideal de zero reclamações, tornando este valor o alvo a ser atingido por este indicador.

ID3 – *Total Expenditure* (TOTEX) em digital e inovação: avalia o TOTEX em iniciativas digitais e de inovação, refletindo o investimento e o compromisso da R2R com a transformação digital e a inovação nos processos internos.

ID4 - Rácio de processos automatizados: demonstra a percentagem de processos internos automatizados em relação ao total aprovado para o período – este indicador será avaliado anualmente devido à expectativa de que um grande número de processos se possa estender ao longo do tempo.

ID5 - Poupança de tempo de trabalho manual: ilustra as horas/homem poupadas com a execução de tarefas com recurso a RPA's com o objetivo de permitir a realocação dos recursos a atividades de maior valor e contribuir para a redução de erros operacionais.

ID6 - Nº de ideias geradas: quantifica o número de propostas de melhoria dos processos internos apresentadas pelos trabalhadores presentes nas sessões – sujeito a revisão anual, uma vez que as sessões de *brainstorming* ocorrerão com a mesma periodicidade.

ID7 - Índice de frequência de incidentes de risco: avalia a frequência destes incidentes nos processos internos, refletindo a eficácia dos processos de gestão de riscos e a segurança operacional, permitindo a implementação de medidas preventivas e a mitigação de potenciais impactos negativos.

ID8 - % de riscos mitigados: este indicador surge no seguimento do anterior e revela a percentagem de riscos identificados e devidamente mitigados. Ambos serão revistos trimestralmente.

Na Perspetiva Financeira - foram selecionados apenas indicadores *lag* – uma vez que estes refletem os resultados alcançados e são importantes para medir o desempenho em relação aos objetivos estabelecidos. Isso permite, com base nesta análise retrospectiva, avaliar o impacto das

decisões passadas e ajustar a estratégia para o futuro:

ID9 - Cumprimento do orçamento anual: mede a capacidade da R2R cumprir o *budget* anual estabelecido, comparando os gastos reais com os gastos orçamentos. Revela-se crucial para avaliar a saúde financeira e a sustentabilidade da área e a capacidade de o cumprir reflete a eficácia do planeamento financeiro e a disciplina na gestão de despesas.

ID10 - Rácio de gestão eficiente dos recursos: avalia a eficiência na gestão dos recursos da área, comparando os resultados obtidos com os recursos utilizados. Fornece *insights* sobre a utilização eficaz dos recursos disponíveis a fim de identificar oportunidades de melhoria e otimização dos processos. A eficiência na gestão dos recursos é vital para a maximização do desempenho operacional e financeiro.

ID11 - Resultado operacional: mede o desempenho operacional, avaliando a diferença entre as receitas e os custos operacionais, revelando-se um indicador-chave, na medida em que reflete a capacidade em gerar lucro a partir das operações principais, sendo fundamental para a avaliação da eficácia na maximização da geração de valor e na gestão dos custos operacionais.

Na Perspetiva de Clientes:

ID12 - Rácio de faturação de novos serviços prestados (*lag*): define o contributo da prestação de novos serviços face aos serviços totais refletindo a sua contribuição para a faturação global. É fundamental para a avaliação do crescimento e da diversificação da oferta de serviços.

ID13 - Nº de novas geografias (*lag*): quantifica o número de novas geografias para as quais a R2R expandiu as suas operações. É relevante para avaliar a expansão e diversificação geográfica da área - esta expansão pode representar oportunidades de crescimento e acesso a novos mercados, sendo crucial para a estratégia de internacionalização e crescimento sustentável.

ID14 - % de cumprimento do SLA (*lag*): indica o cumprimento do nível de serviço prestado refletindo a capacidade da R2R em cumprir os compromissos estabelecidos com os clientes sob pena de serem aplicadas penalizações contratuais.

ID15 - Índice de satisfação dos clientes (*lead*): avalia o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela R2R, fundamental para a identificação de áreas de melhoria e para a manutenção dos padrões de qualidade do serviço. Indicador levado a cabo por via de um questionário.

