

**O *BALANCED SCORECARD* NA AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO – APLICAÇÃO NA BOSCH SECURITY  
SYSTEMS**

**João Miguel Ferreira**

**Projecto de Mestrado  
em Finanças**

Orientadora:  
Prof<sup>ª</sup>. Ana Maria Simões, Prof<sup>ª</sup>. Auxiliar, ISCTE Business School – IUL,  
Departamento de Contabilidade

Maio 2012

## **Agradecimentos**

Este trabalho reflecte um longo período de acções ocorridas em busca do objectivo que agora termina, pelo que o mesmo não seria possível sem o apoio, ajuda, orientação e compreensão de várias pessoas, a quem devo dirigir os mais profundos agradecimentos.

Em primeiro lugar, à Tânia que sem o seu acompanhamento e apoio, este projecto não seria possível.

Gostaria também de agradecer aos meus pais e sogros por estarem sempre presentes e me apoiarem neste desafio. Um agradecimento especial também à restante família e amigos pela preocupação e pelo tempo que não pude estar presente.

Um sincero obrigado pela disponibilidade e orientação à Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Simões e pela partilha de conhecimentos e experiências.

A todos os que contribuíram de alguma forma para a realização do trabalho, registo a minha gratidão.

## Índice Geral

|  |     |
|--|-----|
| Índice Geral.....  | III |
| Índice de figuras.....   | IV  |
| Índice de tabelas.....   | IV  |
| Glossário.....   | V   |
| Resumo.....  | VI  |
| Abstract.....  | VII |
| Capítulo 1 - Introdução.....   | 8   |
| 1.1. Tema e objectivos.....  | 8   |
| 1.2 Relevância do tema.....  | 9   |
| 1.3. Metodologia.....  | 10  |
| 1.4. Estrutura do trabalho.....  | 11  |
| Capítulo 2 - Enquadramento Teórico.....  | 12  |
| 2.1. Controlo de Gestão.....   | 12  |
| 2.2. Balanced Scorecard.....   | 16  |
| 2.2.1. Razões para implementar o Balanced Scorecard.....   | 22  |
| 2.2.2. Limitações do Balanced Scorecard.....   | 22  |
| 2.3. Avaliação de Desempenho.....  | 23  |
| 2.3.1. Objectivos e vantagens de um sistema de avaliação de desempenho.....                          | 24  |
| 2.3.2. Características de um sistema de avaliação de desempenho.....                                 | 25  |
| 2.3.3. Métodos de Avaliação.....   | 28  |
| 2.3.4. Limitações dos Sistemas de Avaliação de Desempenho.....                                       | 30  |
| 2.4. Quadro conceptual de referência.....  | 31  |
| Capítulo 3 - Apresentação da empresa.....  | 33  |
| 3.1. Identificação da empresa.....   | 33  |
| 3.2. Missão, Visão, Valores e orientação estratégica.....  | 34  |
| 3.3. Estrutura organizacional da empresa.....  | 35  |
| 3.4. Análise de Mercado.....   | 37  |
| 3.4.1. Modelo das cinco forças de Michael Porter.....  | 37  |
| 3.4.2. Análise SWOT.....   | 39  |
| 3.5. Objectivos e Estratégia.....  | 40  |
| 3.6. Descrição do actual sistema de avaliação de desempenho.....                                     | 42  |
| Capítulo 4 – Novo modelo de Avaliação de Desempenho tendo por base o <i>Balanced Scorecard</i> ..... | 43  |
| 4.1. Definição das perspectivas e eixos estratégicos.....  | 44  |
| 4.1.1. Perspectiva Financeira.....   | 45  |
| 4.1.2. Perspectiva Clientes.....   | 47  |
| 4.1.3. Perspectiva dos processos internos.....   | 48  |
| 4.1.4. Perspectiva de aprendizagem e crescimento.....  | 49  |
| 4.2. Mapa estratégico.....   | 51  |
| 4.3. Indicadores de performance da empresa.....  | 53  |
| 4.4. Iniciativas estratégicas.....   | 56  |
| 4.5. Monitorização da performance.....   | 59  |
| 4.6. Proposta de sistema de avaliação de desempenho individual.....                                  | 62  |
| Capítulo 5 - Conclusões.....   | 67  |

|   |    |
|---|----|
| 5.1. Conclusões.....                            | 67 |
| 5.2. Limitações.....                            | 68 |
| 5.3. Oportunidades de investigação futura ..... | 69 |
| Anexos .....                                    | 72 |

### Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Ferramenta de Sistema Gestão .....  | 15 |
| Figura 2 – As 4 perspectivas do BSC.....   | 17 |
| Figura 3 – O Balanced Scorecard enquanto Sistema de Gestão Estratégica: as quatro perspectivas. .... | 19 |
| Figura 4 – Mapa Estratégico do BSC.....  | 21 |
| Figura 5 – Proposta de modelo de avaliação de desempenho com base no BSC. ....                       | 32 |
| Figura 6 – Organigrama da BSS.....   | 36 |
| Figura 7 – Análise SWOT da BSS.....  | 39 |
| Figura 8 – Mapa Estratégico.....   | 52 |
| Figura 9 – <i>Template</i> contrato objectivos.....  | 64 |

### Índice de tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Objectivos da utilização de um Sistema de Avaliação de Desempenho ..... | 24 |
| Tabela 2 - Eixos estratégicos e objectivos estratégicos.....                       | 44 |
| Tabela 3 – Indicadores de performance da empresa.....                              | 54 |
| Tabela 4– Impacto das iniciativas nos objectivos estratégicos.....                 | 57 |
| Tabela 5– Descrição das principais Iniciativas estratégicas .....                  | 58 |
| Tabela 6 – Monitorização da performance .....                                      | 60 |
| Tabela 7 – Avaliação de performance global do colaborador .....                    | 65 |
| Tabela 8 – Ponderação Índice de performance.....                                   | 65 |

## **Glossário**

**BSC:** Balanced Scorecard

**BSS:** Bosch Security Systems

**CG:** Controlo de Gestão

**KPI's:** Key Performance Indicators

**Códigos do JEL Classification System:** M10, M40.

**Classificações do JEL Classification System:** Gestão, Controlo de Gestão.

## Resumo

O cenário económico presente nos dias de hoje confronta os gestores com a necessidade de optimizarem os seus processos que os levam à tomada de decisão. Neste sentido, torna-se cada vez mais urgente melhorar os sistemas de controlo de gestão e as ferramentas e princípios que os suportam.

O presente trabalho pretende exactamente desenvolver uma ferramenta estratégica, o *Balanced Scorecard* (BSC), de forma, essencialmente, a alinhar a organização em torno da estratégia e monitorizar a performance da empresa de acordo com os seus objectivos estratégicos. Para além disso, é também objectivo deste trabalho que esta ferramenta estratégica sirva de base para um novo sistema de avaliação de desempenho do colaborador, permitindo a consistência de objectivos individuais com os da organização.

A empresa que serviu o propósito deste trabalho pertence ao grupo Bosch, a Bosch Security Systems (BSS), que é essencialmente de cariz comercial, na qual foi detectado a falta de utilização de um instrumento de gestão tão importante como o *Balanced Scorecard* e um sistema de avaliação de desempenho que está longe dos conceitos teóricos abordados.

Seguindo a teoria de Kaplan e Norton, os grandes mentores do BSC, foi elaborado o mapa estratégico, alinhado com a missão e visão da empresa e agrupando os objectivos estratégicos da BSS nas quatro perspectivas defendidas pelos autores. De seguida, foram estabelecidos indicadores de performance com base nos objectivos estratégicos, no sentido de ser possível a monitorização destes indicadores e o estabelecimento de iniciativas estratégicas propícias à obtenção dos objectivos definidos.

Com este trabalho, foi ainda possível utilizar estes conceitos, valores e estratégia na elaboração de um sistema de avaliação de desempenho em que os objectivos estratégicos da empresa servem para a avaliação da performance do colaborador, permitindo perceber a influência que o indivíduo tem nos resultados da empresa.

## **Abstract**

The present economic environment confronts managers with the need to optimize their processes in order to choose their strategic decisions. In this sense, it becomes increasingly urgent to improve the control systems as well as management tools and principles that can support manager's decisions.

This work intends to develop a strategic tool, the Balanced Scorecard (BSC), so that it is possible to align the organization around the strategy and monitor the performance of the company according to its strategic objectives. In addition, this work is also intended that this strategic tool can be the basis for a new system of performance evaluation of the employee, allowing the consistency of individual goals with the organization.

The company that served the purpose of this work belongs to the Bosch Group, Bosch Security Systems (BSS), which is essentially a sales company. In BSS was detected the lack of a management tool so important such as the Balanced Scorecard and also a system performance evaluation which is far from theoretical concepts discussed on the current project.

Following also the theory of Kaplan and Norton, the great mentors of the BSC, the strategy map was drawn up in line with the mission and vision of the company and bringing together the strategic objectives of the BSS in four perspectives, as it is argued by the authors. Then it was established performance indicators aliened with strategic targets so that it is possible to monitor the performance and define strategic initiatives that lead company to achieve their strategic goals.

This work also permitted to use these concepts, values and strategy in developing a performance evaluation system which the company's strategic objectives are serving to evaluate the performance of the employee, allowing to understand the influence that each person has on the company results.

## Capítulo 1 - Introdução

### 1.1. Tema e objectivos

A origem do *Balanced Scorecard* (BSC) foi o resultado de uma investigação desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton (1992) que tinha o objectivo de desenvolver um sistema de avaliação do desempenho organizacional. Desde essa altura, o BSC veio a assumir um papel cada vez mais preponderante na gestão das organizações, revelando-se uma ferramenta estratégica muito útil aos gestores na tarefa de “medir” a orientação estratégica da empresa através da avaliação de desempenho.

O propósito desta tese é, precisamente, a realização de um modelo de avaliação de desempenho tendo por base a utilização do BSC e a sua orientação estratégica para uma empresa multinacional de renome que comercializa e distribui equipamento de segurança. O grande desafio deste projecto centra-se na adaptação e aproveitamento da orientação estratégica delineada, segundo procedimentos corporativos, para uma medição eficaz dos seus indicadores e da performance dos seus colaboradores.

Este modelo de avaliação de desempenho assenta, portanto, nos objectivos estratégicos da empresa que são analisados através dos seus indicadores, contribuindo para avaliar a performance da gestão e a eficácia da estratégia definida pela empresa.

Desta forma, é feita a ligação entre os princípios estratégicos da empresa e a avaliação do desempenho, conseguindo relacionar a satisfação e performance dos trabalhadores com a eficiência dos processos, conduzindo a prossecução de acções correctivas.

Neste sentido, o BSC e a avaliação de desempenho tornar-se-ão uma poderosa ferramenta de auxílio ao gestor na tomada de decisão, transformando-se não só no mapeamento da estratégia da empresa, mas também no acompanhamento da performance da organização e dos colaboradores.



## 1.2 Relevância do tema

A crescente da competitividade que se assiste em vários sectores da nossa economia motiva as empresas a procurarem, cada vez mais, novos processos e inovações de forma a adaptarem a sua estrutura à envolvente económica. Neste sentido, é importante para o gestor conseguir medir a performance da empresa através dos seus indicadores estratégicos e dos seus recursos humanos, tornando a avaliação de desempenho num instrumento de gestão fulcral. Segundo Almeida (1996; 15), “avaliação de desempenho pode ser definida como o processo pelo qual a organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores.”

Nas últimas décadas, os métodos de avaliação de desempenho em muitas empresas têm-se baseado principalmente em elementos financeiros, o que pode conduzir ao descontentamento por parte dos colaboradores em não ver reconhecida a sua importância estratégica no seio da empresa. Por outro lado, este facto faz com que a gestão não consiga avaliar de uma forma coerente a relevância dos recursos humanos na organização bem como efectuar uma concreta avaliação do seu desempenho. No seguimento deste raciocínio, Almeida (1996), argumenta que muitas empresas começaram também a perceber que não é através de crescimentos “rápidos” que se consegue obter lucros no médio-longo prazo e sustentabilidade, mas através da eficiência das suas operações, aumentos de produtividade e assertividade das suas estratégias.

É, então, necessário cada vez mais maximizar a utilidade dos recursos existentes e uma das formas é uma correcta avaliação do seu desempenho para a organização. Através de indicadores estratégicos, é possível criar um instrumento que permita a avaliação de desempenho não só individual como da empresa apoiando a gestão na tomada de decisão. Tornava-se urgente a criação desta ferramenta que, através de indicadores coerentes e conhecidos por todos os colaboradores, conduzisse a avaliação de desempenho individual e da organização, alinhados com a sua visão e orientação estratégica. Um modelo apresentado para o efeito no início da década de 90, foi o BSC.

Na empresa em questão, a avaliação de desempenho é efectuada nos termos corporativos *standard* e não têm qualquer ligação com a estratégia da empresa. Por outro lado, sendo a empresa de cariz comercial e muito focalizada na venda, é naturalmente prioritário conduzir as orientações estratégicas através de indicadores que não meramente financeiros e relacionados directamente com vendas. Neste momento, não é utilizado qualquer BSC ou outro instrumento de avaliação de performance organizacional. O BSC deixou de ser utilizado há cerca de dois anos devido a lacunas de ligação com a estratégia da empresa, pelo que também não existia qualquer relacionamento com a avaliação de desempenho individual. Pretende-se, então, a criação de um BSC, alinhado com a estratégia e com um sistema de avaliação de desempenho.

### **1.3. Metodologia**

Os métodos utilizados no trabalho de investigação basearam-se na recolha directa de dados e do contacto directo com a empresa e com o seu meio envolvente, ou seja, numa metodologia qualitativa. Esta fase de investigação foi facilitada por dois factores fundamentais. Em primeiro lugar, o conhecimento profundo que o autor detém da realidade da empresa tanto a nível económico ou financeiro, como também a vertente de negócio e estratégico da empresa. O facto de exercer funções na referida empresa há cerca de quatro anos e trabalhando de perto com a gestão da empresa, contribuiu para tal facto. Por outro lado, de realçar o contributo salutar e de extrema importância que foi dado pelos vários colegas de trabalho, gestão de topo incluída.

Tornou-se, assim, também evidente e muito interessante descobrir, idealizar e construir uma forma de concretizar informação de gestão relevante num sistema de avaliação de desempenho, utilizando o BSC. Para atingir este propósito foi escolhido o método de investigação do estudo do caso. De acordo com Yin (2003), este método é o mais adequado para analisar acontecimentos contemporâneos com o objectivo de solucionar limitações existentes decorrentes das práticas de gestão realizadas e ir de encontro a necessidades das práticas actuais.

Desta forma, a técnica de recolha de dados fundamentou-se, principalmente, na recolha de documentos e conversas com gestores e *stakeholders* do sector e da empresa. Conclui-se, assim, que o conhecimento que o autor detém no negócio da empresa se tornou fulcral não só na realização do próprio trabalho, mas também na forma mais eficaz de obter informação relevante neste processo de investigação.

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

Este projecto poderá ser decomposto em duas partes e cinco capítulos. A primeira parte comporta os três primeiros capítulos e a segunda os dois restantes.

A primeira parte inclui os objectivos propostos e enquadramento teórico dos temas gerais que irão ser abordados, bem como uma caracterização da empresa. Esta fase do trabalho tem como objectivo descrever e sintetizar os principais conceitos teóricos, como Controlo de Gestão, construção de um *Balanced Scorecard* ou Avaliação de Desempenho. Para além disso, importa também nesta parte caracterizar a empresa, e a sua envolvente, de maneira a perceber de que forma a possível implementação desta proposta, poderia trazer valor acrescentado à organização.

A segunda parte comporta essencialmente o desenvolvimento do modelo na empresa descrita. No fundo, é o foco do projecto, uma vez que é então apresentada a proposta de avaliação de desempenho com base no BSC. Por último, surgem as conclusões finais e uma breve reflexão sobre possíveis limitações que adviriam desta implementação na organização.

## Capítulo 2 - Enquadramento Teórico

Neste capítulo irão ser analisados os conteúdos chave, de forma a enquadrá-los no desenvolvimento do projecto e a melhorar a abordagem metodológica. Irão ser definidos conceitos como Controlo de Gestão, *Balanced Scorecard* e Sistema de Avaliação de Desempenho. Na abordagem destas definições irá ficar clarificado a interligação destes elementos e sua importância para a gestão.

### 2.1. Controlo de Gestão

Segundo H. Jordan *et al.* (2008:19) “*o controlo de gestão é o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objectivos fixados*”. Assim, é importante referir que a palavra “controlo” não deve ser entendida num sentido de restrição ou fiscalização mas sim como uma acção contínua de gestão com vista a obtenção dos objectivos traçados.

Controlo de gestão tem, assim, como função principal prevenir e alertar a empresa para desvios dos seus objectivos definidos e promover acções no sentido de conduzir de forma eficaz a esses mesmos objectivos. Em termos concretos o controlo de gestão pressupõe a existência de objectivos traçados, nomeadamente através de orçamentos, planos de acções e metas, assumindo-se como linha orientadora no desenvolvimento da empresa em determinado período. Desta forma, o controlo de gestão surge como instrumento de medição e análise do “*status*” destes objectivos evidenciando desvios.

Simons (2000:4) descreve-nos o conceito de controlo de gestão como “*the formal, information based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organization activities*”. Para além disso, refere ainda que “*Performance measurement systems assist managers in tracking the implementation of business strategy by comparing actual results against strategic goals and objectives*” (Simons 2000:7).

Este tipo de informação permanente concede aos responsáveis pelo controlo de gestão um peso cada vez maior na gestão da empresa, uma vez que os mesmos vão acompanhando a performance da empresa, conseguindo obter uma avaliação concreta

no que toca ao seguimento da sua linha estratégica. Por sua vez, esta linha estratégica é definida com base em indicadores históricos evidenciados pelo controlo de gestão. Assim, torna-se num sistema cíclico (contínuo) que se move em função do “Strategic Plan” e “Operating plan”, como defendem Kaplan and Norton (2008).

Já iremos abordar com maior detalhe este sistema, no entanto, importa referir de forma sucinta os principais problemas/limitações que podem resultar da implementação de um sistema de controlo de gestão. Merchan e Van der Stede (2003), referem que a falta de direcção, os problemas motivacionais e as limitações pessoais dos trabalhadores poderão constituir entraves a uma correcta aplicação de um sistema de controlo de gestão. A falta de direcção decorre da falta de conhecimento por parte dos trabalhadores relativamente ao que a organização espera deles. Os problemas motivacionais aparecem quando os trabalhadores, apesar de conhecerem o que é pretendido deles e dos objectivos da organização, não agem em conformidade com os mesmos, uma vez sentirem que os seus objectivos pessoais não se coadunam com os da organização. Por último, as limitações pessoais, que resultam, essencialmente, da falta de aptidão para atingir os objectivos delineados devido a limitações de carácter pessoal (por exemplo falta de formação ou experiência). No entanto, o sistema de controlo de gestão deverá estar orientado no sentido de enfrentar estes três tipos/fases de obstáculos que poderão encontrar.

No seguimento deste raciocínio surge a explicação por Kaplan e Norton do sistema de gestão em cinco etapas fundamentais orientadas ciclicamente em torno dos objectivos estratégicos e operacionais da empresa – *“Successful strategy execution has two basic rules: understand the management cycle that links strategy and operations, and know what tools to apply at each stage of cycle”* (Kaplan e Norton, 2008:2).

Podemos então sucintamente, analisar este sistema em 5 fases, esquematizado na figura 1:

#### 1. Desenvolvimento da estratégia:

- Missão, visão e valores – *“Before formulating a strategy, managers need to agree on their company’s purpose (mission), its aspiration for future results (vision), and*

*the internal compass that will guide its actions (values)” (Kaplan and Norton, 2008:3) in Mastering the Management System.*

- Definição dos problemas e oportunidades chave – Análise SWOT (Pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças)
- Formulação da estratégia – Clientes e mercado alvo, valores de distinção da concorrência e competência dos processos.

## 2. Objectivos estratégicos

- Transformação da estratégia desenvolvida em objectivos e medidas mensuráveis e claramente comunicadas a toda a equipa.

## 3. Orçamento operacional

- Elaboração e desenvolvimento de planos de acções e orçamentos que conduzam a obtenção dos objectivos estratégicos definidos.
- Preparação do “*budget*” final da organização.

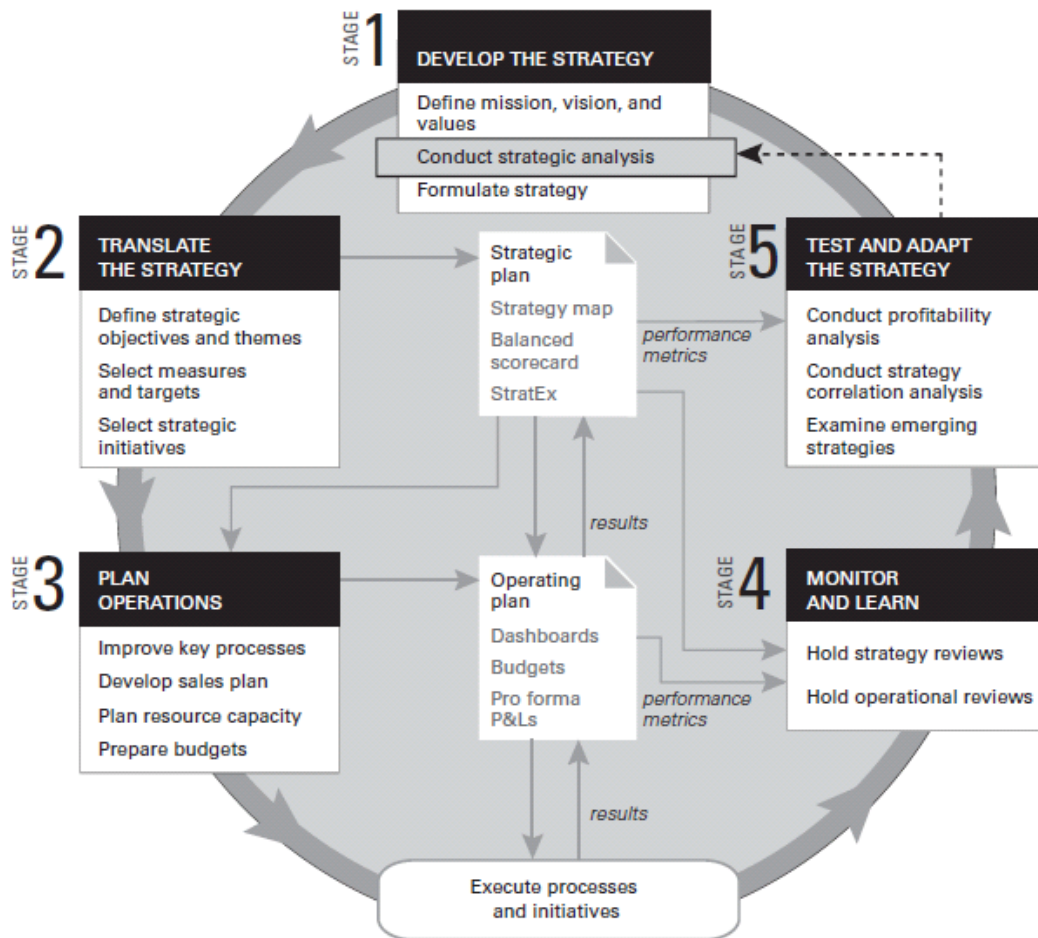
## 4. Monitorização

- Monitorização e seguimento dos objectivos definidos e revisão dos mesmos se necessário.
- Análise de desvios.
- Revisão do orçamento operacional

## 5. Análise da Estratégia implementada

- Revisão da estratégia de acordo com os objectivos atingidos
- Adaptar a estratégia à performance financeira e à sua envolvente económico-social da empresa.

Figura 1 - Ferramenta de Sistema Gestão



Fonte: Kaplan e Norton (2008:4)

De referir que o BSC e os seus processos fundamentais, caracterizado no ponto seguinte, serviram de base para a concretização deste ciclo de gestão estratégica. Iremos, então, de seguida abordar a utilidade do BSC e verificar de que forma contribui como ferramenta essencial para o gestor no controlo de gestão.

## 2.2. Balanced Scorecard

Nas últimas décadas do século XX, com a evolução na era da informação, muitos estudos têm apontado para a insuficiência dos indicadores financeiros e emergência de indicadores não financeiros (Simons 1995). Desta forma, a avaliação da rendibilidade de activos tornou-se insuficiente e percebia-se a necessidade existir uma ligação dos indicadores financeiros e não financeiros à estratégia da empresa, como refere Simons (1995:45) “um sistema de avaliação do desempenho tem como objectivo acompanhar e avaliar a implementação estratégica, incentivando a comunicação, a motivação e o alinhamento estratégico das iniciativas operacionais”.

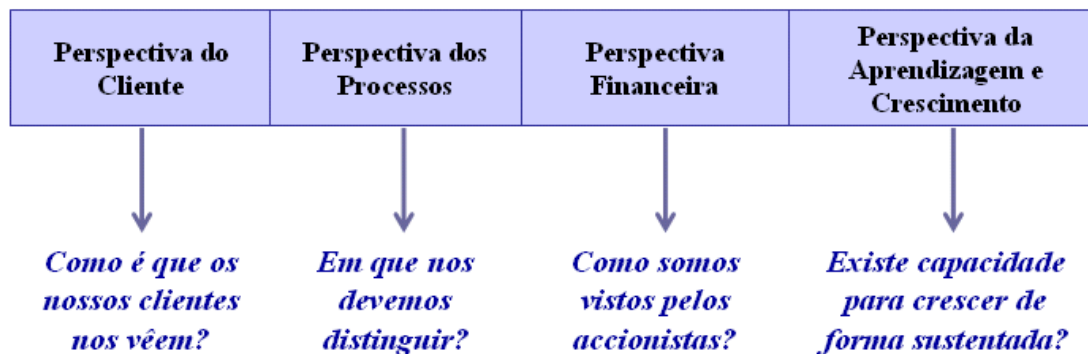
Com a intenção de criar um sistema de avaliação de desempenho que se adaptasse à realidade, Robert Kaplan e David Norton, ambos Professores da Harvard Business School desenvolveram um estudo em 1992, publicando o conceituado artigo “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*”. Este estudo foi resultado de um projecto de investigação envolvendo doze empresas em que o objectivo principal era permitir aos gestores deter uma visão rápida e global da empresa. Uma das primeiras conclusões foi o facto de verificarem que esta visão assentava não apenas em medidas de cariz financeiro. “*As medidas financeiras são complementadas com medidas não financeiras, nomeadamente, satisfação dos clientes, processos internos, inovação e actividades de melhoria operacional, indutoras da performance financeira futura*” (Kaplan e Norton, 1992: 71). Neste artigo, os autores efectuam uma analogia interessante entre o BSC e um *cockpit* de um avião. “*Think of the balanced scorecard as the dials and indicators in an airplane cockpit. For the complex task of navigating and flying an airplane, pilots need detailed information about many aspects of the flight.*” (Kaplan e Norton, 1992: 71). Assim, reduzir a informação de um *cockpit* apenas a um indicador era fatal. Da mesma forma, os gestores necessitam de indicadores de diversas áreas no sentido de conseguirem gerir de uma forma eficaz a performance da empresa e adaptá-la à sua envolvente.

Assim, a análise dos indicadores financeiros deve ser complementada com indicadores operacionais tais como a satisfação dos clientes, os processos internos e inovação. Segundo Kaplan e Norton (1996), cada organização deverá abordar quatro perspectivas: Clientes, Financeira, Processos e Conhecimento e Aprendizagem. Estas perspectivas



comportam questões em que a sua resposta resulta nos objectivos e medidas a implementar na organização.

Figura 2 – As 4 perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

A perspectiva financeira engloba a avaliação dos indicadores financeiros e da avaliação económica das acções desenvolvidas ou da estratégia adoptada. No entanto, a utilização isolada destes indicadores tende a centrar a atenção da gestão em resultados de curto prazo, o que prejudica a criação de valor a longo prazo. Desta forma, todos os objectivos e indicadores das outras perspectivas devem estar ligados a objectivos da perspectiva financeira. Esta ligação não só orienta a empresa para metas de longo prazo, como permite qualquer tipo de estratégias e medidas de diferentes perspectivas estejam direccionadas para a obtenção dos objectivos financeiros. Apesar de a empresa definir metas e indicadores de perspectivas que não a financeira, os objectivos financeiros continuam a ser a principal orientação da empresa. Para Kaplan e Norton (2001), existe uma classificação para os objectivos financeiros que importa referir: crescimento da receita, melhoria da produtividade, redução de custos, utilização de activos e gestão de risco. Estas são as principais linhas orientadoras da estratégia da empresa e que asseguram a ligação adequada das quatro perspectivas do BSC.

A perspectiva do cliente traduz o alinhamento entre os clientes e segmentos de mercado. Segundo esta perspectiva, deve ser utilizado um conjunto de indicadores relacionados com o mercado, clientes e potenciais clientes, estabelecendo entre eles uma cadeia de relações: quota de mercado, retenção de cliente, aquisição de clientes, satisfação de clientes e rendibilidade de clientes. No entanto, no sentido de orientar a gestão a atingir

estes indicadores, deverão ser criados objectivos e medidas transversais a três classes de atributos: produto e serviços, relação com o cliente e imagem e reputação. Desta forma, a empresa compromete-se a focalizar-se na criação de propostas de valor ao cliente, tendo em vista a obtenção dos indicadores relacionados com mercado e cliente.

Na perspectiva dos processos internos importa salientar que as actividades internas da empresa deverão estar direccionadas para o exterior e fundamentalmente para a satisfação do cliente. Kaplan e Norton (1997: 98), afirmam que “*no Balanced Scorecard, os objectivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas direccionadas para o atendimento às expectativas dos accionistas e clientes*”. Os processos internos condicionam o funcionamento da empresa e é necessário que os mesmos sejam optimizados de forma a tornar a empresa mais competitiva. No fundo, importa orientar os processos críticos para a satisfação do cliente contribuindo para a diferenciação da marca e do serviço prestado ao cliente. Exemplos de indicadores utilizados na perspectiva interna são: desenvolvimento do produto, serviço pós-venda, marketing e processo produtivo.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento está relacionado com o conjunto de medidas que visam a orientação e disposição dos recursos humanos no crescimento organizacional e na obtenção dos objectivos delineados. Kaplan e Norton (1997: 31) referem que “*a ênfase na construção de relações de causa-efeito no Scorecard gera um raciocínio sistémico e dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos sectores da organização compreendam como as peças se encaixam e como o seu papel influencia o papel de outras pessoas*”. No fundo, esta perspectiva identifica as necessidades da organização para que seja possível o crescimento e desenvolvimento a longo prazo e comporta um conjunto de indicadores relativos a empregados, tais como a sua satisfação, formação profissional, aptidão para as tarefas exigidas e permanência na organização.

O *Balanced Scorecard* consegue assim juntar várias perspectivas não financeiras, demonstrando a sua importância para a obtenção dos objectivos financeiros da empresa e focalizando-as em torno da sua estratégia e da sua visão. A resposta às perguntas formuladas nas quatro perspectivas tem por base a visão da empresa, bem como a sua estratégia.

**Figura 3 – O Balanced Scorecard enquanto Sistema de Gestão Estratégica: as quatro perspectivas.**



**Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan e Norton (1996)**

Para Kaplan e Norton (1996), o uso do BSC assinalou uma alteração profunda na forma como a gestão passou a avaliar o desempenho das organizações, uma vez que passou a dar mais importância à visão e à estratégia em vez do controlo e seguimento de indicadores históricos. Desta forma, o BSC “ensinou” as empresas a focalizarem se no futuro em vez de passarem o tempo a olhar para trás.

Importa agora nesta segunda fase de abordagem teórica da metodologia do BSC de caracterizar esta ligação tão específica que esta ferramenta de gestão tem com a estratégia da empresa e de que forma se liga com a medição da avaliação de desempenho.

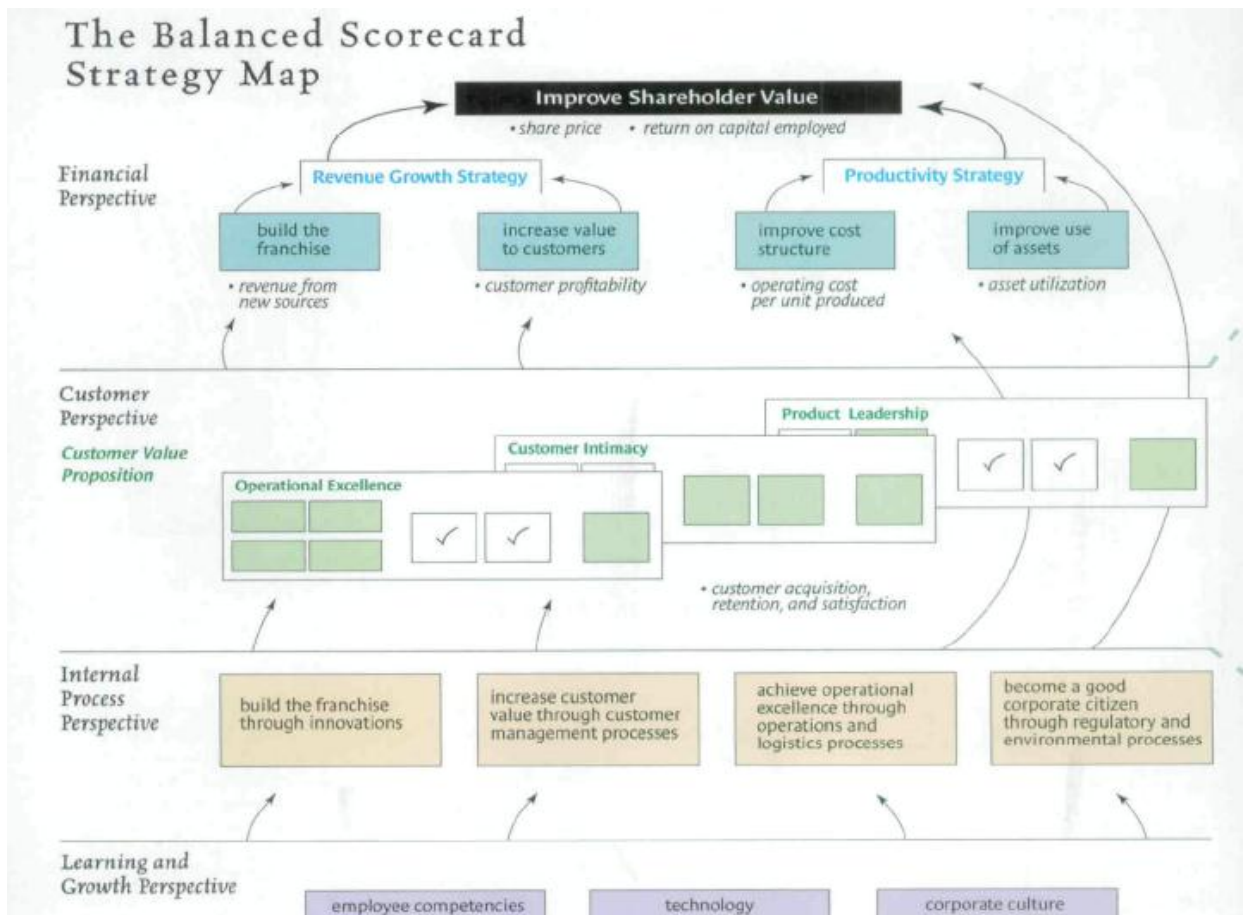
Segundo Kaplan e Norton (1996), existem quatro processos fundamentais de gestão estratégica, os quais uma organização deve seguir no sentido de conseguir ligar os seus objectivos estratégicos às suas actividades operacionais. Esta ligação tem como seu principal motor o BSC, que estando presente nestes quatro processos como instrumento de alinhamento estratégico, consegue direccionar a atenção de toda a organização para a

sua gestão estratégica. Permite ainda à gestão conseguir monitorizar as acções, recolher feedback e garantir acções de melhoria.

- Clarificação e tradução da visão e da estratégia – Importa nesta primeira fase discutir e clarificar a estratégia e a visão da empresa no sentido de, por um lado, criar um consenso em torno da visão e estratégia, e por outro, torná-la capaz de ser transformada em objectivos e metas a atingir pela organização.
- Comunicação e alinhamento estratégico – Nesta segunda fase verificamos que o BSC permite servir de instrumento de difusão da estratégia na organização. Este alinhamento estratégico é fundamental para a consistência do modelo de gestão e obtenção dos targets definidos, pois toda a organização conhece os principais indicadores estratégicos da empresa e pode, assim, tomar iniciativas em consonância com a gestão estratégica.
- Planeamento e afectação de recursos – Esta fase comporta a elaboração de orçamentos (*budgeting*) garantindo integração e coerência com a estratégia da empresa. A elaboração do orçamento deverá então abranger não só elementos financeiros, como não financeiros de acordo com as perspectivas em análise.
- Feedback e aprendizagem organizacional – Por último, esta fase permite detectar em que medida a estratégia formulada está de facto a ser implementada e retirar as devidas conclusões bem como verificar os desvios existentes. Desta forma é possível instituir um processo de aprendizagem estratégica podendo conduzir à reformulação da estratégia definida ou a à simples implementação de acções de melhoria.

O *Balanced Scorecard* constitui, portanto, uma ferramenta de gestão que auxilia a tradução da visão e estratégia da organização num conjunto de objectivos e indicadores pelo que a sua implementação pressupõe a definição de uma cadeia de relações de causa e efeito entre cada uma das perspectivas acima caracterizadas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Esta cadeia de relações resulta na elaboração de um mapa estratégico, que permite planear uma ligação entre as actividades operacionais e os resultados.

Figura 4 – Mapa Estratégico do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (2000;168)

Kaplan e Norton (2000) defendem a ideia de que o mapa estratégico é a ferramenta chave para pôr em prática a estratégia da empresa. Este mapa é de extrema utilidade, no sentido de que permite encontrar uma forma de organizar e esquematizar a teoria estratégica da empresa. Desta maneira, o mapa estratégico aglomera as quatro perspectivas e orienta-as em torno dos objectivos estratégicos, conseguindo, portanto, demonstrar como uma organização consegue converter as suas proposições e perspectivas em objectivos atingíveis (Kaplan e Norton 2000).