Na Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional foram selecionados apenas indicadores *lead* com revisão anual:

ID16 – Estudo do Clima (*lead*): ilustra a satisfação dos trabalhadores fornecendo *insights* sobre o clima organizacional e o bem-estar no local de trabalho, revelando-se vital para compreender a perceção e o envolvimento dos colaboradores assim como para identificar oportunidades de melhoria e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

ID17 - Índice de *engagement* dos trabalhadores: reflete o compromisso e o envolvimento das pessoas com as funções, objetivos e com a área/organização. A avaliação deste indicador é crucial para compreender o nível de *commitment* da equipa, uma vez que uma equipa altamente comprometida tende a lidar melhor com desafios e contradições.

ID18 - Nº de eventos de *teambuilding* realizados: indica o número de iniciativas de *teambuilding* promovidas pela R2R, refletindo o investimento na integração, coesão, motivação dos trabalhadores – o que contribui para o fortalecimento das relações interpessoais e o aumento do espírito de equipa.

ID19 - % de formação obrigatória concluída: Avalia a percentagem de formação obrigatória concluída pelos trabalhadores, a qual se revela crucial para garantir a conformidade com os requisitos legais e regulamentares, bem como para assegurar a aquisição de novas competências, impactando individualmente na avaliação de desempenho.

ID20 - % de trabalhadores que frequentou formação não obrigatória: por seu turno este indicador pretende avaliar a percentagem de pessoas que participou em formação não obrigatória, refletindo o interesse e a proatividade na sua própria formação e desenvolvimento de competências adicionais.

ID21 - Nº de trabalhadores envolvidos em ações de melhoria: respeita ao número de pessoas envolvidos em iniciativas de melhoria contínua e inovação, refletindo o compromisso com a excelência operacional e a cultura de melhoria.

ID22 - Rácio de processos melhorados: diz respeito ao número de melhorias aplicadas aos processos face às melhorias aprovadas inicialmente. Este indicador e o anterior serão revistos durante a definição do plano de melhorias para o ano seguinte.

ID23 - Média de horas de formação por trabalhador: traduz-se na quantidade média de horas de formação em *cybersecurity* frequentadas por cada trabalhador. A escolha deste indicador deve-se, sobretudo, à importância crescente da temática nas organizações, garantindo que os colaboradores estejam adequadamente preparados para lidar com ameaças cibernéticas e proteger os ativos da empresa.

5.5 Iniciativas estratégicas

Após a definição dos objetivos estratégicos, indicadores e respetivos *targets*, é imperativo estabelecer as iniciativas necessárias para alcançar os objetivos em cada perspetiva.

A implementação de iniciativas estratégicas é fundamental para acompanhar e gerir o progresso em relação aos objetivos estratégicos. É importante ressaltar que as iniciativas não precisam de ser selecionadas exclusivamente para cada objetivo, permitindo, desta forma, que a empresa beneficie de um impacto integrado e cumulativo das várias iniciativas (Kaplan & Norton, 2008). Assim, as iniciativas estratégicas com impacto em diversos objetivos tendem a gerar efeitos cumulativos, facilitando a realização do *target* pretendido. Além disso, é possível que o mesmo objetivo estratégico seja apoiado por mais do que uma iniciativa.

Agora procederemos à apresentação das iniciativas planeadas para a R2R:

Objetivos Estratégicos	Processos Internos				Financeira			Clientes			Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional			
	P1	P2	P3	P4	F1	F2	F3	C1	C2	C3	A1	A2	A3	A4
Iniciativas														
I1. Implementar metodologias de melhoria contínua	•	•		•							•	•	•	•
I2. Promover sessões regulares de <i>brainstorming</i>	•		•								•		•	
I3. Implementar um sistema de planeamento e controlo orçamental por departamentos					•	•	•							
I4. Desenvolver um plano de expansão de serviços					•	•	•	•						
I5. Promover um programa de <i>engagement</i> de clientes: Workshops de levantamento das necessidades	•					•		•	•	•			•	
I6. Criar um portfólio de serviços <i>core</i> e serviços secundários	•	•						•	•	•	•		•	
I7. Desenvolver um plano de transformação digital / RPA	•	•				•			•		•		•	
I8. Criar um programa de otimização de processos internos	•	•		•									•	
I9. Promover a realização de sessões formativas obrigatórias com carácter mensal			•	•							•	•	•	•
I10. Otimizar a comunicação interna	•			•							•			
I11. Instaurar programas de mentoria, partilha de conhecimento e reconhecimento de boas práticas	•		•		•						•	•	•	
I12. Implementar políticas e procedimentos de <i>cybersecurity</i>				•										•
I13. Criar um programa de diversidade e inclusão											•	•		
I14. Concretizar um programa de responsabilidade social corporativa											•		•	

Tabela 5.3 - Iniciativas cruzadas com os objetivos estratégicos

Fonte: Elaboração própria

I1. Implementar metodologias de melhoria contínua: Esta iniciativa visa o estudo e implementação de metodologias de melhoria contínua, como *Lean* ou *Six Sigma*, com o propósito de identificar e eliminar desperdícios nos processos. A aplicação destas metodologias contribuirá, significativamente, para aprimorar a eficiência operacional e a qualidade do serviço prestado. Numa primeira fase de pesquisa, esta iniciativa ficará a cargo do *pivot* de melhoria contínua que partilhará conhecimento com os gestores dos departamentos para a possível implementação.

I2. Promover sessões regulares de *brainstorming*: Esta iniciativa visa criar um ambiente que fomente a geração de novas ideias e soluções inovadoras para desafios específicos. A inclusão de trabalhadores de diferentes departamentos e, ocasionalmente, de fora do Grupo, enriquecendo ainda mais as discussões e os resultados. Será desenvolvido um formulário de avaliação com o intuito de medir a satisfação dos participantes e também registar e avaliar as ideias geradas durante as sessões. Esta abordagem visa assegurar que as ideias valiosas não se perdem e que podem ser avaliadas e implementadas conforme prioridade.

I3. Implementar um sistema de planeamento e controlo orçamental por departamentos: O objetivo principal desta iniciativa é melhorar a gestão e o controlo dos recursos financeiros dentro da R2R. Este sistema, dividido por departamentos, visa promover a transparência e a responsabilidade na utilização dos recursos financeiros, podendo ajudar a identificar oportunidades que se traduzam em economias de escala e que permitam melhorar a eficiência financeira da área. Além disso, ao atribuir orçamentos específicos a cada departamento, a R2R pretende garantir que os recursos são alocados de forma eficaz, de acordo com as necessidades e prioridades de cada departamento.

I4. Desenvolver um plano de expansão de serviços: Esta iniciativa foi selecionada com o propósito de garantir a realização de um plano de expansão dos serviços, visando assegurar o cumprimento dos objetivos estabelecidos a curto, médio e longo prazo. Neste contexto, será elaborado um *roadmap* que definirá desde o cronograma até aos *workshops* de levantamento de informações, bem como a identificação das necessidades de formação dos trabalhadores, culminando com a implementação dos serviços. Os departamentos serão envolvidos de acordo com a expansão dos seus serviços, cabendo a gestão e responsabilidade desta iniciativa na gestão de topo.

I5. Promover um programa de *engagement* de clientes: O objetivo desta iniciativa é estabelecer um ponto de contacto informal com os clientes, nos quais serão partilhadas experiências, discutidos e resolvidos assuntos menos críticos e analisados os procedimentos internos para alinhar as expectativas das partes e os respetivos processos. Estas *sessões* internas têm como propósito complementar as reuniões periódicas já realizadas, apresentando-se como um fórum informal para a partilha de ideias e para o levantamento de novas necessidades. Assim, pretende-se, por um lado, aprimorar a qualidade na prestação de serviços, resultando numa maior satisfação do cliente e, por outro, servir como ponto

de partida para avaliar a possibilidade de novos serviços. A gestão e responsabilidade desta iniciativa ficará descentralizadas ao nível do departamento.

16. Criar um portfólio de serviços core e serviços secundários: A criação de um portfólio claro e abrangente permite uma melhor gestão e clareza na promoção dos serviços prestados pela R2R. Assim, esta iniciativa visa compilar e descrever exhaustivamente todos os serviços oferecidos pela área, tanto os serviços *core*, isto é, os serviços tradicionais que formam a base da prestação de serviços, como os serviços secundários que representam as novas ofertas em desenvolvimento e que podem não ser conhecidos por todos os trabalhadores e clientes. A gestão e responsabilidade por esta iniciativa ficarão descentralizadas ao nível do departamento.