O BSC acaba por traduzir os objectivos explícitos no mapa em indicadores e metas e efectuando o seu seguimento.

### **2.2.1. Razões para implementar o Balanced Scorecard**

Uma das razões que leva o gestor a adoptar o BSC, é o facto de que o mesmo se torna numa ferramenta que possibilita o acompanhamento e organização da estratégia da empresa. Desta forma, o gestor está apto para efectuar acompanhar as metas e indicadores definidos e comparar *targets* com objectivos propostos. Kaplan e Norton (2006) argumentam, de forma clara, que o BSC permite avaliar a performance da empresa e rever periodicamente a estratégia organizacional adoptada.

Outra das vantagens da implementação do BSC advém do facto do BSC alinhar e focalizar toda a organização em torno dos seus objectivos. Desta forma são estimulados o diálogo e a interacção entre departamentos, provocando sinergias e a concentração indispensável em torno da estratégia da empresa. Kaplan e Norton (1996), afirmam peremptoriamente que o BSC, mais que um sistema de medidas, tem a finalidade de focalização de todos os objectivos e iniciativas individuais e departamentais, de acordo com a estratégia global da organização.

Segundo os mesmos autores (1996) existem 4 pontos-chave que fazem com que o BSC seja tão especial:

- É uma reflexão de cima para baixo da Missão e da estratégia da empresa.
- É virado para o futuro.
- Integra aspectos externos e internos.
- Ajuda a focalizar processos e indicadores críticos.

### **2.2.2. Limitações do Balanced Scorecard**

O estudo do BSC recolhe também algumas críticas, nomeadamente dos próprios Kaplan e Norton uma vez que defendem que as quatro perspectivas podem não ser necessárias ou suficientes dependendo do sector ou da estratégia da empresa. Por outro lado, uma coerente implementação do modelo do BSC numa organização é dificultada por dois factores fundamentais; a cultura na empresa e a sua dimensão. Neste sentido, os aspectos culturais numa empresa limitam, por exemplo, a comunicação entre sectores, fundamental na implementação do BSC.

Outros autores teceram algumas críticas, que nos ajudam também a perceber a concepção do próprio modelo, segundo Santos (2008). Das mais relevantes, são de destacar as seguintes quatro:

- Não verifica se a estratégia definida pela organização tem em conta a estrutura e limitações que a própria possui;
- Falta de flexibilidade para uma alteração da estratégia da empresa;
- Os indicadores têm importância idêntica nas diferentes perspectivas;
- Insuficiência na relação entre o desempenho global da empresa e os indicadores controlados. Desta forma, é possível existir oscilação de nível de desempenho entre os vários indicadores, o que dificulta a avaliação global do desempenho da organização.

### **2.3. Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho pode ser entendida como um instrumento de comunicação regular em que o objectivo essencial se prende com a identificação e mensuração das acções dos colaboradores ao longo de um período específico. Segundo Almeida (1996: 15), a *“avaliação de desempenho pode ser definida como o processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores.”* Desta forma, pretende-se verificar os objectivos alcançados pelo colaborador, definir novos e delinear a estratégia mais adequada para os alcançar.

*“A avaliação de desempenho é um processo estratégico que pode ser usado como ferramenta de gestão e um processo pelo qual o desempenho é medido e dirigido para objectivos individuais, de grupo e organizacionais específicos”.* (Szilagyi e Wallace, 1990: 517). Neste sentido, este processo de avaliação de desempenho acaba por ser um processo que estimula e avalia o potencial dos empregados. Tem um carácter fundamentalmente orientador, em que aponta para as dificuldades e promove incentivos para os pontos fortes.

Caetano (2008) defende que a concretização de um sistema de avaliação de desempenho efectua-se através de um processo em que se procura observar o desempenho dos

colaboradores, confrontá-los com as expectativas e objectivos, orientá-los e aconselhá-los sobre as melhorias que são necessárias introduzir e a forma de o conseguir. Desta maneira, a avaliação de desempenho direcciona sempre o colaborador para uma melhoria contínua da sua performance, focalizando-os nos objectivos da organização.

### 2.3.1. Objectivos e vantagens de um sistema de avaliação de desempenho

Segundo Cecília Bergami (1986), a avaliação de desempenho não constitui, por si só, uma técnica de modificação de comportamentos. Deve, porém, ser considerada como um instrumento de levantamento de dados e condições que, de certa forma, estejam a dificultar o completo aproveitamento das potencialidades do colaborador. Desta forma, o primeiro grande objectivo deste sistema é conhecer o indivíduo. Este “conhecer” diz respeito a todo o contexto empresarial, e às condicionantes que o envolvem, tais como ambientais, políticas, procedimentos e elemento humano.

Neste sentido, Almeida (1996: 18) refere que *“a avaliação de desempenho e a consequente orientação que ela pressupõe tem-se constituído para os gestores, um instrumento eficaz na condução de pessoas.”* Assim, uma utilização coerente deste sistema poderá transmitir quatro factores fundamentais em termos de gestão de expectativas dos recursos humanos, como descreve a figura seguinte.

**Tabela 1 – Objectivos da utilização de um Sistema de Avaliação de Desempenho**

|   |   |
|---|---|
| <b>Correcta<br/>utilização de um<br/>Sistema de<br/>Avaliação de<br/>Desempenho</b> | Satisfação de necessidades sociais e de integração, no sentido do indivíduo sentir que faz parte do grupo e está alinhado com os objectivos do mesmo. |
|   | <i>“Sensação de segurança em termos de carreira a curto, médio e longo prazo”.</i>  |
|   | Sentido de importância das suas acções e da sua função em relação à dos seus colegas.   |
|   | <i>“Possibilidade de desenvolvimento das próprias competências e pontos fortes”.</i>  |

Fonte: Adaptado de Almeida (1996)



De acordo com um estudo protagonizado por Bruns e MvKinnon (1992), o sistema de avaliação de desempenho provoca um aumento do conhecimento específico das funções dos postos de trabalho dos próprios indivíduos. Para além disso, Bergami (1986) refere que este instrumento poderá funcionar como uma ferramenta de diagnóstico e que trará vantagens em três vertentes:

- À organização, pois quanto melhor conhecer os seus recursos humanos, melhor estará capacitada para rentabilizar a produtividade dos mesmos e atingir níveis elevados de satisfação dos colaboradores.
- Ao avaliador, que por regra é a chefia do avaliado e desta forma reforça o seu papel de autoridade, sendo a pessoa melhor preparada para conseguir medir sua performance e encontrar formas de superar as dificuldades apresentadas pelo próprio avaliado.
- Ao avaliado, que tem a oportunidade de conhecer a sua produtividade e saber como se está a sair. Poderá, também perceber um pouco melhor a sua importância no seio da empresa e reivindicar as condições necessárias ao seu melhor desempenho e obtenção dos objectivos definidos.

Como conclusão, Drent (1984) sintetiza os grandes objectivos da avaliação de desempenho:

- Aumentar a motivação, produtividade e desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores.
- Identificar potenciais candidatos para funções com responsabilidade mais elevada.
- Escolha de critérios de selecção e formação.
- Auxílio nas decisões de organização e gestão pessoal, tais como promoções, salários ou prémios.

### **2.3.2. Características de um sistema de avaliação de desempenho**

Almeida (1996: 25), afirma peremptoriamente que, *“um sistema de avaliação de desempenho é, antes de mais, um sistema de controlo, um instrumento de medida”*. Desta forma, e como ferramenta de medição, este sistema deve constituir uma série de características que determinem pressupostos de utilidade, coerência e correcção face ao

objectivo a que se propõe. Este autor defende que um sistema de avaliação de desempenho deve revelar as seguintes características fundamentais para o sucesso do procedimento: equidade e exactidão, fidelidade, validade, simplicidade, economicidade, flexibilidade, envolvimento e detecção de sucessos. De seguida, iremos verificar a importância que estes elementos têm para a empresa, no sistema de avaliação de desempenho, segundo Almeida (1996).

Equidade e exactidão – Para que os processos de avaliação culminem em melhorias de desempenho, é fundamental que sejam entendidos como justos e exactos por parte dos intervenientes organizacionais. O próprio método condiciona muitas vezes a satisfação do avaliado mais, do que a própria pontuação da avaliação.

Fidelidade – Esta característica é fundamental para uma correcta e coerente avaliação. Existem vários factores situacionais que a poderão condicionar tais como a altura ou a pressa em que é efectuada a avaliação ou ainda o efeito contraste, que tem a ver com diferenças existentes entre avaliado e avaliador. Poderão também existir factores estruturais tais como uma deficiente descrição das funções do avaliado. Assim, de extrema importância reunir um conjunto de condições que proporcionem uma melhoria da fidelidade do processo de avaliação. Exemplos destas condições são: Descrição correcta e estruturada de funções, definição clara de objectivos, aumentar número de avaliadores, aumentar número de factores a avaliar e combinação de entrevistas de acordo com a disponibilidade de ambos.

Validade – Talvez seja a característica mais importante no sistema de avaliação de desempenho e diz respeito à medição da contribuição que o próprio sistema tem para a organização, e também para a evolução do desempenho do indivíduo avaliado. Neste sentido, este conceito de validade pode ser abordado em várias vertentes no sistema, mas importa sinteticamente clarificar que tem a ver com a forma como uma avaliação de desempenho pode contribuir para os objectivos organizacionais. Alguns factores poderão deteriorar a validade dos sistemas de avaliação de desempenho, tais como o Estereótipo ou o efeito de *halo* e que constituem entraves a uma correcta avaliação de desempenho e que mais adiante iremos abordar e detalhar.

Simplicidade – No caso do sistema de avaliação consistir num modelo demasiado complexo e requer bastante dedicação, é natural que possa ser deficientemente utilizado e desta forma induzir uma avaliação errada. Assim, é importante que o sistema seja concreto e direccionado para o propósito requerido sem incidir em muito detalhe e complexidade. Uma forma para garantir simplicidade e eficácia do processo é a elaboração do sistema em conjunto com os seus utilizadores.

Economicidade – É importante que o sistema de avaliação de desempenho não proporcione o consumo de recursos maior que o devido. Se o tempo necessário a depender com o sistema resultar em muitas horas e trazer prejuízos significativos a organização, será necessário rever o processo e método escolhido. O tempo que o sistema consome terá de se adaptar às prioridades da organização.

Flexibilidade – Esta também é uma das características de extrema importância e reporta o facto de o sistema de avaliação de desempenho se dever adaptar às características da actividade, à conjuntura e respectivas prioridades estratégicas e o estilo de gestão corrente. No seio de uma organização é fundamental existir flexibilidade no sistema de avaliação de forma a que o mesmo consiga medir de forma coerente diferentes funções, actividades, exigências e expectativas e ter em conta a envolvente estrutural. Para além disso, torna-se necessário que o próprio sistema se adapte à mudança e ao panorama evolutivo em que a organização está inserida.

Envolvência – É fulcral que o processo de avaliação de desempenho abranja toda a dimensão da organização e seus participantes, sem excepções. Só desta forma se poderá retirar conclusões e comparações válidas sobre o grau de desempenho da organização e dos seus colaboradores. É também importante que os próprios sintam que é um processo que ninguém está alheio e estejam conscientes da importância do mesmo.

Detecção de sucessos – Para último ficou uma característica que pode também ser vista como um dos principais benefícios do sistema. É natural que um processo de avaliação seja utilizado para detectar casos de sucesso na organização. Desta forma, o sistema acaba por desempenhar um papel de ajuda na valorização profissional destes casos,

servindo, também, como um mecanismo de premiar o indivíduo e orientar a organização num correcto aproveitamento deste potencial.

### **2.3.3. Métodos de Avaliação**

Devido às inúmeras finalidades que a avaliação de desempenho poderá tomar, Almeida (1996) defende que nenhum método de avaliação poderá ser considerado melhor que os restantes. Neste sentido, importa perceber a finalidade da avaliação bem como ter em consideração a natureza do negócio, na escolha do método de avaliação.

Szilagyi e Wallace (1990) argumentam que deveremos considerar, pelo menos, cinco vertentes essenciais na escolha do método de avaliação de desempenho:

1. Características específicas do ambiente externo e da organização.
2. Características individuais que condicionarão a performance (aptidões, capacidades, nível motivacional).
3. Comportamentos específicos existentes na organização dada a sua natureza e métodos de trabalho dos indivíduos
4. O conjunto de diferenças de níveis de desempenho, tendo em consideração a organização e os indivíduos envolvidos.
5. Os objectivos definidos a nível global e departamental.

No seguimento deste raciocínio, Almeida (1990) defende a divisão dos métodos de avaliação de desempenho mais utilizados em quatro categorias e que de seguida iremos abordar - métodos de avaliação de resultados de funções individuais/gestão por objectivos, métodos tradicionais de atribuição de pontos, métodos de ordenação e métodos baseados em comportamentos observáveis.

Na opinião do autor referido, o método de avaliação de resultados de funções individuais está ligado à gestão por objectivos, pois em seu entender é o processo que melhor se aplica a este método. *“A gestão por objectivos pode ser definida como um sistema de gestão global que integra várias áreas-chave da gestão, de uma forma sistemática, que procura obter o máximo de eficácia e de eficiência, quer pessoal, quer organizacional”* Almeida (1990: 42). Neste sentido, percebemos que o método de

resultado de funções individuais está focalizado para os objectivos organizacionais, para a identificação das áreas determinantes da empresa (missão, visão e envolvimento) e para o direccionamento destes factores na função e desempenho dos próprios indivíduos. De uma forma sintética, a gestão por objectivos é definida pelo autor como “*um processo dinâmico de sucessivas aproximações e reformulações de objectivos em que todos os níveis de gestão dão orientações e recebem feedback, por forma a que o resultado final seja um conjunto de objectivos ambiciosos mas realistas, com que todos se identifiquem. É, portanto, um processo interactivo e iterativo, cujo equilíbrio só se obtém com o acordo da alta direcção*” (Almeida 1990: 45). É desta forma que este processo de gestão por objectivos constitui uma ferramenta determinante no método de avaliação de desempenho por resultado de funções individuais.

Os métodos tradicionais ou de atribuições de pontos, segundo o mesmo autor, são baseados na análise de funções. Desta maneira, é efectuado um estudo da função e das principais dimensões subjacentes às diferentes tarefas. Estas dimensões são utilizadas para conceber escalas de avaliação desta forma se procede a uma atribuição de pontuação por cada dimensão. Os métodos de escalas gráficas ou da escolha forçada, são exemplos deste tipo de métodos. (Almeida 1990)

Os métodos de ordenação surgiram como resposta a uma tendência de classificação uniforme dos indivíduos. Este tipo de métodos baseia-se numa avaliação unidimensional, em que o avaliado é comparado com os restantes através de pontuação ou outro tipo de classificação, que no entender do avaliador reflecte a performance do avaliado. No fundo, este grupo de método caracteriza-se por uma avaliação do indivíduo em relação com a performance dos restantes. Como exemplos de métodos de ordenação podemos referir os métodos de ordenação simples, de comparação de pares ou de atribuição de pontos. (Almeida 1990).

Por último, os métodos baseados em observação de comportamentos, que se caracterizam em avaliações de acções, ou comportamentos específicos, em detrimento de incidirem o desempenho global. Por outras palavras, são utilizadas amostras reais de comportamentos para conceptualizar condutas apropriadas e não apropriadas e desta

forma proceder a avaliação do desempenho. Exemplos destes métodos são os métodos baseados nas escalas ou métodos dos incidentes críticos. (Almeida 1990).

#### **2.3.4. Limitações dos Sistemas de Avaliação de Desempenho**

É curioso verificar a abordagem diferente de dois autores na sua crítica às limitações do sistema de avaliação de desempenho.

Caetano (2008) defende que poderão existir diversos factores que contribuem para a rejeição do sistema de avaliação pelos colaboradores. Estes factores poderão ser de natureza estrutural tais como uma deficiente concepção do próprio sistema, a multiplicidade de funcionalidades pretendidas para o sistema e a falta de transparência dos mecanismos de homologação e padronização das avaliações e de recurso. Segundo o mesmo autor, poderão também ser facturais de carácter processual como a inconsistência que poderá haver entre o sistema de avaliação e a cultura e práticas da empresa, o deficiente conhecimento do sistema e de procedimentos por parte de avaliadores e avaliado, o fraco nível de competência dos avaliadores, a existência de jogos políticos e a vivência de experiências negativas com avaliações.

Já Almeida (1996), aborda alguns factores que poderão contribuir para uma deterioração da validade do sistema de avaliação de desempenho, tais como:

- Efeito de *halo* – É a tendência em que o avaliador irá classificar um indivíduo nos vários parâmetros da avaliação da mesma forma, por efeito de uma apreciação global.
- Estereótipo – Ideia definida que o avaliador terá do avaliado que poderá interferir numa coerente avaliação do seu desempenho.
- Erro de contraste – O avaliador é influenciado por avaliações (muito boas ou más) anteriores.
- Erro de “primeira impressão” – Ocorre quando a primeira ideia do avaliador permanece imutável e por vezes poderá mesmo interferir na avaliação do seu desempenho.

Desta forma verificamos que a análise efectuada relativa às características e aos objectivos do sistema de avaliação poderá evitar algumas imperfeições e factores menos positivos ao processo de avaliação. Da mesma maneira, uma cuidadosa escolha do método de avaliação de acordo com a génese da empresa, é essencial para um coerente sistema de avaliação de desempenho.

#### **2.4. Quadro conceptual de referência**

Esta primeira fase do trabalho serviu para ser efectuada uma cuidadosa abordagem aos principais conceitos e ferramentas de gestão que constituem a base teórica fundamental para o desenvolvimento da concepção do novo modelo de avaliação de desempenho, utilizando o BSC. De seguida iremos perceber a concretização destes conceitos caracterizados na criação de um BSC de origem e sua utilização para um sistema de avaliação de desempenho. Na empresa em questão, não é utilizado, neste momento, qualquer ferramenta de medição de indicadores estratégicos pelo que a sugestão deste modelo é pertinente à luz dos conhecimentos e conceitos verificados anteriormente.

Desta maneira, os mais relevantes tópicos caracterizados (Controlo de Gestão, BSC e Avaliação de desempenho) e os seus conceitos fulcrais irão ser os pilares na estruturação deste novo modelo, que se pretende de efectiva implementação e aderência à realidade.

O BSC, sendo um instrumento de importância extrema no domínio do Controlo de Gestão, irá evoluir de uma ferramenta estratégica na tomada de decisão, para um modelo de avaliação de desempenho organizacional. Este modelo concentra a visão e a estratégia da empresa focalizando-a na medição e avaliação de desempenho e assentando na revisão e melhoria contínua. Compreendemos, então que o BSC é um sistema de gestão que efectua a ligação entre a prática e a estratégia, permitindo ainda uma avaliação contínua dos principais indicadores de desempenho definidos.