17. Desenvolver um plano de transformação digital/RPA: Esta iniciativa, sob a responsabilidade da equipa de melhoria contínua, visa otimizar processos, controlar custos e aumentar a satisfação dos colaboradores através da automatização de tarefas rotineiras. No início de cada ano, será realizado um fórum interno envolvendo a direção e os gestores de cada departamento para identificar e priorizar os processos que necessitam de maior automatização. O resultado desta iniciativa será a elaboração de um relatório anual de RPA de modo a permitir a monitorização da iniciativa.

18. Criar um programa de otimização de processos internos: A otimização e a monitorização dos processos internos é fundamental para reduzir custos, melhorar a eficiência e a qualidade, e impulsionar a inovação. Assim, esta iniciativa visa primariamente reestruturar os processos internos de todos os departamentos da R2R de forma a torná-los mais flexíveis e eficientes promovendo a integração entre as equipas, fomentando o trabalho colaborativo e evitando a duplicação de esforços. Esta iniciativa será implementada por meio de workshops internos entre os departamentos e a direção.

19. Promover a realização de sessões formativas obrigatórias com carácter mensal: a formação contínua desempenha um papel crucial no desenvolvimento e atualização das competências das pessoas garantindo a sua capacidade para enfrentar desafios diários num mercado em constante evolução. Neste sentido, esta iniciativa propõe a promoção de formação mensal obrigatória em todos os departamentos, adaptada às necessidades de cada equipa. Esta formação poderá tomar a figura de partilha de conhecimento entre os elementos da equipa em temas específicos a definir.

110. Otimizar a comunicação interna: Otimizar a comunicação interna é essencial para garantir a disseminação eficaz da informação e o alinhamento entre os trabalhadores e a empresa. A criação de um canal de atualizações diárias, que inclua tanto atualizações formais como notícias da empresa e/ou do Grupo, quanto um espaço para a partilha informal de ideias ou experiências entre os colaboradores, promove o interesse de todos em estar mais ligados. A gestão e responsabilidade da iniciativa ficará sob a alçada do *pivot* de melhoria contínua.

111. Instaurar programas de mentoria, partilha de conhecimento e reconhecimento de boas práticas: Esta iniciativa visa promover o desenvolvimento profissional, reter talentos e disseminar boas

práticas dentro da R2R/ABC/Grupo. Através de um programa de mentoria, em regime híbrido para que todos os que demonstrarem interesse possam participar, os trabalhadores podem aprimorar suas habilidades e competências. Já a partilha de conhecimento e o reconhecimento de boas práticas incentivam a eficiência e a produtividade, enquanto contribuem para a retenção de talentos, criando uma cultura de aprendizagem contínua. No final de cada sessão deve existir uma mini-acta a ser partilhada no fórum informal da área, dinamizado na iniciativa anterior.

I12. Implementar políticas e procedimentos de *cybersecurity*: Esta iniciativa visa proteger os ativos e dados da empresa contra ameaças cibernéticas. Será levada a cabo a criação de diretrizes para o uso seguro de tecnologia e a promoção e realização de formações regulares de carácter obrigatório de cibersegurança para os trabalhadores. Além disso, pode ser importante realizar simulações regulares de risco e ter um plano de resposta a incidentes de cibersegurança para garantir que a empresa esteja preparada para lidar com qualquer potencial ameaça cibernética.

I13. Criar um programa de diversidade e inclusão: Esta iniciativa visa promover um ambiente de trabalho mais equitativo e inclusivo. Este programa pode ajudar a garantir que todos as pessoas, independentemente do seu género, idade, etnia, orientação sexual, deficiência ou qualquer outra característica, se sintam valorizadas e respeitadas. Além disso, ao promover a diversidade, a R2R pode beneficiar de uma maior diversidade de ideias e perspetivas.

I14. Concretizar um programa de responsabilidade social corporativa: A concretização de um programa de responsabilidade social corporativa é uma maneira eficaz de demonstrar o compromisso da R2R com práticas sustentáveis, responsáveis e éticas. Este programa pode incluir uma variedade de atividades, como iniciativas de sustentabilidade ambiental, programas de voluntariado com diversas associações/organismos, doações para causas sociais, entre outros. As iniciativas podem ser sugeridas por qualquer colaborador, e as inscrições para o programa deverão ser feitas no fórum de comunicação.