Desta forma, o BSC surge ainda como um instrumento de avaliação de desempenho individual. Ou seja, para além de avaliar indicadores de performance empresarial, o BSC poderá ainda avaliar as decisões/acções tomadas pelos colaboradores e

consequentemente o seu desempenho individual. É nesta última fase que se concretiza a concepção deste novo modelo a implementar na organização definida.

Esquemáticamente poderemos então verificar modelo de avaliação de desempenho assente no BSC.

Figura 5 – Proposta de modelo de avaliação de desempenho com base no BSC.



Fonte: Elaborado pelo próprio.



## Capítulo 3 - Apresentação da empresa

Neste capítulo irá ser feita uma caracterização da empresa, onde se pretende implementar este modelo de avaliação de desempenho, utilizando o BSC.

### 3.1. Identificação da empresa

A Bosch Security Systems, é uma multinacional holandesa, do grupo Bosch, que aparece em Portugal no ano de 2004, quando esta referida marca adquiriu o negócio de sistemas de segurança a outra multinacional holandesa, a Philips. A partir de então formou-se a Bosch Security Systems, que se estabelece em Portugal com uma fábrica em Ovar e uma organização de cariz comercial, em Lisboa. É nesta organização em Lisboa que o projecto incide e que irá ser construído o modelo de avaliação de desempenho.

A partir de 2004, a BSS agregou o “*know-how*” da Philips no ramo de sistemas de segurança, com a sua experiência de mercado em Portugal através de outros sectores da Bosch, que comemorou em 2011 o seu centenário de implementação no nosso país. Por outro lado, as sinergias proporcionadas pelo grupo Bosch, presente em todo o mundo, vieram facilitar sua integração no mercado e agilizar os seus processos nesta divisão. É então com a força da marca Bosch e a experiência de mercado que a BSS rapidamente assume uma posição de liderança no mercado da segurança em Portugal.

Esta empresa assume-se como distribuidor de equipamento, ou seja, adquire os produtos ao armazém central da BSS, situado na Holanda, e revende no mercado em Portugal. Desta forma, estabeleceu parcerias com importantes “*players*” no mercado, distribuídos geograficamente, de forma a estarem perto de instaladores e clientes finais.

Importa, por último, sinteticamente caracterizar as principais linhas de negócio da BSS em Portugal. Existem, então quatro principais áreas de negócio:

- CCTV – Sistemas de videovigilância
- Comunicações – Produtos de evacuação por voz e sistemas de conferência
- Intrusão – Sistemas de detecção de Intrusão

- Incêndio – Sistemas de detecção de Incêndio

É, também, relevante referir que cerca de 70% do volume de vendas é representado pela unidade de negócio de CCTV, sendo que 15% são de Comunicações e os restantes 15% repartem-se pelas duas áreas de negócio, Incêndio e Intrusão.

### **3.2. Missão, Visão, Valores e orientação estratégica**

A BSS tem como objectivos fundamentais o crescimento sustentado e a cimentação do seu lugar de líder no fornecimento de equipamento de segurança no mercado nacional. Para tal, tem definido de forma precisa e enquadrada a sua missão, visão e os seus valores que servem de estrutura base no desenvolvimento do negócio.

Desta forma, para atingir os principais *targets* definidos, a BSS tem como Missão o reconhecimento como fornecedor de serviços e produtos de excelência, actuando sempre com orientação de mercado e para a satisfação do cliente.

Para a prossecução da sua Missão, a BSS definiu como prioridade o estabelecimento de uma relação comercial forte com distribuidores e parceiros que funcionam como seus clientes. Esta relação comercial assenta por um lado na procura de adicionar valor acrescentado aos seus clientes, fornecendo-lhes soluções comerciais competitivas. Por outro lado, através de um acompanhamento de perto com visitas e reuniões regulares de forma a inteirar-se sempre das potencialidades e ameaças que poderão surgir no mercado global de segurança.

A Visão da BSS, está, como não poderia deixar de ser, estreitamente ligada à sua Missão. Podemos então referir que a Visão é “Apresentar soluções de confiança de uma empresa em que pode confiar”. Verificamos como primeiro impacto que um dos valores mais importantes para a BSS é a confiança. No entanto, já iremos mais à frente detalhar os valores de maior relevância. Importa então perceber que o conceito confiança está implícito na base da estratégia de crescimento da empresa.

Para concretizar os conceitos da Missão e Visão, a BSS tem como grandes linhas orientadoras os seguintes pontos:

- Manter e reforçar relações de parceria através de contratos comerciais e de um acompanhamento regular de forma a identificar formas de fortalecer posições no mercado.
- Promover o reconhecimento que os nossos recursos humanos têm no mercado, através de artigos técnicos, participações em associações e eventos do sector.
- Continuar a apostar em I&D (Investimento & Desenvolvimento) de forma a proporcionar ao cliente um alto nível de qualidade, *design* e inovação.
- Fornecer suporte técnico e comercial a distribuidores e parceiros comerciais de forma a funcionar como uma mais-valia competitiva junto do cliente final.
- Aposta contínua e forte na formação e treino de pessoal. Esta aposta incide não só na vertente interna, no sentido em que a força de vendas e gestão de produto continue a fornecer um serviço de excelência junto dos parceiros comerciais, mas também tem numa vertente externa com o objectivo de proporcionar aos próprios parceiros capacidades de domínio técnico completo do próprio produto.
- Harmonizar os seus processos e procedimentos de acordo com Sistema de Gestão da Qualidade, implementado em Março 2011, permitindo também uma procura constante pela melhoria contínua e uma clara orientação para a satisfação do cliente.

Desta forma, a BSS percebendo que a sua importância no mercado da segurança assenta sobretudo na fidelização e motivação dos seus parceiros comerciais, definiu a sua Missão e Visão baseando-se em Valores como a Confiança, Credibilidade, Desempenho, Inovação e Melhoria Contínua. Estes valores que norteiam a BSS irão também servir de base para a definição dos *KPIs* do *Balanced Scorecard*, como mais à frente veremos.

### **3.3. Estrutura organizacional da empresa**

#### **Informação geral**

A Bosch Security Systems, S.A. é uma sociedade anónima com sede em Ovar (Fábrica) sendo que o seu departamento comercial situa-se em Lisboa, na Av. Infante D. Henrique, Lt 2E-3E. 1800-220 Lisboa. Está inserida no grupo *Bosch*, na divisão de Sistemas de Segurança, é caracterizada por ser uma NSO (*National Sales Organization*),

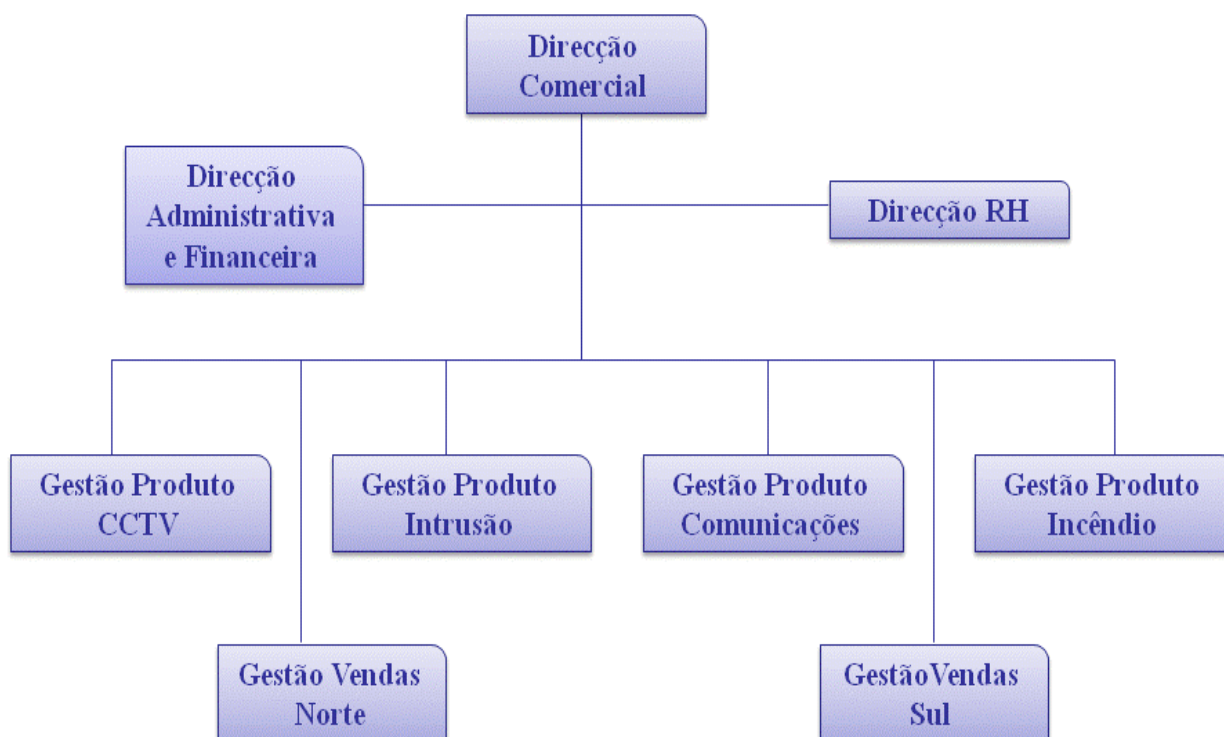
sendo que existe uma linha de reporte ibérica, seguindo-se a chefia central europeia sediada na Holanda.

### Organograma e responsabilidades

A administração e gestão local da BSS são asseguradas por um director comercial, que reporta, então, à chefia ibérica. É também co-responsável da organização, o director financeiro que acumula funções de direcção financeira com a organização fabril em Ovar. De referir então que existem, também, outros serviços são partilhados com a fábrica, nomeadamente a contabilidade, a direcção de recursos humanos, o departamento de compras e a informática.

A organização divide-se depois em 3 grandes áreas – Gestão de Produto, Força de Vendas e Área Administrativa. A Gestão de produto é da responsabilidade dos diferentes *Product Managers* das diferentes áreas de negócio. A Força de Vendas é representada por dois *Sales Managers* abrangendo as 4 áreas de negócio. Quanto a Área Administrativa diz respeito aos serviços partilhados com Ovar e também às áreas funcionais de secretariado e financeiro

Figura 6 – Organograma da BSS



Fonte: Documento interno da BSS

### **3.4. Análise de Mercado**

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

O modelo de Michael Porter irá servir para caracterizar a intensidade comercial que existe no mercado através da identificação das suas forças estruturais e de que forma influenciam o desempenho e comportamento da BSS no meio envolvente, nomeadamente o poder negocial de fornecedores e clientes, as barreiras ao surgimento de novos concorrentes, a pressão dos produtos substitutos e a rivalidade entre os actuais concorrentes.

##### **Ameaça do poder de negociação dos fornecedores:**

No caso da BSS que compra os produtos ao grupo, não existe qualquer ameaça pois os preços de custos são negociados e definidos centralmente e em função de previsões e *targets* de margens.

##### **Ameaça do poder negociação dos clientes:**

Esta situação é diferente, pois os clientes (parceiros comerciais) detêm algum poder de negociação de preços e descontos. No entanto, a BSS tem uma forte palavra a dizer uma vez que são efectuados contratos de objectivos com os clientes, sendo que os descontos acordados variam em função destes mesmos objectivos. É de realçar que, no que toca a preços especiais (fora dos descontos acordados), os clientes tem vindo a aumentar o seu poder de negociação, sobretudo devido à entrada e fortalecimento de alguns concorrentes de peso no mercado.

##### **Ameaça de Novos Concorrentes:**

Esta ameaça foi acima referida e é justificada pela actual conjuntura económica. Ou seja, a BSS privilegia o nível qualitativo, apostando fortemente em inovação e desenvolvimento, em detrimento do preço do produto. Em função das dificuldades económicas que o país atravessa, o cliente final está cada vez mais focado no preço, o que facilita a inserção e fortalecimento de concorrentes no mercado, que detêm produtos menos qualitativos a preços mais reduzidos.

**Rivalidade entre os concorrentes:**

A rivalidade entre os concorrentes tem sido cada vez maior não só devido à difícil situação económica e que se reflecte no decrescente volume de mercado mas também ao desenvolvimento tecnológico de alguns concorrentes de peso tais como a Samsung ou a Sony na área de negócio de CCTV.

**Ameaça de produtos substitutos:**

No que respeita a produtos substitutos, não constitui particularmente uma ameaça para a BSS, uma vez que esta empresa se encontra naturalmente na vanguarda do desenvolvimento e inovação. Apenas deveremos ter em conta que determinados produtos com preços mais baixos e que apesar de não serem tão evoluídos funcionalmente, poderão constituir uma ameaça face ao contexto económico presente.

Através do modelo das cinco forças de *Porter* conseguimos aferir as potenciais fraquezas e oportunidades com que a BSS se depara determinando acções que formulem a estratégia de negócio de forma a rentabilizar os factores estruturais do mercado. Foi então efectuada uma análise ao mercado em que a BSS pelo que se torna interessante verificarmos algumas conclusões que têm uma relação “causa-efeito” com a sua estratégia de negócio.

Em traços gerais depois desta análise de mercado podemos retirar 3 conclusões fundamentais:

- A intensidade comercial e concorrencial tende a aumentar.
- O nível de ameaça relativa a poder negocial de clientes e fornecedores encontra-se em pólos opostos.
- Na actual conjuntura económica, o binómio preço/qualidade tende a pender e a ser mais valorizado cada vez mais para o lado do preço. Uma vez que a BSS privilegia a qualidade e a inovação, este factor pode constituir desta forma uma real ameaça para a organização.

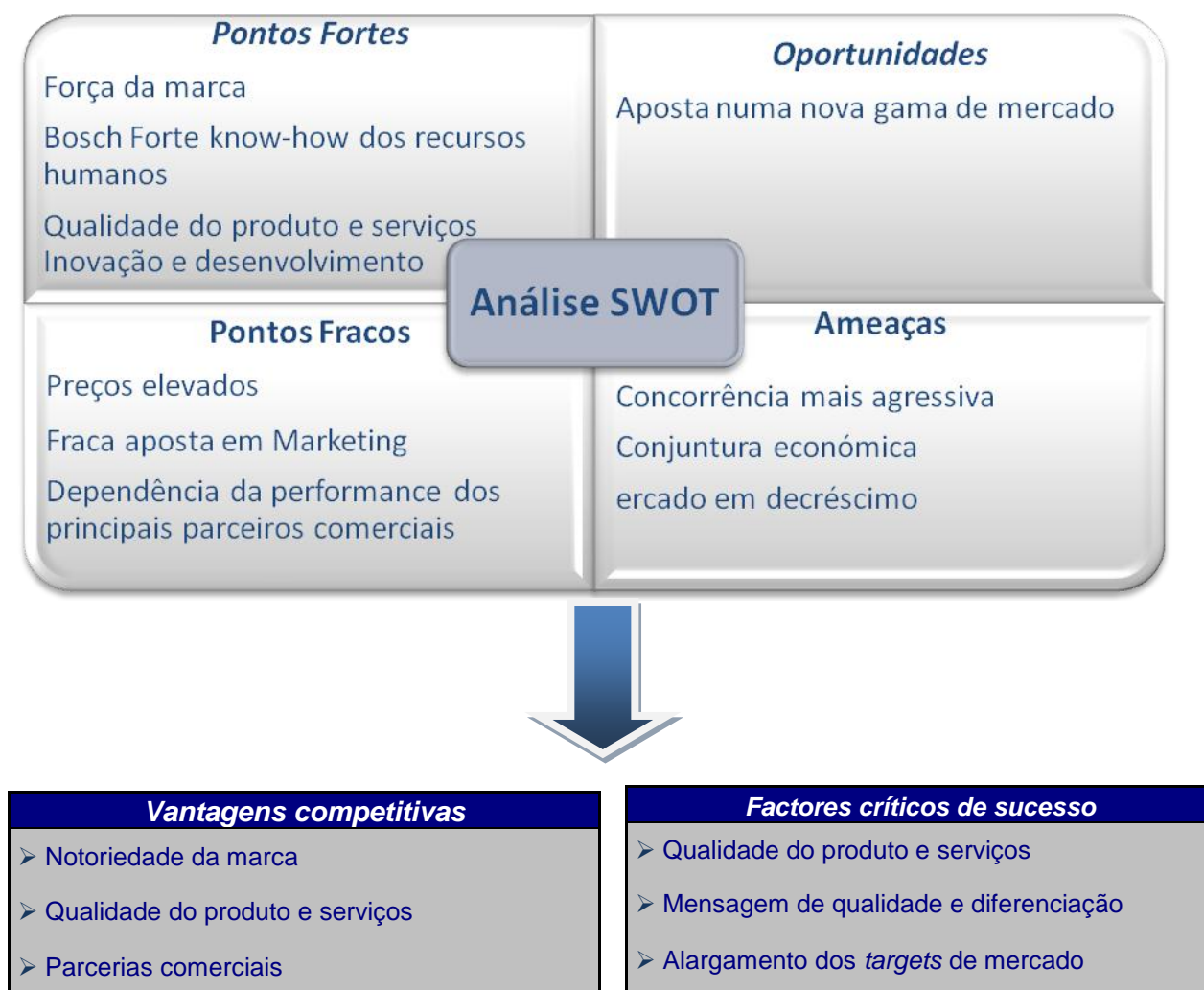
De referir que a BSS tem identificado, de forma clara, estas ameaças e desenvolveu já uma estratégia de resposta. Por um lado, reforçar a aposta na inovação e apostar na mensagem de qualidade e diferenciação, por outro, está a implementar uma linha de

negócio, com uma lista de preços de produtos por quantidades e a preços mais reduzidos, que se destina a uma “nicho” diferente de mercado.

### 3.4.2. Análise SWOT

De seguida, passaremos então a analisar a empresa do ponto de vista interno, através da observação das suas fortalezas e fraquezas e também a sua interação com o meio envolvente que resultam na análise do ponto de vista externo, ou seja, as oportunidades e ameaças. A tabela seguinte sintetiza de forma clara esta análise, resultando em dois indicadores de extrema relevância – as vantagens competitivas e os factores críticos de sucesso.

Figura 7 – Análise SWOT da BSS



Fonte: Elaborado pelo próprio.

### 3.5. Objectivos e Estratégia

#### Objectivos

Actuando num mercado em regressão, e rodeada de concorrência cada vez mais forte, a BSS, sustenta-se nas suas relações comerciais e na qualidade dos seus produtos para se manter líder no mercado da segurança em Portugal.

A BSS tem, no entanto, ambiciosos objectivos para o futuro que passam, essencialmente, por um crescimento sustentado e reforço do nome da marca em Portugal. Desta forma delinea cuidadosamente a sua estratégia a curto, médio e longo prazo que aborda um período até 4 anos. No segundo Trimestre de cada ano, é elaborado um documento com o nome de *Long Term Planing* que reflecte objectivos e estratégia da empresa para os próximos 4 anos.

Neste sentido, interessa-nos, então, nomear os principais objectivos que a BSS tem no curto, médio e longo prazo.

#### Curto Prazo

- Crescimento das vendas e rentabilidade
- Controlo de custos
- Obtenção dos objectivos vendas mensais
- Aumento formação a clientes/parceiros comerciais
- Incremento da formação interna
- Implementar sistema de encomendas “*on line*”

#### Médio Prazo

- Melhorar desempenho dos parceiros comerciais
- Reforçar aposta em novas gamas de mercado
- Manter altos níveis de formação interna e a clientes/parceiros comerciais
- Aumentar número de contratos com clientes
- Fidelização de clientes
- Manter ou melhorar resultados de inquéritos de satisfação a clientes



- Manter certificação ISO:9001 em Gestão da qualidade
- Continuar a investir em Investigação e Desenvolvimento
- Aumentar quota de mercado

### **Longo Prazo**

- Crescimento vendas de 40% entre 2011 e 2014
- Manter certificação ISO:9001 em Gestão da qualidade

### **Estratégia**

A estratégia da BSS para 2012 não difere muito da que foi implementado nos últimos anos. Ou seja, demonstrar produtos e serviços de excelência assentes em relações de confiança com parceiros comerciais. Esta é no fundo o guia que a BSS entende para reforçar a sua posição de líder no mercado e diferenciação da concorrência, de acordo com padrões e valores da marca *Bosch*.

Por outro lado, a BSS irá também procurar sempre uma melhoria contínua, como define o seu sistema de Gestão da Qualidade. Esta melhoria contínua pretende incidir não só em processos e procedimentos internos que levam a uma essencial harmonização de princípios, como também uma procura constante de inovação e desenvolvimento de produtos e serviços, procurando aumentar a satisfação do cliente.

Torna-se, portanto, evidente que a BSS como organização comercial, está muito orientada para a venda e para o cliente final, tendo como fulcral o seu índice de satisfação.

### **Posicionamento**

Em termos de posicionamento, a BSS entende que tem uma imagem a defender como líder do mercado e venda de produto de excelência e tenta responder com a sua aposta em inovação e desenvolvimento. Por outro lado, assume um compromisso forte e sério com os seus parceiros comerciais no sentido de ajudá-los também a atingir os seus objectivos, que no fundo são comuns.

### 3.6. Descrição do actual sistema de avaliação de desempenho

O actual modelo de avaliação de desempenho baseia-se numa conversa entre a chefia e o colaborador, no qual é utilizado e seguido um *template* uniforme *Bosch* (anexo 2), denominado MAG, para o efeito. De acordo com este *template* é, então, efectuada uma auto-avaliação pelo colaborador, aceite ou refutada pela chefia, verificando a performance actual do colaborador.

Para avaliação desta performance são determinados os níveis de desempenho para os vários pontos definidos no *template*. Desta forma, verificamos desde já que este modelo não se identifica com os principais objectivos da organização orientando-se por indicadores de desempenho meramente generalistas. De acordo com a abordagem teórica da primeira parte deste trabalho, podemos constatar que na BSS é utilizado um método de avaliação de desempenho tradicional de atribuição de pontos, em que são definidas dimensões de desempenho e atribuídas pontuações para cada uma delas.

Para além desta fase no modelo, o *template* comporta uma outra em que são definidos, em conjunto, objectivos (normalmente 2 ou 3) de desempenho individual para o ano seguinte e efectuado o seguimento dos relativos ao ano anterior. De seguida, e encontradas as principais dificuldades do colaborador, são definidas também eventuais necessidades de formação específica que auxiliem o colaborador no seu desenvolvimento profissional e prossecução das suas tarefas diárias.

Por último, colaborador e chefia acabam por conversar sobre as suas expectativas sobre o desempenho do colaborador e pontos de melhoria para o ano seguinte.

Paralelamente a esta avaliação anual, existe um contrato individual de prémios (bónus) com cada colaborador, em que estão presentes *targets* relevantes para a organização. Verificamos, assim, que não existe qualquer ligação entre o sistema de incentivos e a avaliação de desempenho do colaborador.

## Capítulo 4 – Novo modelo de Avaliação de Desempenho tendo por base o *Balanced Scorecard*

Este capítulo propõe um novo BSC para a organização e a sua integração com um novo modelo de avaliação de desempenho. Iremos perceber como estas duas importantes ferramentas estratégicas se poderão “unir” criando sinergias relevantes para a tomada de decisão dos gestores. Pretende-se, com esta ideia não só melhorar a forma do controlo de gestão tornando-o mais adequado à organização e à sua estratégia, mas também conseguir motivar os colaboradores identificando e valorizando os seus pontos fortes e corrigindo as fraquezas.

De seguida, identificamos e caracterizamos as etapas para a obtenção deste novo BSC, baseadas na metodologia de Kaplan e Norton (1996). As principais etapas são:

- ⇒ Análise do mercado de segurança em Portugal. ✓
- ⇒ Identificação das forças e fraquezas da organização bem como de oportunidades e ameaças externas, decorrentes do meio envolvente (onde estamos?). ✓
- ⇒ Definição da Visão e Missão da empresa (para onde vamos?). ✓
- ⇒ Definição da estratégia da empresa (como vamos lá chegar?) ✓
- ⇒ Definição das quatro perspectivas do BSC e dos eixos estratégicos.
- ⇒ Elaboração do mapa estratégico.
- ⇒ Definição de indicadores de performance.
- ⇒ Definição das acções/iniciativas estratégicas.
- ⇒ Monitorização da performance.

As primeiras quatro etapas (✓) já foram caracterizadas no capítulo 3 do presente trabalho pelo que importa, agora, continuar a metodologia com a finalidade da construção do BSC para a *Bosch Security Systems*.

No final desta fase, estará o BSC concretizado, pelo que iremos passar a caracterizar a proposta para o novo modelo de avaliação de desempenho, elaborado com base no mesmo BSC.

#### 4.1. Definição das perspectivas e eixos estratégicos

Como verificámos na análise teórica do modelo de Kaplan e Norton relativamente às quatro perspectivas, estas decompõem e caracterizam a visão e missão da empresa. Por outras palavras, poderemos aferir que as quatro perspectivas do BSC são as dimensões chave da organização, uma vez que proporcionam uma visão não apenas de curto-prazo (financeira), mas também de longo-prazo (não financeira)

Desta forma, em cada perspectiva (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento) são identificadas as orientações estratégicas (eixos estratégicos) que resultam depois nos objectivos estratégicos.

De acordo com o descrito no capítulo 3 na abordagem da caracterização da empresa, vimos que a BSS tem como linhas orientadoras por exemplo o crescimento das vendas, a qualidade do produto e serviço, a satisfação do cliente e a diferenciação face a concorrência. Estas orientações estratégicas, entre outras, irão ser organizadas pelas quatro perspectivas definidas pelo modelo de Kaplan e Norton e resultarão depois nos objectivos que a BSS entende como fulcrais na definição da sua estratégia. De seguida podemos então observar o alinhamento das perspectivas, orientações e objectivos estratégicos da BSS.

**Tabela 2 - Eixos estratégicos e objectivos estratégicos**

| Perspectiva       | Orientações estratégicas  | Objectivos   |
|-------------------|---|--|
| <b>Financeira</b> | Crescimento<br>Racionalização de custos<br>Rendibilidade                | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumentar as vendas</li> <li>➤ Controlar os custos e garantir as margens do produto.</li> <li>➤ Garantir resultado positivo</li> </ul>   |
| <b>Clientes</b>   | Satisfação do cliente<br>Notoriedade da marca<br>Retenção e fidelização | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Garantir a satisfação de clientes</li> <li>➤ Ser o líder de mercado</li> <li>➤ Aumentar número de contratos com clientes</li> <li>➤ Reforçar apostas em novas gamas de mercado</li> </ul> |

|                                   |  |  |
|-----------------------------------|--|--|
| <b>Processos Internos</b>         | Desenvolvimento e diferenciação do produto<br>Qualidade<br>Serviço pós – venda | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manter certificação ISO 9001:2008 em Gestão da Qualidade</li> <li>➤ Aumentar utilização do recente sistema de encomendas "on line"</li> <li>➤ Desenvolver "Cross Selling"</li> <li>➤ Aumentar a qualidade do produto e serviço</li> </ul> |
| <b>Aprendizagem e Crescimento</b> | Qualificação e formação<br>Satisfação colaboradores                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Forte aposta na formação interna</li> <li>➤ Forte aposta na formação a clientes/parceiros comerciais</li> <li>➤ Garantir elevado nível de satisfação colaboradores</li> </ul>   |

Fonte: Elaborado pelo próprio.

#### 4.1.1. Perspectiva Financeira

A BSS como organização de vendas tem efectivamente toda a sua estratégia muito focada nas vendas, e como tal a perspectiva financeira não poderia fugir a esta orientação. Desta maneira, os seus objectivos prioritários fundamentam-se sobretudo no crescimento de vendas e obtenção de metas de facturação nas várias unidades de negócio. Para além disto, interessa também à BSS maximizar o seu lucro principalmente com recurso a um controlo apertado dos custos de organização e um rígido controlo de margens.

Contextualizando as orientações acima descritas, podemos referir que os eixos estratégicos têm por base os seguintes objectivos:

- Aumentar as vendas – Como referido, as vendas são o principal foque da organização. O incremento de vendas em relação ao ano anterior é um dos indicadores de maior importância para a BSS. Por outro lado, é também de extrema importância a análise da obtenção dos objectivos de vendas por unidade de negócio.
- Controlo e racionalização dos custos, emprestando não só especial atenção aos targets das margens por unidade de negócio, mas também um rigoroso e detalhado controlo dos custos gerais da organização. Desta forma, os targets das margens por

unidade de negócio e o orçamento de custos gerais da organização funcionarão como indicadores de performance.

- Resultado líquido positivo – É objectivo da organização obter lucro, sendo que este indicador irá permitir aglomerar também a performance de vendas, margens e controlo de custos gerais. É fundamental para uma organização de vendas local de uma multinacional, o facto de gerar resultado positivo no sentido de justificar desta forma a razão da sua permanência em Portugal.

Já vimos que a perspectiva financeira está estritamente ligada às vendas, no entanto, importa também perceber que a BSS sempre primou pelo rigor no controlo das margens dos produtos e dos custos da organização.

Em termos de margens, esta necessidade de controlo advém do facto de existirem muitas vezes descontos especiais em projectos que tragam reconhecidamente mais-valia em termos de quantidade e negócio envolvido. Esta gestão de preços especiais é efectuada pelos gestores de produto e/ou direcção comercial, pelo que se torna fundamental implementar objectivos percentuais de margens por unidade de negócio.

Importa, por outro lado, controlar os gastos gerais da organização de vendas, que tem a ver, fundamentalmente, com a comparação com o orçamento de custos, apurando os desvios nas várias rubricas delineadas. Os custos englobam, principalmente, gastos com distribuição, publicidade, marketing e de estrutura. O valor a considerar como indicador do BSC irá ser o valor total dos custos gerais em confrontação com o orçamento.

Por último, o resultado final, em que o objectivo da organização se caracteriza por visar apenas ser maior que zero. De realçar que em teoria as empresas têm de gerar resultados líquidos positivos e suficientes para remunerar os capitais investidos. No entanto, a *Bosch* sendo uma multinacional presente em todos mundo e não estando cotada em bolsa nem depender de investidores externos, não partilha desta teoria. Neste sentido, a sede “propõe” apenas que a BSS em Portugal obtenha resultados líquidos positivos de modo a justificar o investimento efectuado. Por outro lado e uma vez que o custo dos produtos é controlado pela “casa-mãe”, é estratégia da organização obter um valor de resultado líquido ligeiramente positivo, controlando os custos gerais da organização.

Desta forma, o resultado líquido surge também como forma de controlo final dos anteriores, no sentido de que cumprindo-os, este último também será atingindo.

#### **4.1.2. Perspectiva Clientes**

Esta perspectiva consiste na forma como a empresa deve ser vista pelos seus clientes e de que modo a empresa contribui para um relacionamento que traga mais-valias ao cliente. Torna-se, assim, necessário conhecer a realidade dos clientes, as suas necessidades e os seus pontos de interesse no negócio e o tipo de relação que valoriza.

É relevante perceber que o cliente valoriza atributos-chaves como produto/serviço, custo, qualidade, prazo e imagem e destes quais são os que o cliente considera como absolutamente fundamentais. Neste sentido, ir de encontro às reais necessidades do cliente é fulcral para conseguir apresentar a melhor proposta negocial, com o maior valor possível para o cliente, diferenciando-a da concorrência.

Sendo a BSS uma empresa de cariz comercial, esta perspectiva toma especial enfoque, uma vez que todo o comportamento estratégico do gestor tem sempre como base a ideia de mais-valia e satisfação para o cliente, que conduzirá linearmente à venda. São então identificados os seguintes eixos estratégicos: Satisfação do cliente, Notoriedade da marca e Retenção e Fidelização. Estas três orientações estratégicas podem ser “medidas” pelos objectivos estratégicos, que se caracterizam da seguinte forma:

- Garantir a satisfação de clientes, que pode ser mensurada através do índice do inquérito de satisfação realizado anualmente a todos os clientes.
- Liderança de mercado que consiste no cálculo da quota de mercado que é assegurada por índices estatísticos e permite aferir a percepção que o mercado tem da BSS e a sua evolução na perspectiva do cliente.
- Aumentar número de contratos com clientes que permitirá verificar o interesse negocial que a BSS tem no mercado e junto dos seus clientes e capacidade de retenção e fidelização.
- Reforçar apostas em novas gamas de mercado, torna implícito o conceito de inovação e adaptação que a BSS procura oferecer aos seus clientes. Como já

referido, a BSS tem como uma das principais prioridades desenvolver e melhorar o produto. Este objectivo é medido pelo indicador de vendas de novos produtos/linhas de negócio ou nova campanha.

Os objectivos desta perspectiva de clientes, permite avaliar, através dos seus indicadores, da imagem que a BSS tem no mercado, junto dos seus clientes. Permitem também reter informação valiosa, no sentido de elaborar planos e estratégias para atingir os resultados financeiros através da identificação de segmentos de clientes e mercado e avaliar as suas necessidades.

#### **4.1.3. Perspectiva dos processos internos**

Depois de cuidadosamente elaboradas as perspectivas financeira e de clientes, o gestor vira agora a sua atenção para o interior da organização, mais precisamente para processos e actividades críticas que possam contribuir para a satisfação de cliente e possivelmente accionistas.

Para uma em empresa como a BSS, pertencendo ao grupo *Bosch*, esta perspectiva é de extrema importância. O intuito é, internamente, conseguir criar condições para a diferenciação da concorrência e melhorar a oferta de produtos e serviços ao cliente. A aposta em investigação e desenvolvimento e em ferramentas *corporate*, são exemplos da força que os processos internos têm na organização e quão capazes são de influenciar a escolha do cliente.

Naturalmente, temos como eixos estratégicos nesta perspectiva o desenvolvimento e a diferenciação do produto, a Qualidade e o serviço pós-venda. No seguimento destas orientações, so objectivos estratégicos definidos são os seguintes:

- Manter a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, obtida em Março 2011. Esta certificação espelha não só a preocupação por oferecer ao cliente soluções de confiança e qualidade, como também um esforço em diferenciar-se da concorrência. Todos os anos ocorrem auditorias externas ao sistema, pelo que a continuação da certificação poderá ser um indicador no BSC.



- Aumentar utilização do sistema de encomendas “*online*”. É um projecto *corporate* na *Bosch* e que vai ao encontro de um dos principais aspectos negativos que os clientes apontam à BSS – o prazo de entrega. Este sistema que permite ao cliente colocar a encomenda “na hora” e verificar a evolução do prazo de entrega. Como indicador deste objectivo poderá ser o número de clientes que utilizam este sistema.
- Desenvolver “*Cross Selling*” – É uma ferramenta que está a começar a ser implementada no grupo *Bosch* e tem a ver com a função de cruzar possibilidades de vendas nas várias divisões da *Bosch*. Ou seja, quando determinada divisão participa num projecto de engenharia (externo) que envolve outros sectores e actividades, irá tentar (por ventura negociar) com que a *Bosch* esteja também presente nos restantes sectores do projecto. Um indicador deste objectivo poderá ser as vendas resultantes de projectos divulgados por outra divisão da *Bosch*.
- Aumentar a qualidade do produto e serviço. Este objectivo está directamente ligado à satisfação do cliente. Deverão ser analisadas as reclamações e devoluções efectuadas pelos clientes, concluir sobre os principais factores que as originaram de forma a implementar acções que as evitem. O próprio número de devoluções e reclamações será o indicador para este objectivo.

Esta perspectiva aponta assim para a criação de condições internas que tenham como finalidade a obtenção da satisfação do cliente e a venda. Fundamentalmente, é importante criar planos de acção internos no sentido de conseguir elevar a qualidade do produto e serviço e, assim, diferenciar da concorrência.

#### **4.1.4. Perspectiva de aprendizagem e crescimento**

Nesta perspectiva é pretensão identificar e analisar a base de sustentabilidade da empresa em termos de conhecimento (*know-how*) e possibilidades de crescimento. No fundo, importa nesta perspectiva verificar possíveis mudanças e aperfeiçoamentos que a empresa necessite e que surjam como entrave ao progresso e crescimento da empresa.

Em termos de BSS, esta perspectiva tem também especial atenção por parte dos gestores uma vez que o investimento em formação e novas tecnologias é uma das suas principais prioridades. Para além disso, está também presente na mente dos gestores da BSS, a ideia de que este investimento é fulcral para a sustentabilidade e crescimento da empresa. Num ambiente económico cada vez mais competitivo é fundamental a aposta nesta área, de forma a contar com os melhores recursos possíveis.

Neste sentido, o plano interno de formação e a satisfação dos colaboradores são as duas vertentes estratégicas desta perspectiva. Como objectivos estratégicos foram definidos três:

- Forte aposta na formação e qualificação, não só internamente mas também a parceiros/ clientes. A formação sempre foi de importância extrema na BSS e o facto de existirem planos de formação que tentam ser escrupulosamente seguidos é um exemplo desta preocupação por parte dos gestores. A formação a cliente/ parceiros é vista na BSS como relação directa “causa-efeito” em vendas pelo que assume um papel fundamental na BSS que dispõe de um *show-room* apenas para o efeito. Também a formação interna é tida como fundamental no sentido de proporcionar aos colaboradores as condições necessárias ao desempenho das suas funções. Como indicador destes objectivos poderá o número de formações internas e a clientes/parceiros.
- Garantir elevado nível de satisfação de colaboradores. O facto de o colaborador apresentar-se satisfeito com as condições de trabalho e possibilidades de desenvolvimento/formação profissional, é um factor que contribui para altos níveis de produtividade do mesmo e com consequência no serviço apresentado ao cliente. Um indicador para este objectivo é exactamente o índice de satisfação a colaboradores que é analisado nos resultados do inquérito anual que existe para todas as divisões do grupo Bosch.

Nesta perspectiva são identificadas as condições que poderão servir de base ao crescimento sustentado da BSS, sendo que valores como a formação e a satisfação de colaboradores surgem na primeira linha para a empresa conseguir proporcionar o melhor serviço ao cliente. Por outro lado, a qualificação e aptidão dos seus recursos são

encarados como fulcrais na construção de uma base sólida de conhecimentos e *know how* capazes de proporcionar um serviço de excelência ao cliente.