5.6 Expectativa de implementação prática do BSC

Equilibrar as preocupações operacionais imediatas com as prioridades estratégicas de longo prazo revela-se num desafio complexo para as empresas. Segundo Kaplan & Norton (2008), processos operacionais excelentes não garantem o sucesso sem a orientação estratégica correta, da mesma forma que a melhor estratégia não terá impacto sem operações sólidas para executá-la. Portanto, é crucial estabelecer um plano de implementação e operacionalização do sistema de gestão estratégica que permita gerir eficazmente tanto a estratégia quanto as operações, conectando-as firmemente.

Nesse sentido, é essencial envolver todos os departamentos da R2R, comunicando de forma clara os objetivos estratégicos e garantindo que todas as equipas compreendem o seu papel na realização desses objetivos por meio das suas tarefas diárias, as quais influenciarão os resultados.

Para a implementação e monitorização do BSC é necessário definir uma equipa de acompanhamento responsável pela fiabilidade, manutenção e monitorização dos indicadores. O processo de monitorização do BSC assume um papel importante, pois quanto maior for o controlo, menor será o risco e maior será a probabilidade de sucesso da ferramenta.

Poder-se-ia recorrer à criação de um departamento de gestão estratégica, tal como é proposto por Kaplan e Norton (2008). Contudo, tendo em conta que se trata de um BSC para uma área, conclui-se que a criação deste departamento não é viável pois iria acarretar um aumento de recursos humanos e financeiros. Deste modo, uma solução alternativa é a criação de um fórum de gestão, constituído pelos gestores de cada departamento da R2R, que terá como principais responsabilidades manter o BSC a funcionar com informação atualizada, recolher informação para alimentar a ferramenta, preparar e agendar as reuniões para análise dos indicadores e metas e assessorar a gestão de topo na adequação do BSC à estratégia da área e da empresa.

Após a elaboração e a implementação do BSC, é crucial promover a sua utilização, aprimorando-o e adaptando-o às necessidades da área. É natural que, inicialmente, o BSC precise de ajustes para se adequar à realidade prática da área, no entanto, essas dificuldades não devem comprometer o potencial da ferramenta. O BSC será desenvolvido do zero e sua implementação efetiva está planeada para o primeiro trimestre de 2025, de acordo com as metas a serem definidas para o respectivo ano.

Apesar de nem todos os indicadores serem analisados mensalmente, é crucial monitorizar todas as métricas e incentivar o envolvimento contínuo do fórum de gestão no acompanhamento das iniciativas estratégicas e ações de melhoria, com a realização mensal de reuniões do fórum de gestão para monitorização, análise e revisão do desempenho, permitindo a identificação de ações corretivas e/ou preventivas, bem como a elaboração de planos corretivos para lidar com os desvios identificados.

Quanto ao sistema de informação ou plataforma para suportar o BSC, foi decidido que, nesta primeira fase, apenas seriam utilizadas duas funcionalidades do *Office 365 – SharePoint* e o *Power Bi*. Estas são plataformas nas quais a área possui algum conhecimento, não requerem custos adicionais nesta fase inicial e existem formações online disponíveis para a utilização das ferramentas. Além destas vantagens, são plataformas que permitem uma visualização permanente dos resultados e estão acessíveis a todos os trabalhadores.

Por fim, considerando que a R2R opera num ambiente global e dinâmico e em constante mudança, é fundamental que o BSC seja uma ferramenta adaptável e em constante evolução. Portanto, é necessário estabelecer uma reunião anual de revisão da estratégia, na qual serão feitos os ajustes necessários ao BSC e definidas as metas para o ano seguinte, alinhadas com os objetivos do Grupo.

Capítulo 6. Conclusão

Este capítulo final marca a conclusão de uma jornada intensiva de pesquisa e análise, centrada na concepção de um BSC para a R2R, uma área financeira de uma empresa de serviços partilhados de um dos maiores grupos económicos portugueses, a ABC. Ao longo deste trabalho, exploramos a teoria e a prática, mergulhando profundamente na estrutura organizacional da ABC e na área R2R, com o objetivo de desenvolver um BSC eficaz e eficiente. Agora, chegou o momento de consolidar as descobertas, refletir sobre as lições aprendidas e delinear as implicações práticas do estudo.