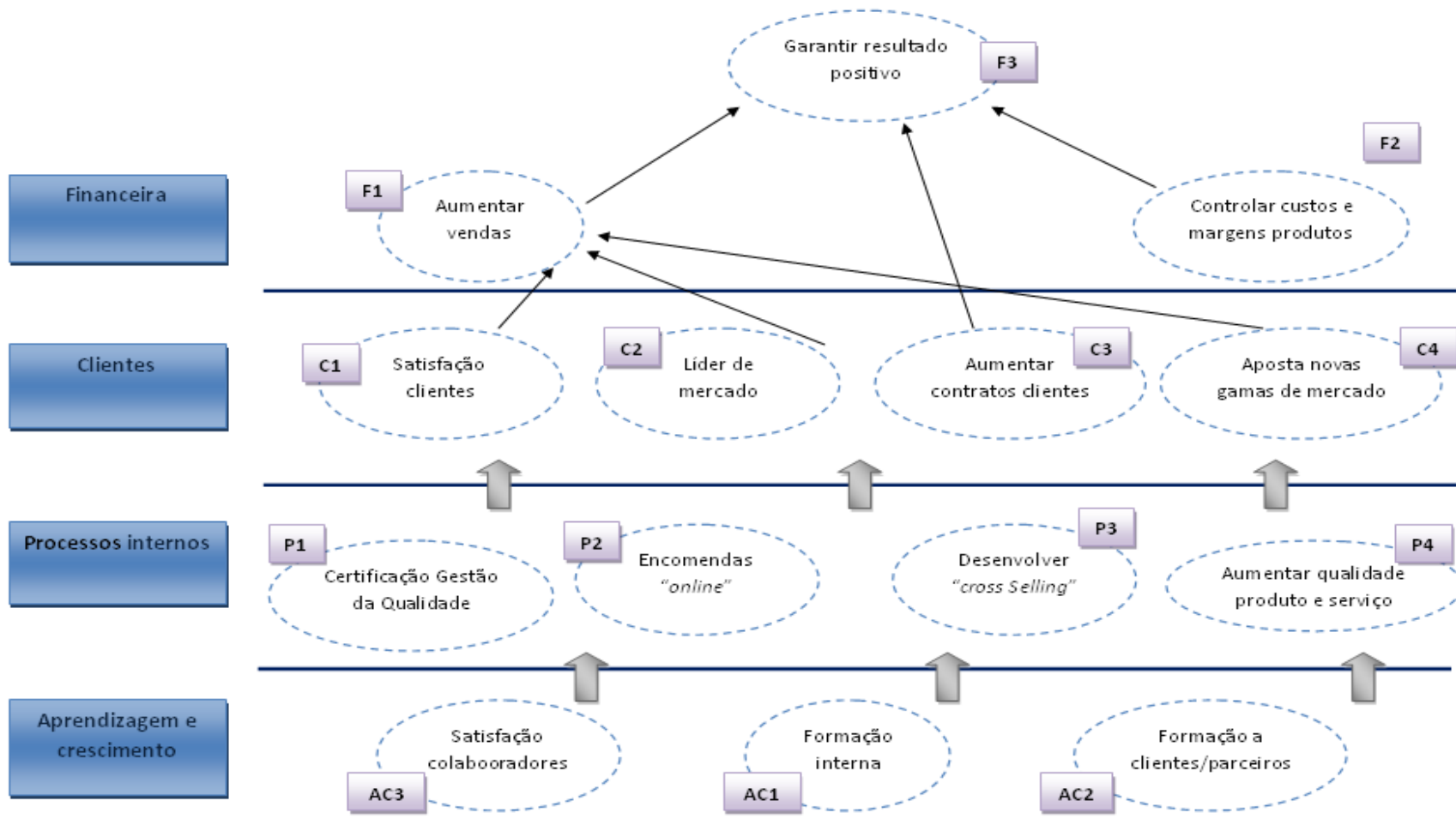
## 4.2. Mapa estratégico

O passo seguinte prende-se com a criação do mapa estratégico para a BSS, que constitui um passo chave para a elaboração do BSC. Como verificámos na abordagem teórica, de acordo com a metodologia de Kaplan e Norton, este mapa acaba por organizar e relacionar os objectivos críticos definidos segundo as orientações estratégicas, traduzindo-se num guião da estratégia da empresa.

Desta forma, a construção deste mapa irá demonstrar como os objectivos estratégicos estão alinhados e se relacionam entre si. Apesar de sem sempre ser fácil apurar a influência que determinados objectivos têm noutros, este facto depende, muitas vezes, da intuição e experiência dos gestores de topo, relativamente ao desempenho em determinadas áreas da empresa. Como ponto de partida na análise das relações entre objectivos, tomamos a perspectiva de aprendizagem e crescimento e definindo como objectivo final, atingir os resultados da perspectiva financeira. Reparemos que cada objectivo de determinada perspectiva, comporta, de certa maneira, uma ou mais causas de outro definido numa perspectiva acima, da mesma forma que poderá ser o efeito de um ou mais objectivos das perspectivas abaixo deste mapa. Como exemplo, verificamos que a formação interna e a clientes (AC1) é um objectivo que influencia a qualidade do produto e serviço (P4), tal como outros objectivos estratégicos relativos a processos internos. Neste sentido, este objectivo (P4) servirá de base para atingir outro objectivo estratégico na perspectiva de clientes, por exemplo a Satisfação de clientes (C2). Na esquematização estratégica da empresa, a satisfação de clientes, alinhada com outros objectivos estratégicos terá como consequência o aumento das vendas, sendo este o principal objectivo da BSS.

Por outro lado, no mapa estratégico definido, existe também um objectivo estratégico que não tem como relação, outro da mesma perspectiva. É o caso do controlo de custos e margens (F1) que terá influência directa no desempenho do resultado líquido (F3).

Figura 8 – Mapa Estratégico



**Fonte: Elaborado pelo próprio**

Para além das relações directas que existem e que permitem esquematizar a estratégia da empresa, verificamos que o este mapa também comporta um conjunto de objectivos que directa ou indirectamente estão relacionados e alinhados com os conceitos e valores da BSS. Ou seja, através deste mapa conseguimos validar que os objectivos estratégicos e o seu mapeamento se coadunam com os princípios que nortearam a construção da estratégia da BSS.

Concluindo, este mapa irá assim fornecer uma representação visual dos objectivos estratégicos da empresa, assentes nas quatro perspectivas, estabelecendo relações críticas entre os objectivos, no sentido de clarificar o alinhamento da estratégia da empresa.

### **4.3. Indicadores de performance da empresa**

Definidos que estão os objectivos estratégicos, importa agora conseguir medi-los. Desta forma, os indicadores de performance surgem como instrumento de verificação do alcance dos resultados dos objectivos propostos. Estes indicadores irão expressar quantitativa e qualitativamente o grau de obtenção dos objectivos e assim classificar o desempenho da estratégia da empresa.

No entanto, é importante ter presente a ideia de que os indicadores deverão ser cuidadosamente definidos no sentido de serem mensuráveis e corresponderem a metas realistas e exequíveis, mas também ambiciosas. No fundo, os indicadores comportam metas que terão que ser capazes de serem geridas e atingidas num curto ou longo prazo. A atribuição de metas é muito relevante neste processo, uma vez que as mesmas acabam por definir o nível de resultados que a empresa quer ver atingido.

De realçar que a definição dos indicadores deverão ser alvo de consenso na BSS e que a escolha dos mesmos assume um papel crítico na construção do BSC. Como vimos anteriormente na parte teórica do presente trabalho, é fundamental que toda a organização conheça e se reveja nos indicadores de performance da empresa, pelo que a

partilha de conhecimentos das diferentes áreas da empresa é fulcral para a definição dos mesmos. Neste sentido os indicadores escolhidos tiveram em atenção os *inputs e know-how* das principais chefias da organização e o modelo de negócio da organização. Por último, e no seguimento desta linha de raciocínio importa ainda definir a ponderação que cada indicador tem na perspectiva estratégica respectiva e os principais responsáveis pelo controle e obtenção do indicador. Na tabela seguinte encontram-se definido para cada objectivo estratégico, os seu(s) indicadore(s) e os responsáveis associados.

**Tabela 3 – Indicadores de performance da empresa**

| Perspectiva | Objectivo Estratégico                                 | Descrição do Objectivo   | Indicador de Performance   | Meta                            | Fórmula de Cálculo   | Unidade medida | Responsável   |
|-------------|---|--|--|---------------------------------|--|----------------|---|
| Financeira  | F1 – Aumentar as vendas                               | Aumentar o valor das vendas totais em comparação com o ano anterior. Garantir orçamento de vendas por unidade de negócio | Volume de Vendas   | Definida no orçamento vendas    | Volume de Vendas   | €              | Direcção comercial/Gestão produto e força de vendas     |
|             | F2 – Controlar custos e garantir margens dos produtos | Controlar os custos da organização face ao orçamento e obtenção de targets de margens dos produtos                       | Evolução de custos gerais da organização<br>Margens por unidade de negócio | Definido no orçamento de custos | Custos totais/Volume vendas % Margem dos produtos                            | €              | Direcção comercial/Gestão produto e Direcção financeira |
|             | F3 - Garantir resultado positivo                      | Aumentar volume vendas e controlar recursos  | Resultado operacional  | Resultado operacional > 0       | Vendas - (Custos Vendas + Custos Organização totais)                         | €              | Direcção comercial                                      |
| Clientes    | C1 – Garantir a satisfação de clientes                | Obter elevado nível de satisfação total da base de clientes  | Índice de satisfação total de clientes                                     | >=80%                           | Valor do índice de satisfação total de clientes calculado no inquérito anual | %              | Direcção comercial/Gestão produto e força de vendas     |
|             | C2 – Ser o líder de mercado                           | Continuar a obter a quota mais elevada de mercado  | Quota de mercado   | 1º Lugar                        | Vendas totais da BSS/Vendas totais do mercado                                | %              | Direcção comercial                                      |

|                                   |  |  |   |                         |  |          |   |
|-----------------------------------|--|--|---|-------------------------|--|----------|---|
|                                   | C3 – Aumentar número de contrato de clientes   | Obter um número superior de contratos face ao ano transacto  | Número total de contratos com clientes                                  | >= ano anterior         | Número de contratos com clientes                             | Nº       | Direcção comercial/Gestão produto e força de vendas |
|                                   | C4 – Reforçar aposta em novas gamas de mercado   | Garantir targets de vendas em novas camapanhas implementadas   | Volume de vendas em novas campanhas                                     | Targets de lançamento   | Volume de Vendas   | €        | Gestão Produto e força de vendas                    |
| <b>Processos Internos</b>         | P1- Manter certificação ISO 9001:2008 - Gestão da Qualidade                            | Responder positivamente às auditorias anuais do sentido de manter a certificação do Sistema de Gestão da qualidade | Certificação ISO 9001:2008  | Manter a certificação   | Validade do certificado                                      | N/A      | Direcção Comercial e Direcção Financeira            |
|                                   | P2- Aumentar utilização do recente sistema de encomendas "online"                      | Aumentar o número de clientes a utilizarem o sistema de encomendas "on line"                                       | Número total de clientes que utilizam o sistema de encomendas "on line" | Crescer em % utilização | Nº encomendas "online"/<br>Nº total de encomendas            | Nº       | Direcção administrativa e financeira                |
|                                   | P3- Desenvolver "cross selling"  | Aumentar o valor das vendas que resultam de projectos "cross selling"  | Valor das vendas que resultam de projectos "cross selling"              | Targets definidos       | Volume de Vendas resultantes de projectos de "cross selling" | €        | Gestão Produto e força de vendas                    |
|                                   | P4- Aumentar a qualidade do produto e serviço  | Melhorar produtos e servidos apresentando qualidade mais elevada   | Número de quantidade de devoluções Número de reclamações                | Targets definidos       | Nº notas crédito e nº de reclamações registadas              | Nº       | Gestão produto                                      |
| <b>Aprendizagem e crescimento</b> | AC1- Forte aposta na formação interna e desenvolvimento profissional dos colaboradores | Manter altos níveis de formação interna, atingindo targets definidos   | Horas formação interna  | Cumprimento do plano    | Total horas formação por ano                                 | Nº Horas | Direcção commercial                                 |
|                                   | AC2- Forte aposta na formação a parceiros e clientes comerciais                        | Manter altos níveis de formação a clientes/parceiros comerciais, atingindo targets definidos                       | Horas a clientes/parceiros comerciais                                   | Cumprimento do plano    | Total horas formação por ano                                 | Nº Horas | Gestão Produto                                      |
|                                   | AC2- Garantir elevado nível de satisfação de colaboradores                             | Atingir indice de satisfação dos colaboradores   | Indice de satisfação de colaboradores                                   | >=90%                   | Resultado do inquérito de satisfação anual de colaboradores  | %        | Direcção commercial                                 |

**Fonte: Elaborado pelo próprio**

Nota: As metas foram colocadas com uma finalidade meramente exemplificativa.

#### **4.4. Iniciativas estratégicas**

As iniciativas estratégicas são planos de acção que se definem por serem projectos, que normalmente são transversais a vários objectivos estratégicos. No fundo, poderemos considerar que são iniciativas orientadas pela estratégia da empresa e que como tal, a sua implementação visa a concretização de um ou mais objectivos estratégicos.

Depois de definidos os objectivos estratégicos, chega a altura de planificar e delinear as acções a tomar no seio da empresa para que tais objectivos sejam atingidos. Para esta planificação importa, em primeiro lugar, verificar e envolver os recursos humanos disponíveis no sentido de identificar as iniciativas que cada colaborador poderá realizar de acordo com o seu posto de trabalho e características profissionais. De seguida, torna-se importante priorizar todas as iniciativas definidas e calendarizar as mesmas, de modo também a adequar o período de implementação e orçamento à estratégia que foi definida.

Estas foram as linhas orientadoras para a construção do mapa de iniciativas estratégicas (tabela 4) e que espelha a afectação a criticidade que cada acção tem nos objectivos definidos, e como tal na estratégia da BSS.



Tabela 4– Impacto das iniciativas nos objectivos estratégicos

| Ações e iniciativas estratégicas  | Perspectiva Financeira  |   |  | Perspectiva Clientes                   |                             |  |  | Perspectiva Processos Internos                              |   |                                 |   | Perspectiva Aprendizagem e Crescimento   |   |  | Score Iniciativas estratégicas |
|---|-------------------------|---|--|--|-----------------------------|--|--|---|---|---------------------------------|---|--|---|--|--------------------------------|
|   | F1 – Aumentar as vendas | F2 – Controlar custos e garantir margens dos produtos | F3 – Garantir resultado final positivo | C1 – Garantir a satisfação de clientes | C2 – Ser o líder de mercado | C3 – Aumentar número de contrato de clientes | C4 – Reforçar aposta em novas gamas de mercado | P1- Manter certificação ISO 9001:2008 - Gestão da Qualidade | P2- Aumentar utilização do recente sistema de encomendas "online" | P3- Desenvolver "cross selling" | P4- Aumentar a qualidade do produto e serviço | AC1- Forte aposta na formação interna e desenvolvimento profissional dos colaboradores | AC2- Forte aposta na formação a parceiros e clientes comerciais | AC2- Garantir elevado nível de satisfação de colaboradores |                                |
| Controlo rigoroso das despesas dos colaboradores  |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 3                              |
| Implementação de novas ferramentas de controlo de crédito   |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 3                              |
| Formação aos clientes relativa ao novo sistema de encomendas "on line"  |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 4                              |
| Congresso anual com os principais clientes/parceiros  |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 5                              |
| Prospecção de mercado para angariar novos clientes  |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 6                              |
| Negociar com a "casa-mãe" preços de custo para novas gamas de produtos  |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 10                             |
| Elaboração de listas de preços especiais diferentes para clientes consoante a divisão estratégica por sector de mercado   |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 7                              |
| Validação, análise e seguimento do inquérito de satisfação de clientes  |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 6                              |
| Validação, análise e seguimento do inquérito de satisfação de colaboradores   |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 4                              |
| Reuniões mensais internas com o grupo Bosch para dinamização da estratégia de "cross selling"   |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 6                              |
| Elaboração e acompanhamento do plano anual de formação a clientes/parceiros   |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 12                             |
| Remodelação da sala de demonstração   |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 7                              |
| Elaboração e acompanhamento do plano anual de formação interna  |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 10                             |
| Implementação de campanhas comerciais destinadas a novos sectores de mercado  |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 10                             |
| Controlo e justificação mensal dos desvios das principais rubricas de custos gerais face ao orçamento   |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 4                              |
| Elaboração de relatório mensal de justificação dos desvios nas margens por unidade de negócio   |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 4                              |
| Realização de evento anual de convívio de colaboradores   |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 4                              |
| Melhorar a qualidade de serviço aos clientes actuais: apresentação de soluções funcionais, monitorização e diminuição de tempos de resposta a pedidos e a reclamações |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 7                              |
| Realização de duas auditorias internas anuais ao Sistema de Gestão da Qualidade   |                         |   |  |  |                             |  |  |   |   |                                 |   |  |   |  | 5                              |
| <i>Score da importância dos objectivos estratégicos na BSS</i>  | 19                      | 12  | 6                                      | 13                                     | 10                          | 9  | 9  | 8   | 2   | 6                               | 8   | 4  | 4   | 7  |                                |

| Legenda     |       |
|-------------|-------|
| Impacto     | Score |
| Elevado     | 2     |
| Razoável    | 1     |
| Sem impacto | 0     |
| Negativo    | -1    |

Fonte: Elaborado pelo próprio

Para cada iniciativa estratégica foi definido o *score* que relativiza o impacto que as mesmas poderão ter nos objectivos estratégicos em colunas. Desta forma, o impacto varia de -1 a 2, sendo que um impacto elevador foi atribuído o 2, para impacto razoável o 1, sem impacto o 0 e o -1 para impactos negativos.

Por outro lado através desta tabela podemos também obter outra conclusão relevante na estratégia da BSS que tem a ver com a importância que cada objectivo estratégico tem na organização. No final da tabela está detalhado um score que representa o somatório do impacto que cada objectivo tem na estratégia da BSS, de acordo com a escala (-1 a 2) a cima referida.

Foram então identificadas, através deste sistema de pontuação as iniciativas que têm mais impacto na nos objectivos estratégicos e por consequência na própria estratégia da BSS. Para as iniciativas com score mais elevado foi então identificados os respectivos indicadores, responsáveis, orçamento, prioridade e periodicidade.

**Tabela 5– Descrição das principais Iniciativas estratégicas**

| Iniciativa Estratégica (IE)  | Indicador                                     | Responsável        | Orçamento                    | Prioridade | Periodicidade  |
|--|---|--------------------|------------------------------|------------|----------------|
| Elaboração e acompanhamento do plano anual de formação a clientes/parceiros  | Status do plano anual de formação             | Gestores Produto   | Plano Formação 2012          | Alta       | Trimestral     |
| Negociar com a "casa-mae" preços de custo para novas gamas de produtos       | Margens dos produtos                          | Gestores Produto   | Budget 2012                  | Alta       | Revisão mensal |
| Implementação de campanhas comerciais destinadas a novos sectores de mercado | Volume vendas                                 | Força vendas       | Budget 2012                  | Alta       | Revisão mensal |
| Elaboração e acompanhamento do plano anual de formação interna               | Status do plano anual de formação             | Director comercial | Plano Formação 2012          | Alta       | Trimestral     |
| Remodelação da sala de demonstração  | Valor do investimento na sala de demonstração | Gestores Produto   | Previsão do valor a investir | Alta       | Trimestral     |

**Fonte: Elaborado pelo próprio**

#### **4.5. Monitorização da performance**

O processo de monitorização da performance assume um papel fulcral se pensarmos que tem como função base a maximização da probabilidade de sucesso na concretização dos objectivos definidos, garantindo assim o cumprimento das atribuições definidas na Missão, bem como a materialização da Visão da empresa.