6.1 Conclusões do projeto

A escolha de um BSC para R2R foi fundamentada por várias razões, tais como:

Visão Holística: esta ferramenta de gestão oferece uma visão holística do desempenho da área, indo além das métricas financeiras tradicionais para incluir indicadores de desempenho relacionados com processos internos, clientes e aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Esta abordagem é especialmente útil num ambiente de serviços partilhados, onde a eficiência dos processos e a satisfação do cliente são tão importantes quanto a performance financeira.

Alinhamento Estratégico: como mencionado anteriormente, o BSC é uma ferramenta eficaz para traduzir a estratégia em objetivos operacionais que devem ser comunicados e compreendidos em toda a organização. No entanto, neste contexto específico, o BSC não será utilizado para definir a estratégia. Em vez disso, será adaptado para refletir a Visão e a estratégia já estabelecidas para a R2R e a estratégia definida pela ABC para a área de prestação de serviços. O BSC proposto baseia-se em três eixos estratégicos: eficiência, satisfação do cliente e crecimento. Estes eixos são fundamentais para orientar a atuação da área e alinhar suas operações com as estratégias do Grupo. É crucial que o BSC seja amplamente divulgado dentro da R2R, a compreensão e a adoção deste BSC por todos os membros da são fundamentais para garantir que as operações estejam alinhadas com as estratégias do Grupo.

Gestão de Desempenho: o BSC permite uma gestão de desempenho eficaz, fornecendo um quadro de indicadores de desempenho que podem ser monitorizados e geridos em qualquer momento, o que se revela especialmente útil para uma área financeira onde a gestão de desempenho é fundamental para a saúde financeira da área e da empresa.

Benchmarking: O BSC também facilita o *benchmarking*, permitindo à área comparar o seu desempenho com o de outras áreas similares, o que se demonstra especialmente benéfico dado tratar-se de um dos maiores grupos económicos portugueses, onde existem muitas oportunidades para aprender com as melhores práticas de outras partes do grupo.

Com base nas quatro perspectivas de avaliação de performance do BSC, foi delineado um conjunto de catorze objetivos estratégicos para a área. Estes objetivos foram mapeados, assim como as relações de causalidade entre eles, através de um mapa estratégico.

O resultado final evidencia que a área atribui grande importância à perspectiva dos processos internos dada a sua função vital de suporte ao negócio do Grupo. Além disso, a área está focada no controlo dos custos e no cumprimento do orçamento, estando preparada para os desafios associados à expansão dos serviços, seja pela introdução de novos serviços ou pelo alargamento geográfico.

Numa entrevista informal com a gestão de topo foi decidido que os processos internos ocupariam o topo do mapa estratégico, refletindo o objetivo da área em alcançar a eficiência e a excelência no serviço prestado. No entanto, a área reconhece a importância de não negligenciar a perspectiva financeira, a de clientes e a da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, dada a sua relevância para a performance global, como evidenciado pelas relações de causa-efeito estabelecidas.

Para a avaliação da performance dos objetivos estratégicos foram selecionados vinte e três indicadores de gestão. Atualmente, a ABC utiliza um conjunto de indicadores não organizados, com cariz operacional. A introdução do BSC representa uma evolução significativa pois alinha a perspectiva operacional com a estratégia da empresa e da área.

O BSC foi concebido para comunicar de forma eficaz os múltiplos objetivos interligados da empresa e da área a todos os níveis hierárquicos, abordagem que vai ao encontro das ambições da área, proporcionando uma ligação mais clara entre as operações do dia-a-dia e a estratégia global.

O BSC representa uma melhoria substancial em relação ao conjunto de indicadores atualmente utilizados. Enquanto o conjunto anterior, servia como suporte à tomada de decisão a nível operacional, este encontrava-se limitado pela sua orientação exclusiva para a perspectiva financeira. Em contraste, o BSC está focado na visão estratégica, proporcionando uma ferramenta mais adequada e holística para a monitorização da performance e para a tomada de decisão.

Neste seguimento, foram identificadas catorze iniciativas estratégicas para implementação, que se prevê terem um impacto significativo nos processos internos e na aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Estas iniciativas estão alinhadas com as políticas de gestão de eficiência e crescimento.

Através do acompanhamento contínuo dos indicadores e metas, apoiado pelas relações estabelecidas no mapa estratégico, a área poderá reagir de forma oportuna e eficaz, delineando ações corretivas e planos de ação para a estratégia. Este acompanhamento deve ser discutido, no mínimo, nas reuniões mensais do fórum de gestão.

Tanto a gestão de topo como os gestores de cada departamento da R2R demonstram um forte compromisso e motivação para utilizar o BSC, antecipando-se a implementação de um processo piloto no primeiro trimestre do próximo ano. A gestão da mudança será um desafio crucial durante a implementação do projeto, sublinhando a importância do envolvimento de todos os colaboradores.

A principal vantagem do BSC reside na sua capacidade de estabelecer relações de causalidade entre as perspetivas, permitindo uma sequência lógica de ações e decisões alinhadas com a estratégia definida. Atualmente, as perspetivas não estão claramente definidas e são avaliadas individualmente, dificultando a compreensão da sua evolução. O BSC proporciona uma visão constante das várias perspetivas, promovendo a sustentabilidade a longo prazo da área e da empresa.

6.2 Limitações

A maior restrição na execução deste projeto reside na necessidade de manter a confidencialidade e a privacidade dos dados e informações, incluindo a identificação da empresa e do Grupo. Esta condição restringe a partilha e o acesso a informações, detalhes de processos e estruturas organizacionais.

Além disso, a tarefa de conceptualizar um BSC exclusivamente para a área R2R, sem a participação das demais áreas de negócio, apresenta alguns desafios: necessidade de adaptar o BSC à realidade operacional e ao âmbito de atividades da R2R, o que implica harmonizá-lo com a estratégia global da ABC, bem como com as particularidades operacionais e estratégicas inerentes à R2R.

Por fim, o projeto baseia-se na concepção de uma ferramenta de gestão do zero num ambiente onde já existem alguns indicadores, embora dispersos e não organizados, o que representa um desafio na identificação e aproveitamento de indicadores-chave que devem integrar o BSC.

6.3 Oportunidades de investigação futura

A R2R presta serviços a um dos maiores grupos empresariais portugueses o que, por si só, cria várias oportunidades de investigação futura.

A implementação de um BSC em todas as direções da ABC, alinhado com um BSC Corporativo, permitiria uma visão mais abrangente e integrada do desempenho da empresa. Simultaneamente, a descentralização e a criação de um BSC operacional para cada departamento também poderia facilitar a monitorização e gestão do desempenho a um nível mais granular.

Além disso, a introdução de novas perspetivas de desempenho, como a Sustentabilidade, é uma ideia interessante, especialmente considerando o crescente foco do Grupo em políticas de ESG - esta nova perspetiva poderia ajudar a empresa a alinhar ainda mais as suas operações e estratégias com os seus objetivos de sustentabilidade e responsabilidade social.

No entanto, a implementação destas ideias pode envolver desafios significativos, incluindo a necessidade de definir indicadores de desempenho adequados para cada perspetiva e departamento, garantir a recolha e análise de dados precisos e oportunos, e garantir o compromisso e a compreensão de todos os colaboradores. Seria importante planear cuidadosamente estas iniciativas e possivelmente realizar projetos-piloto antes alargar a toda a empresa.