O BSC, como vimos, acaba por ser um instrumento de monitorização de performance através do acompanhamento periódico e evolução dos indicadores estabelecidos sempre com foco na execução da estratégia da empresa.

Com o intuito que o processo de monitorização seja efectuado de forma simples, eficaz e de fácil acesso a todos os colaboradores da empresa, sugere-se a utilização de um painel de bordo esquematizado numa folha de *Excell*, publicada na rede interna da empresa e, desta forma, de acesso livre a todos os colaboradores. De realçar que esta folha de *Excell* teria um papel fundamental nas reuniões mensais do departamento, uma vez é a altura chave para, por um lado fazer o acompanhamento da maior parte dos indicadores e por outro, faz sentido que seja o ponto de partida para a discussão de vários temas na referida reunião.

Com este processo de monitorização a BSS consegue dois propósitos fundamentais que estão em linha com a sua estratégia: Ir acompanhando os seus objectivos estratégicos garantindo o foco da organização na estratégia proposta, e ainda conseguir envolver toda a organização no caminho a seguir e nos objectivos traçados.

Neste sentido é proposto o painel de bordo para monitorização da performance, de acordo com a tabela seguinte.

**Tabela 6 – Monitorização da performance**

| Perspectiva<br>Estratégica | Objectivo<br>Estratégico | Indicador de<br>Performance                                   | Unidade<br>de<br>Medida | Meta a atingir |           |     | Resultado alcançado |   |           |   |     | Acções a<br>desenvolver |   |
|----------------------------|--------------------------|---|-------------------------|----------------|-----------|-----|---------------------|---|-----------|---|-----|-------------------------|---|
|                            |                          |   |                         | Mês            | Trimestre | ANO | Mês                 | % | Trimestre | % | ANO |                         | % |
| Financeira                 | F1                       | Volume vendas total<br>BSS                                    | €                       |                |           |     |                     |   |           |   |     |                         |   |
|                            | F1                       | Volume vendas por<br>unidade de negócio                       | €                       |                |           |     |                     |   |           |   |     |                         |   |
|                            | F2                       | Custos totais da<br>organização                               | €                       |                |           |     |                     |   |           |   |     |                         |   |
|                            | F2                       | Margem líquida  | €                       |                |           |     |                     |   |           |   |     |                         |   |
|                            | F3                       | Resultado final   | €                       |                |           |     |                     |   |           |   |     |                         |   |
| Clientes                   | C1                       | Índice total do<br>inquérito satisfação<br>clientes           | %                       |                |           |     |                     |   |           |   |     |                         |   |
|                            | C2                       | Quota de mercado  | %                       |                |           |     |                     |   |           |   |     |                         |   |
|                            | C3                       | Nº total contratos<br>clients                                 | Nº                      |                |           |     |                     |   |           |   |     |                         |   |
|                            | C4                       | Vendas de novas<br>campanhas                                  | €                       |                |           |     |                     |   |           |   |     |                         |   |
| Processos<br>Internos      | P1                       | Manter certificação<br>ISO 9001:2008 -<br>Gestão da Qualidade | S/N                     |                |           |     |                     |   |           |   |     |                         |   |
|                            | P2                       | Nº encomendas<br>"online"                                     | Nº                      |                |           |     |                     |   |           |   |     |                         |   |
|                            | P3                       | Valor das vendas<br>que resultam de<br>projectos "cross       | €                       |                |           |     |                     |   |           |   |     |                         |   |

|                            |     |  |           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------|-----|--|-----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                            |     | selling"                                 |           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                            | P4  | Número de devoluções                     | Nº        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                            | P4  | Número de reclamações                    | Nº        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Aprendizagem e Crescimento | AC1 | Horas formação interna                   | N.º Horas |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                            | AC2 | Horas a clientes ou parceiros comerciais | N.º Horas |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                            | AC3 | Índice de satisfação de colaboradores    | %         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Fonte: Elaborado pelo próprio**

Com este modelo de monitorização, é efectuado regularmente o seguimento dos indicadores dos objectivos estratégicos, ou seja confrontação dos resultados dos próprios objectivos com as metas definidas. Esta confrontação e avaliação do desvio é possível de verificar em valor e em percentagem. Dependendo do propósito de avaliação dos indicadores o acompanhamento pode ser mensal, trimestral ou apenas anual, sendo que é proposto existir um painel diferente por cada mês e outro com os valores totais em que são acompanhados os valores em acumulado. Desta forma, não se torna pertinente nem necessário a utilização de qualquer *software* específico para acompanhamento do BSC, para o efeito.

De realçar que a empresa em tempos utilizou um BSC bastante rudimentar (anexo 3) e que serviu de inspiração para este modelo de monitorização, que serve os requisitos que se pretendem para o uso do BSC na BSS.

#### **4.6. Proposta de sistema de avaliação de desempenho individual**

De seguida, irá ser feita a ligação do BSC proposto a um sistema de avaliação de desempenho individual. Na primeira fase do presente trabalho foram abordados conceitos teóricos relativos às características e métodos da avaliação e fundamentalmente à necessidade de se basearem na importância de abordar diferentes vertentes essenciais na empresa.

Neste sentido, sugere-se que este sistema de desempenho comporte três vertentes de avaliação – Avaliação da performance da empresa, avaliação de performance individual e avaliação comportamental do colaborador.

Começando pela avaliação de performance da empresa e para que este sistema se adapte a cada colaborador e às funções e objectivos das duas tarefas, iremos definir, para além da direcção comercial, três grupos diferentes na organização nos quais os objectivos estratégicos são os mesmos. Estes três grupos são os gestores de produtos, a força de vendas e a direcção comercial. No fundo, são BSC mais pequenos para cada grupo na organização e o seu alinhamento completa o BSC total da empresa. Desta forma, são agrupamentos de objectivos estratégicos que se organizam segundo as responsabilidades e funções dos grupos de colaboradores na empresa. Sugere-se, assim, a divisão de objectivos estratégicos de acordo com os mapas no anexo 4. Independentemente da ponderação que é proposta para cada objectivo estratégico, o que é realmente relevante, tem a ver com o facto de estes objectivos servirem, desta forma, para orientar os colaboradores a elevarem o seu nível de desempenho. De referir que o pessoal administrativo não foi considerado nesta fase da avaliação de desempenho, sendo mais razoável a definição de objectivos específicos em comum acordo com a chefia.

Depois de seleccionados os objectivos estratégicos mais importantes para cada grupo, de acordo também com a responsabilidade e funções na organização, irão ser definidos outros objectivos individuais a partir destes objectivos estratégicos. Iniciamos assim, a caracterização da segunda componente do sistema de avaliação de desempenho – a Avaliação da performance individual.

A concretização da definição destes objectivos irá partir de uma reunião da chefia com cada colaborador no sentido de chegarem um consenso sobre o conjunto de objectivos individuais específicos que fará sentido avaliar, por um lado tendo em conta a estratégia da empresa e por outro as funções e características profissionais de cada colaborador. É fundamental que estes objectivos individuais resultem do diálogo e consenso das duas partes e que representem metas não só ambiciosas mas também realistas. Esta conversa deveria ocorrer no início de cada ano e os objectivos definidos devem ter em conta o desempenho anual da empresa e do colaborador.

Para o efeito, sugere-se a utilização de uma folha de registo da obtenção dos objectivos propostos, que não seria mais que um contrato de objectivos (figura 9), em que iriam conter os objectivos individuais definidos. Sugere-se também que estes objectivos individuais contemplem algumas das acções/iniciativas estratégicas definidas anteriormente, desde que sejam facilmente mensuráveis e respeitantes à área de responsabilidade do colaborador. Desta forma, obtemos um score de avaliação total e global de desempenho individual do colaborador.

**Figura 9 – Template contrato objectivos**

| <b>Nome:</b><br><b>Função:</b><br><b>Chefia:</b> |           |      |           |                   |                      |                   |
|--|-----------|------|-----------|-------------------|----------------------|-------------------|
| Objectivo  | Indicador | Meta | Resultado | Nível Performance | Ponderação Objectivo | Ponderação Global |
|  |           |      |           |                   |                      |                   |
|  |           |      |           |                   |                      |                   |
|  |           |      |           |                   |                      |                   |
|  |           |      |           |                   |                      |                   |
| <b>Valor total IPI</b>                           |           |      |           |                   |                      |                   |

| Definição / fórmula de cálculo indicador por objectivo | Grau de concretização dos objectivos / Nível de Performance |     |     |     |      |      |      |      |      |
|--|---|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|
|  | 0%  | 50% | 75% | 95% | 100% | 105% | 110% | 115% | 120% |
| Obj.1  |   |     |     |     |      |      |      |      |      |
| Obj.2  |   |     |     |     |      |      |      |      |      |
| Obj.3  |   |     |     |     |      |      |      |      |      |
| Obj.4  |   |     |     |     |      |      |      |      |      |
| Obj.5  |   |     |     |     |      |      |      |      |      |

|                         |                    |       |
|-------------------------|--------------------|-------|
| Assinatura Colaborador: | Assinatura Chefia: | Data: |
|-------------------------|--------------------|-------|

**Fonte: Elaborado pelo próprio**

Por último, a avaliação comportamental do colaborador que se define pela classificação que o colaborador obtém face às competências e comportamentos demonstrados para atingir os objectivos. Sugere-se que esta avaliação se reflecta num índice que comporte 70% de uma pontuação que a chefia dá ao colaborador e os restantes 30% na conversão do índice obtido na avaliação de performance individual.

A tabela seguinte apresenta a sugestão para determinar o índice de performance global de cada colaborador, tendo em atenção as três componentes de avaliação de performance:



Tabela 7 – Avaliação de performance global do colaborador

| Avaliação Performance Colaborador  | Valor | Ponderação |
|--|-------|------------|
| <b>Índice Performance Empresa</b><br>= Valor da Performance dos objectivos do grupo BSC  |       |            |
| <b>Índice Performance Individual</b><br>= $\Sigma$ do Nível de Performance de cada um dos objectivos individuais x Respectiva Ponderação |       |            |
| <b>Índice Avaliação Comportamental</b><br>= Índice quantificado que expressa a avaliação comportamental efectuada pela chefia            |       |            |
| <b>Índice Performance Global</b><br>= $\Sigma$ Índices anteriores ponderados   |       | ---        |

Fonte: Elaborado pelo próprio

Desta maneira, os valores obtidos pelo colaborador nas três vertentes da avaliação são multiplicados por uma ponderação que define a percentagem de importância que cada componente tem na avaliação da performance global. Esta ponderação, sugere-se, ser diferente consoante os grupos acima definidos na organização e de acordo com a tabela seguinte:

Tabela 8 – Ponderação Índice de performance

| Grupo/função       | Ponderação Índice Performance |                              |                                |
|--------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
|                    | Performance Empresa (IPE)     | Performance Individual (IPI) | Avaliação Comportamental (IAC) |
| Direcção comercial | 75%                           | ---                          | 25%                            |
| Gestão produto     | 35%                           | 40%                          | 25%                            |
| Força de vendas    | 35%                           | 40%                          | 25%                            |
| Administrativos    | 30%                           | 45%                          | 25%                            |

Fonte: Elaborado pelo próprio

Em termos práticos, o índice de performance global será:

#### Direcção comercial

$$\text{Índice Performance Global} = \underline{75\%} \text{ IPE} + \underline{0\%} \text{ IPI} + \underline{25\%} \text{ IAC}$$

### **Gestão produto**

Índice Performance Global = 35% IPE + 40% IPI + 25% IAC

### **Força de vendas**

Índice Performance Global = 35% IPE + 40% IPI + 25% IAC

### **Administrativos**

Índice Performance Global = 30% IPE + 45% IPI + 25% IAC

O índice de performance global será, assim, o indicador mais fiável para determinar o nível de performance do colaborador e o seu desempenho ao longo do ano. Neste sentido apenas falta rematar o resultado final obtido em termos de consequência que terá para o colaborador.

Neste contexto sugere-se que o índice global de performance sirva, naturalmente, para o cálculo do prémio de produtividade em linha com as directrizes da empresa, que são *standards* e bem definidas. Por outro lado, esta avaliação de performance poderá, também, ser utilizada para o desenvolvimento de acções de gestão de recursos humanos, tais como desenvolvimento de progressão na carreira no grupo *Bosch*. No fundo, pretende-se com este trabalho que o resultado obtido com um sistema de avaliação de desempenho tendo por base a estratégia da empresa, sirva os propósitos bem estruturados e em consonância com modelos *standard* do grupo *Bosch*, em vez do sistema actual de avaliação de desempenho pouco fundamentados nos objectivos estratégicos da BSS.

## **Capítulo 5 - Conclusões**

Pretende-se com este capítulo, analisar os objectivos propostos e confrontá-los com o resultado final do presente trabalho, identificando limitações encontradas e possíveis implicações que a sua aplicação teria na BSS e em concreto no seu modelo de negócio.

### **5.1. Conclusões**

Face a actual conjuntura económica, o gestor confronta-se com uma série de dificuldades e desafios, para os quais procura prepara-se da melhor forma. De acordo com o estudo teórico efectuado, temas como a estratégia, a performance da empresa ou a avaliação de desempenho tornam-se determinantes para o gestor na tomada de decisão.

Com o presente trabalho, foi possível verificar que o alinhamento estratégico, a monitorização da performance e a avaliação de desempenho do colaborador poderão estar interligados na gestão da empresa, tendo como base o controlo de gestão, permitindo encadear vários processos na empresa em torno da orientação estratégica definida.

Em primeiro lugar, o BSC como ferramenta de gestão estratégica, por um lado, impõe a definição clara da missão visão e objectivos da empresa e, por outro, permite um alinhamento dos colaboradores na estratégia e objectivos da empresa, garantido o foco dos mesmos na orientação da estratégia da empresa. Desta forma, aplicando os conceitos do BSC, a gestão do desempenho torna-se concisa e eloquente, de forma a permitir o alinhamento da missão, visão e valores em torno de objectivos claros e consistentes para a organização.

Em segundo lugar, esta ferramenta consegue como que “materializar” a estratégia da empresa e acompanhar a monitorização do seu desempenho. Por outras palavras, tornou-se claro que com o BSC, o gestor consegue mapear os princípios básicos da estratégia, orientados em quatro perspectivas diferentes da empresa. Desta maneira, é possível descrever a estratégia da empresa através de um mapa que organiza os objectivos estratégicos nas quatro perspectivas e estabelece relações de causa efeito

entre eles, forma a garantir que a concretização destes objectivos, está alinhada com os valores que norteiam a estratégia da empresa. Para além disso, é também possível acompanhar a evolução do desempenho da empresa através da monitorização dos indicadores relativos aos objectivos estratégicos definidos.

Em terceiro lugar, vimos que é possível conseguir aproveitar este alinhamento estratégico para criar um sistema de avaliação de desempenho consistente com os valores e objectivos da organização. Desta maneira, o BSC “intromete-se” na gestão de recursos humanos no sentido de proporcionar uma ferramenta útil para a avaliação de desempenho, que é totalmente consistente com a estratégia da empresa, permitindo avaliar e motivar os colaboradores com os objectivos da organização.

Verificámos, assim, que numa empresa como a BSS, com as devidas limitações, é possível revitalizar o uso do BSC em torno da orientação estratégica definida, permitindo ainda melhorar o sistema de avaliação de desempenho existente, através da instrumentalização desta ferramenta estratégica.

Podemos concretizar que face ao ambiente económico de constante mudança e crescente competitividade, a implementação de um sistema de gestão estratégico em que interligue metas e objectivos da empresa, com um sistema de avaliação de desempenho individual, deverá conduzir, não só a níveis de performance mais elevados empresa, mas também a um desempenho do colaborador mais consistente com os objectivos da empresa.

## **5.2. Limitações**

Em termos de limitações, a que parece ser mais óbvia tem a ver com o facto de a BSS ser uma empresa com um grande cariz corporativo, pelo que vários modelos e processos têm obrigatoriamente de ser *standard*. Neste sentido, é necessário que o presente trabalho seja apresentado e largamente analisado e discutido, não só internamente (na BSS em Portugal) mas também com a chefia internacional.

Por outro lado, o facto de a empresa ser de âmbito comercial e partilhar alguns serviços internamente na *Bosch*, poderá causar alguns entraves no sistema. No entanto, pela forma como foi definido e tendo em conta estas circunstâncias, é possível ultrapassar esta limitação através do diálogo dentro da organização e da experiência que a gestão de topo revela neste momento. Por último, de referir que por razões de confidencialidade, não foram apresentadas metas precisas relativas aos objectivos definidos.

### **5.3. Oportunidades de investigação futura**

Como já foi possível perceber, este trabalho foi realizado com o intuito de servir na prática a BSS com uma modelo que a auxilie na orientação e tomada de decisão estratégica. Pelo momento em questão e pela presente equipa era muito interessante concretizar este projecto na organização referida. O propósito é que na empresa criar uma orientação comum para que todos estejam focados na mesma direcção que se pretende ser a dos objectivos estratégicos.

Por outro lado, e salvo os evidentes e necessários ajustes a efectuar, este modelo poderá também ser aplicado noutras empresas, desde que seja possível criar sinergias na organização e vontade de trabalhar em equipa.

## Bibliografia

- Almeida, J.N. (1996), “Avaliação de desempenho para gestores”, McGraw-Hill Portugal, Lda.
- Bergami, C.W. (1986), “*Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*”, Atlas – São Paulo.
- Bruns, W.J. e McKinnon (1992), “*Performance Evaluation and Managers’ Descriptions of Tasks and Activities*”, Harvard Business School Press, 1992 – Boston.
- Drenth, P.J.D. (1984), “Personnel Appraisal”, John Wiley Sons – Nova Iorque.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1992), “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”, January-February 1992, Harvard Business Review.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1996a), “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*”, Boston: HBS.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1996b), “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”, January-February 1996, Harvard Business Review.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1997), “*Estratégia em ação – Balanced Scorecard*”, Ed. Campus.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2000), “Having trouble with strategy? Then Map it”. Harvard Business Review, Sep-Oct, 167-176.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2001) - *The Strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*: Harvard Business School.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2008), “*Mastering the Management System*”, January 2008, Harvard Business Review.
- Jordan, H., Carvalho das Neves, J., Azevedo Rodrigues, J. (2008), “*O Controlo de Gestão: ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*”. Áreas Editora: Lisboa.
- Merchan e Van der Stede (2003) in *Management Control Systems*, Pearson Education Limited.
- Simons, R. (2000), *Performance measurement & control systems for implementing strategy*, Prentice Hall.
- Santos, Carlos (2008), *Principais conceitos, características e vantagens de Sistemas de Informação do tipo Balanced Scorecard (BSC)*. Bacharelado em Informática – Sistemas de Informação, URCAMP, Alegre-RS
- Szilagyi, A.D. e Wallace M.J. (1990), “*Organizational behaviour and Performance*”, Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.

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

**Recursos Online:**

[http://www.infopedia.pt/\\$controlo-de-gestao](http://www.infopedia.pt/$controlo-de-gestao) - Controlo de gestão. In Infopédia [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2011. [Consult. 2011-07-02].

## **Anexos**

### **Anexo 1: Descritivo das principais funções que influem de forma directa no negócio**

#### **Director Geral**

- Assume as funções de responsável da organização e coordenação operacional da equipa. É o responsável máximo local.
- Definição das orientações estratégicas da empresa a curto, médio e longo prazo, juntamente com o responsável ibérico.
- Assume o papel de chefia nas avaliações de desempenho internas.
- Responsável pela avaliação da satisfação a clientes
- Coordena todas as reuniões de departamento.
- Responsável pela elaboração dos documentos estratégicos de vendas e orientação do negócio e sua discussão com a chefia internacional.
- Representante da empresa perante parceiros comerciais e outras entidades externas.
- Assegura o desenvolvimento dos processos e procedimentos de melhoria interno, bem como planos operacionais de vendas.
- Responsável pela análise e seguimento dos indicadores de gestão que advém do reporting e das reuniões de departamento.

#### **Director Financeiro**

- Responsável pela contabilidade e tesouraria.
- Possui também poderes de representação da empresa perante terceiros.
- Responsável pela elaboração do *Budget*.
- Contribui também para elaboração dos relatórios estratégicos.

#### **Controller**

- Responsável pelo reporting externo (casa-mãe e clientes) e interno.
- Actividades normais e regulares de “fecho” do mês.
- Responsável pelo Sistema de Gestão da Qualidade.
- Controlo despesas dos colaboradores, custos da organização e margens brutas.



- Apoio na elaboração do *Budget*
- Responsável pela auditoria interna

### **Gestores Produto**

(aplica-se, naturalmente, à unidade de negócio respectiva)

- Responsável pela sua área de negócio.
- Representa junto da sua chefia os resultados da unidade de negócio.
- Negociação de preços de custo com a casa-mãe
- Elaboração e envio das listas de preços de produto
- Responsável pela formação a parceiros comerciais
- Acompanhamento da evolução das vendas na sua unidade de negócio e acções de melhoria
- Responsável por Marketing
- Assistência pós-venda

### **Gestores de cliente (força de vendas)**

- Responsável por acompanhamento dos índices de satisfação dos clientes
- Relação comercial estreita com parceiros/clientes
- Meio de divulgação das orientações estratégicas da direcção, junto do parceiro ou cliente final
- Responsável por elaborar propostas e campanhas a clientes
- Analisar o mercado e encontrar alternativas de venda
- Identificação de novas oportunidades de negócio

**Anexo 2:** Template MAG



**Conversa com o Colaborador**

entre

**XXXXXXX**  
Colaborador/Departamento

e

**XXXXXXXXXX**  
Supervisor/Departamento

Data \_\_\_\_\_

Data da última conversa \_\_\_\_\_

.....  
**Lista de distribuição:**

Chefia do nível seguinte na hierarquia

Recursos Humanos

.....  
Department

Date

Signature

Date

Signature

## Conversa com o colaborador

### Part 1: Objectivos

---

#### 1. Função actual

**Controlling**  
(descrição da função)

---

#### 2. Objectivos atingidos/acções cumpridas durante o período de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Principais objectivos

Indicação dos objectivos atingidos / acções cumpridas, por exemplo medida em que os objectivos foram cumpridos, desvios, circunstâncias dentro ou fora do controlo do colaborador.

---

#### 3. Objectivos futuros

de \_\_\_\_\_  
Objectivos

a \_\_\_\_\_  
Indicações auxiliares e apoio por parte da chefia

**4. Medidas executadas para manter/aumentar o grau de desempenho**

Por exemplo: participação em acções de formação técnica, participação em projectos ou tarefas específicas ou projectos, acompanhamento/aconselhamento por parte das chefias responsáveis em áreas técnicas / comportamentais

---

**5. Medidas previstas para manter/aumentar o grau de performance individual**

Por exemplo (ver secção 4)

Responsável

Data

|

|

---

**6. Comentário adicionais da chefia responsável**

Por exemplo: relativamente à análise do desempenho, às possibilidades de desenvolvimento do colaborador, eventualmente acordo em relação a uma data para efectuar a Parte II da Conversa com o Colaborador.

---

**7. Comentários adicionais do colaborador**

Por exemplo relativamente à análise do desempenho, às possibilidades de desenvolvimento do colaborador, eventualmente acordo em relação a uma data para efectuar a Parte II da Conversa com o Colaborador.

---

**Parte 2: Análise do Desempenho**

| <b>1. Critérios globais para análise do colaborador</b>   | Nunca atinge | Atinge raramente | Atinge quase sempre | Atinge sempre | Ultrapassa a quase sempre | Ultrapassa sempre |
|---|--------------|------------------|---------------------|---------------|---------------------------|-------------------|
| <b>Eficiência:</b><br>Executar as tarefas de modo ordenado e planeado   |              |                  |                     |               |                           |                   |
| <b>Qualidade do trabalho realizado:</b><br>Executar as tarefas visando elevados padrões de Qualidade  |              |                  |                     |               |                           |                   |
| <b>Condições de trabalho:</b><br>Efectuar as tarefas sob condições difíceis/adversas  |              |                  |                     |               |                           |                   |
| <b>Flexibilidade:</b><br>Gerir eficazmente as mudanças de tarefas e condições de trabalho   |              |                  |                     |               |                           |                   |
| <b>Iniciativa:</b><br>Executar tarefas de forma autónoma e pró-activa   |              |                  |                     |               |                           |                   |
| <b>Criatividade:</b><br>Encontrar e desenvolver novas e soluções inovadoras   |              |                  |                     |               |                           |                   |
| <b>Visão geral:</b><br>Tomar em conta as consequências e implicações das acções/soluções numa ampla gama de problemas de organizações e de sector de actividade |              |                  |                     |               |                           |                   |
| <b>Capacidade de persuasão:</b><br>Vencer os outros através de empenho pessoal para ideias próprias, resoluções de problemas ou iniciativas                     |              |                  |                     |               |                           |                   |
| <b>Disposição para aceitar a responsabilidade:</b><br>Aceitar as responsabilidades suplementares e defender as decisões tomadas                                 |              |                  |                     |               |                           |                   |
| <b>Trabalho em Equipa:</b><br>Trabalhar em harmonia com os outros tanto for a como dentro da sua própria área e estabelecer uma comunicação eficaz.             |              |                  |                     |               |                           |                   |

**2. Critérios adicionais para colaboradores com responsabilidades de gestão**

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| <b>Delegação:</b><br>Planear, delegar tarefas e controlar os resultados obtidos   |  |  |  |  |  |  |
| <b>Trabalho de Equipa:</b><br>Fomentar o trabalho de equipa e integrar novos colaboradores em equipas sempre que possível |  |  |  |  |  |  |
| <b>Desenvolvimento do colaborador:</b><br>Apoiar sistematicamente o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador |  |  |  |  |  |  |
| <b>Motivação:</b><br>Dirigir o desenvolvimento do colaborador para uma tarefa visando objectivos comuns                   |  |  |  |  |  |  |

**Comentários do colaborador****Assinaturas:**

.....  
Data  
responsável

.....  
Assinatura do colaborador (1)























.....  
Data

.....  
Assinatura da chefia

- 1) No caso da análise de desempenho, a assinatura significa apenas tomada de conhecimento e não acordo.

**Anexo 3: Antigo Balanced Scorecard da BSS (2010)**

Security Systems

| EMEA - BUSINESS BALANCED SCORECARD   |                                   | PORTUGAL                               |      |      |      |      |                           | YTD Dec 2010 |        |            |   |
|--|-----------------------------------|--|------|------|------|------|---------------------------|--------------|--------|------------|---|
| Scorecard  | Performance indicator             | CCTV                                   | COMM | FIRE | SYS  | INTR | CRS                       | Real.        | Target | Score      | St.   |
|  <b>FINANCIALS</b>  | 1 Sales versus Budget             | YTD Sales in % of Budget               | 102% | 101% | 110% |      | 109%                      | 103%         | 100%   | 103%       |    |
|  | 2 Sales versus Previous Year      | YTD Sales in % of P.Y.                 | 107% | 112% | 113% |      | 102%                      | 108%         | 100%   | 108%       |    |
|  | 3 Costs of Organization vs Budget | Ytd CoO in % of Budget                 |      |      |      |      |                           | 141%         | 100%   |            |    |
|  | 4 DB5 versus Budget               | YTD DB5 in % of Budget                 |      |      |      |      | Real. = Actual CY DB5% <= | -4%          | 1%     | => BP10 %  |    |
|  | 5 DB5 versus Previous Year        | YTD DB5 in % of P.Y.                   |      |      |      |      | Real. = Actual CY DB5% <= | -4%          | -1%    | => Act09 % |    |
|  | 6 CCTV IP-Sales versus Budget     | YTD Sales in % of Budget               | 69%  |      |      |      |                           | 69%          | 100%   |            |    |
|  <b>CUSTOMER</b>    | 1 BSSD                            | Number of signed contracts             |      |      |      |      |                           | 32           | 44     | 73%        |    |
|  | 2 Easy Series Quantity Sales      | Sales in qty                           |      |      |      |      |                           | 305          | 500    | 61%        |    |
|  | 3 Plena Amplifier Quantity Sales  | Sales in qty                           |      |      |      |      |                           | 723          | 1.000  | 72%        |    |
|  | 4 FPA 5000 Quantity Sales         | Sales in qty                           |      |      |      |      |                           | 111          | 80     | 139%       |    |
|  | 5 Customers to be Trained         | Number of Customer trained             |      |      |      |      |                           | 172          | 245    | 70%        |    |
|  | 6 Easy Line                       | Sales in 1.000 LC                      |      |      |      |      |                           | 1.040        | 1.100  | 95%        |    |
|  <b>PROCESSES</b> | 1 Gross Margin                    | Development GM                         |      |      |      |      |                           | 1.338        | 1.228  | 109%       |  |
|  | 2 Order Intake                    | Order intake In amount                 |      |      |      |      |                           | 6.716        | 6.563  | 102%       |  |
|  | 3 Credit Notes                    | Number of credit notes over total docs |      |      |      |      |                           | 3,10%        | 4,00%  | 129%       |  |
|  | 4 Overdue                         | As % of total outstanding              |      |      |      |      |                           | 28,00%       | 25,00% | 89%        |  |
|  <b>PERSONNEL</b> | 1 Success rate on projects        | Percentage                             |      |      |      |      |                           | 0            | 0      |            |  |
|  | 2 HR Calendar                     | According Planning                     |      |      |      |      |                           | 0            | 0      |            |  |

**Anexo 4: Proposta de BSC por grupo****Função: Direcção comercial**

| Perspectiva               | Objectivo Estratégico                             | Descrição do Objectivo   | Indicador de Performance   | Meta                | Fórmula de Cálculo   | Ponderação |
|---------------------------|---|--|--|---------------------|--|------------|
| <b>Financeira</b>         | F1 – Aumentar as vendas                           | Aumentar o valor das vendas totais em comparação com o ano anterior. | Volume de Vendas   | Orçamento vendas    | Volume de Vendas   | <b>25%</b> |
|                           | F2 – Controlar custos                             | Controlar os custos da organização face ao orçamento                 | Evolução de custos gerais da organização<br>Margens por unidade de negócio | Orçamento de custos | Custos totais/Volume vendas  | <b>10%</b> |
|                           | F3 – Garantir resultado positivo                  | Aumentar volume vendas e controlar recursos                          | Resultado final  | Resultado final > 0 | Vendas – (Custos Vendas + Custos Organização totais)                         | <b>15%</b> |
| <b>Clientes</b>           | C1 – Garantir a satisfação de clientes            | Obter elevado nível de satisfação total da base de clientes          | Índice de satisfação total de clientes                                     | >=80%               | Valor do índice de satisfação total de clientes calculado no inquérito anual | <b>5%</b>  |
|                           | C2 – Ser o líder de mercado                       | Continuar a obter a quota mais elevada de mercado                    | Quota de mercado   | 1º Lugar            | Vendas totais da BSS/Vendas totais do mercado                                | <b>15%</b> |
| <b>Processos Internos</b> | P1- Manter certificação ISO 9001:2008 - Gestão da | Responder positivamente às auditorias anuais do sentido de manter a  | Certificação ISO 9001:2008   | N/A                 | N/A  | <b>5%</b>  |

|                                   |  |   |  |                      |  |            |
|-----------------------------------|--|---|--|----------------------|--|------------|
|                                   | Qualidade  | certificação do Sistema de Gestão da qualidade                        |  |                      |  |            |
|                                   | P3- Desenvolver "cross selling"  | Aumentar o valor das vendas que resultam de projectos "cross selling" | Valor das vendas que resultam de projectos "cross selling" | N/A                  | Volume de Vendas resultantes de projectos de "cross selling" | <b>5%</b>  |
| <b>Aprendizagem e crescimento</b> | AC1- Forte aposta na formação interna e desenvolvimento profissional dos colaboradores | Manter altos níveis de formação interna, atingindo targets definidos  | Horas formação interna                                     | Cumprimento do plano | Total horas formação por ano                                 | <b>10%</b> |
|                                   | AC2- Garantir elevado nível de satisfação de colaboradores                             | Atingir índice de satisfação dos colaboradores                        | Índice de satisfação de colaboradores                      | >=90%                | Resultado do inquérito de satisfação anual de colaboradores  | <b>10%</b> |



**Função: Força de vendas**

| Perspectiva       | Objectivo Estratégico                                 | Descrição do Objectivo  | Indicador de Performance                                   | Meta                | Fórmula de Cálculo   | Ponderação |
|-------------------|---|---|--|---------------------|--|------------|
| <b>Financeira</b> | F1 – Aumentar as vendas                               | Aumentar o valor das vendas totais em comparação com o ano anterior.  | Volume de Vendas   | Orçamento vendas    | Volume de Vendas   | <b>30%</b> |
|                   | F2 – Controlar custos e garantir margens dos produtos | Obtenção de targets de margens dos produtos                           | Margem da unidade de negócio                               | Orçamento de custos | % Magem dos produtos   | <b>10%</b> |
| <b>Clientes</b>   | C1 – Garantir a satisfação de clientes                | Obter elevado nível de satisfação total da base de clientes           | Índice de satisfação total de clientes                     | $\geq 80\%$         | Valor do índice de satisfação total de clientes calculado no inquérito anual | <b>15%</b> |
|                   | C2 – Ser o líder de mercado                           | Continuar a obter a quota mais elevada de mercado                     | Quota de mercado   | 1º Lugar            | Vendas totais da BSS/Vendas totais do mercado                                | <b>10%</b> |
|                   | C3 – Aumentar número de contrato de clientes          | Obter um número superior de contratos face ao ano transacto           | Número total de contratos com clientes                     | $\geq$ ano anterior | Número de contratos com clientes   | <b>15%</b> |
|                   | P3- Desenvolver "cross selling"                       | Aumentar o valor das vendas que resultam de projectos "cross selling" | Valor das vendas que resultam de projectos "cross selling" | N/A                 | Volume de Vendas resultantes de projectos de "cross selling"                 | <b>5%</b>  |
|                   | P4- Aumentar a qualidade do produto e serviço         | Melhorar produtos e servidos apresentando qualidade mais elevada      | Número de devoluções<br>Número de reclamações              | N/A                 | Nº notas crédito e nº de reclamações registadas                              | <b>10%</b> |

|                                   |   |  |                                       |                      |                              |           |
|-----------------------------------|---|--|---------------------------------------|----------------------|------------------------------|-----------|
| <b>Aprendizagem e crescimento</b> | AC2- Forte aposta na formação a parceiros e clientes comerciais | Manter altos níveis de formação a clientes/parceiros comerciais, atingindo targets definidos | Horas a clientes/parceiros comerciais | Cumprimento do plano | Total horas formação por ano | <b>5%</b> |
|-----------------------------------|---|--|---------------------------------------|----------------------|------------------------------|-----------|

**Função: Gestão Produto**

| Perspectiva       | Objectivo Estratégico                                 | Descrição do Objectivo  | Indicador de Performance   | Meta                | Fórmula de Cálculo   | Ponderação |
|-------------------|---|---|--|---------------------|----------------------|------------|
| <b>Financeira</b> | F1 – Aumentar as vendas                               | Aumentar o valor das vendas totais em comparação com o ano anterior | Volume de Vendas total e volume de vendas da unidade de negócio respectiva | Orçamento vendas    | Volume de Vendas     | <b>5%</b>  |
|                   | F1 – Aumentar as vendas                               | Garantir orçamento de vendas por unidade de negócio                 | volume de vendas da unidade de negócio respectiva                          | Orçamento vendas    | Volume de Vendas     | <b>30%</b> |
|                   | F2 – Controlar custos e garantir margens dos produtos | Obtenção de targets de margens dos produtos                         | Margem da unidade de negócio   | Orçamento de custos | % Magem dos produtos | <b>10%</b> |

|                                   |   |  |  |                       |  |            |
|-----------------------------------|---|--|--|-----------------------|--|------------|
| <b>Clientes</b>                   | C1 – Garantir a satisfação de clientes                          | Obter elevado nível de satisfação total da base de clientes                                  | Índice de satisfação total de clientes                     | >=80%                 | Valor do índice de satisfação total de clientes calculado no inquérito anual | <b>10%</b> |
|                                   | C3 – Aumentar número de contrato de clientes                    | Obter um número superior de contratos face ao ano transacto                                  | Número total de contratos com clientes                     | >= ano anterior       | Número de contratos com clientes   | <b>5%</b>  |
|                                   | C4 – Reforçar aposta em novas gamas de mercado                  | Garantir targets de vendas em novas camapanhas implementadas                                 | Volume de vendas em novas campanhas                        | Targets de lançamento | Volume de Vendas   | <b>10%</b> |
| <b>Processos interno</b>          | P3- Desenvolver "cross selling"                                 | Aumentar o valor das vendas que resultam de projectos "cross selling"                        | Valor das vendas que resultam de projectos "cross selling" | N/A                   | Volume de Vendas resultantes de projectos de "cross selling"                 | <b>5%</b>  |
|                                   | P4- Aumentar a qualidade do produto e serviço                   | Melhorar produtos e servidos apresentando qualidade mais elevada                             | Número de devoluções<br>Número de reclamações              | N/A                   | Nº notas crédito e nº de reclamações registadas                              | <b>10%</b> |
| <b>Aprendizagem e crescimento</b> | AC2- Forte aposta na formação a parceiros e clientes comerciais | Manter altos níveis de formação a clientes/parceiros comerciais, atingindo targets definidos | Horas a clientes/parceiros comerciais                      | Cumprimento do plano  | Total horas formação por ano   | <b>15%</b> |