Capítulo 7. Referências Bibliográficas

- Asiaei, K., & Bontis, N. (2020). Translating knowledge management into performance: The role of performance measurement systems. *Management Research Review*, 43(1), 113 – 132.
<https://doi.org/10.1108/MRR-10-2018-0395>
- Atkinson, A. A., J. H. Waterhouse and R. B. Wells. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review* Spring, 25 - 37.
- Bergeron, B. 2003. *Essentials of Shared Services*, John Wiley & Sons. Inc., New Jersey.
- Braam, G. J. M., & Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of using the balanced scorecard: A note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37(4), 335- 349
- Carvalho, (2011). *Gestão de empresas - Princípios fundamentais*, (2ª Edição) Lisboa, Edições Sílabo.
- Coghlan, D., & Shani, A. B. (2018). *Conducting Action Research in Organizations*. Sage Publications.
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management accounting research*, 15(2), 135-153.
- Daum, J. H. (2005). 'French Tableau de Bord: Better than the Balanced Scorecard?', *Der Controlling Berater*, 7 (2):459-502.
- Decoene, V., & Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(3/4), 429-448.
- Deloitte Consulting LLP, (2023) *Global Shared Services and Outsourcing Survey*
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/shared-services-survey.html>,
consultado em 14 de novembro de 2023
- Drucker, P., (1995). The Information Executives Truly Need. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 1, 54-62, January-February.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, Winter, 90–100.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41165746>
- Epstein, M., & Manzoni, J.F. (1998). Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.
- Frandsen, F, Johansen, W, (2011), The study of internal crisis communication: towards an integrative framework, *Corporate Communications*; Vol. 16, Iss. 4, 347-361.
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133, 193–221.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>

- Helbing, F., Rau, T., & Riedel, A. (2013). Future trends in finance shared services organizations. *Finance Bundling and Finance Transformation*: 379–407.
- Herbert, I. P., & Seal, W. B. (2012). Shared services as a new organizational form: Some implications for management accounting. *The British Accounting Review*, 44(2): 83–97.
- Jordan, H., Neves, J., e Rodrigues, J. (2021). *O Controlo de Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores* (11ª Edição). Lisboa, Áreas Editores.
- Khalid, S., Beattie, C., Sands, J., & Hampson, V. (2019). Incorporating the environmental dimension into the balanced scorecard: A case study in health care. *Meditari Accountancy Research*, 27(4), 652–674. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2018-0360>
- Kaplan, R., e Norton, D. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance, 1992. *Harvard Business Review*: 71-79.
- Kaplan, R., e Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*: 75-85.
- Kaplan, R. S. (1998). Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10: 89-116.
- Kaplan, R., e Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*: 167-176.
- Kaplan, R., e Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. Part I. *Accounting Horizons*, 15(1): 87-104
- Kaplan, R., e Norton, D. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston, Harvard Business School Press
- Kaplan, R. e Norton, D. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, Jan: 62-77
- Lebas, M., Euske, K. (2002). A Conceptual and Operational Delineation of Performance, in Neely, Andy (Ed.) (2002), *Business Performance Measurement -Theory and Practice*, Cambridge University Press, 65-79.
- Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34, 158–171. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>
- McKnight, Mark A., Robey, S. L., McKnight, Jodi L., e Marcuson, M. D. (2020). Applying The Phillips Evaluation Model to The Balanced Scorecard: Measuring an Organization's Learning e Growth (Innovation) Perspective. *Journal of Theoretical Accounting Research*. 16(1), 144-161.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass.
- Quesado, P., Rodrigues, L. e Guzmán, B. (2012). O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard: uma análise comparativa. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 4(2), 128-150.

- Quesado, Patrícia, Beatriz A. Guzmán, e Lúcia L. Rodrigues. 2018. "Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation". *Intangible Capital*.
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard Para PME*. Lisboa, Lidel - Edições Técnicas 4ª edição.
- Schulman, D. S., Harmer, M. J., Dunleavy, J. R., & Lusk, J. S. (1999). *Shared services: Adding value to the business units*. Wiley New York.
- Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3): 210–219.
- Schulz, V., & Hochstein, Axel & Uebernickel, Falk & Brenner, W. (2009). *Definition and Classification of IT-Shared-Service- Center*, San Francisco, California.
- Simon, A., Karapetrovic, S., e Casadesús, M. (2012). Difficulties and benefits of integrated management systems. *Industrial Management & Data Systems*; Vol. 112, Iss. 5: 828 - 846
- Simons, R. (1990). The role of management control system in creating competitive advantage: New perspectives". *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2), 127-143.
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73 (2), 80-88.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*, Prentice Hall
- Stringer, E. T. (2014). *Action Research*. Sage Publications.
- Szilagyi, A. D. (1988). *Management & Performance (3ª Edição)*. EUA: University of Houston. Scott, Foresman and Company.
- Ulrich, D. (1995). *Shared Services: From vogue to value*. Human Resource Planning.