

CONCEPÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD PARA UMA
PME

Pedro Correia de Almeida Mota

Projecto de Mestrado
em Gestão

Orientador:
Prof. Dr. José Azevedo Rodrigues, Prof. Associado Convidado do Departamento de
Contabilidade do ISCTE IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Novembro 2011

Agradecimentos

À Gerência da Hidroser pela oportunidade que me proporcionaram para que eu pudesse fazer este trabalho e pela disponibilidade total demonstrada.

Ao Prof. Dr. José Azevedo Rodrigues, do ISCTE-IUL, pela orientação, correcções e indicações bibliográficas, permitindo que eu conseguisse uma pesquisa mais alargada e enriquecedora.

Ao secretariado do ISCTE-IUL, em especial à D^a Luísa Marques, pela sempre pronta colaboração.

À Dulce, minha mulher, pelas inúmeras trocas de impressões, sugestões e comentários ao trabalho.

À minha família por todo o apoio familiar.

Aos meus amigos e colegas, pelas oportunas manifestações de companheirismo e de encorajamento.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

Índice

Agradecimentos.....	ii
Índice.....	iii
Índice de Figuras.....	v
Índice de Tabelas.....	v
Siglas.....	vi
Sumário.....	vii
Abstract.....	viii
Sumário Executivo.....	ix
1. Definição do contexto actual.....	1
1.1. Análise SWOT.....	2
1.1.1. Forças.....	2
1.1.2. Fraquezas.....	3
1.1.3. Oportunidades.....	3
1.1.4. Ameaças.....	3
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1. O Balanced Scorecard.....	5
2.1.1. Perspectiva Financeira.....	7
2.1.2. Perspectiva dos Clientes.....	8
2.1.3. Perspectiva dos Processos Internos.....	8
2.1.4. Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional.....	13
2.2. Mapa Estratégico.....	15
2.3. Problemas do modelo.....	17
2.4. O Balanced Scorecard e as PME's.....	17
2.4.1. Vantagens da aplicação do Balanced Scorecard a uma PME.....	19
3. A Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	20
3.1. Visão, Missão e Valores.....	21
3.2. Objectivos.....	22
3.2.1. Perspectiva Financeira.....	22
3.2.2. Perspectiva dos Clientes.....	23
3.2.3. Perspectiva dos Processos Internos.....	24

3.2.4.	Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional.....	25
3.3.	Mapa Estratégico	25
3.4.	Objectivos estratégicos	27
3.4.1.	Definição dos Objectivos Estratégicos.....	27
3.5.	Indicadores de <i>Performance</i>	30
3.5.1.	Perspectiva Financeira.....	30
3.5.2.	Perspectiva de Clientes.....	31
3.5.3.	Perspectiva dos Processos Internos	31
3.5.4.	Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional.....	32
3.6.	Metas a atingir	33
3.6.1.	Perspectiva Financeira.....	34
3.6.2.	Perspectiva de Clientes.....	35
3.6.3.	Perspectiva dos Processos Internos	36
3.6.4.	Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional.....	37
3.7.	Implementação e acompanhamento.....	37
3.7.1.	Preparação da informação	38
3.7.2.	Divulgação dos resultados.....	39
3.7.3.	Análise dos resultados	39
3.7.4.	Medidas correctivas.....	40
3.7.5.	Alterações ao modelo	41
4.	Conclusão.....	43
4.1.	Restrições.....	43
	Bibliografia.....	45

Índice de Figuras

Figura 1 – Análise SWOT da Hidroser	4
Figura 2 – As quatro perspectivas do Balanced Scorecard	6
Figura 3 – Modelo de Cadeia de Valor para os Processos Internos	10
Figura 4 – Utilização do ABM para melhoramentos operacionais e decisões estratégicas	12
Figura 5 – Estrutura de medição de desempenho da perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento.....	15
Figura 6 – Exemplo de Mapa Estratégico	16
Figura 7 – Valores da Hidroser	22
Figura 8 – Mapa Estratégico da Hidroser.....	27
Figura 9 – Fases do acompanhamento do BSC.....	38
Figura 10 – Modelo de Painel de Indicadores de <i>Performance</i>	40

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Critério europeu de definição de PME (segundo o número de trabalhadores, volume de negócios, activo total e critério de independência do capital).....	18
Tabela 2 – Objectivos Estratégicos	29
Tabela 3 – Indicadores de <i>Performance</i>	33
Tabela 4 – Painel de Monitorização	41

Siglas

Sigla	Descrição
ABC	Activity-Based Costing
ABM	Activity-Based Management
AT	Activo Total
BSC	Balanced Scorecard
CP	Capital Próprio
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (Ganhos antes de juros, impostos, depreciações e amortizações)
GE	Grande Empresa
ME	Mercado Externo
MI	Mercado Interno
PME	Pequena e Média Empresa
RL	Resultado Líquido
SHST	Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho
SME	Small and Medium Enterprise
VN	Volume de Negócios

Sumário

A estratégia pretende descrever o caminho que se preconiza para a empresa com vista à realização dos objectivos definidos. Um dos mais aliantes desafios que a Gestão tem que enfrentar, é fazer a monitorização da execução da estratégia de forma a garantir a sua boa implementação.

Tendo por base o *Balanced Scorecard*, ferramenta que permite fazer a ligação entre a definição estratégica e a sua implementação e monitorização, de forma compreensível para toda a organização, este estudo teve como propósito fazer a redefinição da estratégia para uma PME que precisou de se adaptar às mudanças verificadas no mercado.

A estratégia sempre foi desenvolvida pela Gerência que definia as suas orientações mas não as comunicava formalmente. As decisões eram, essencialmente, operacionais e de curto prazo e apenas eram comunicadas as orientações para execução.

No âmbito do estudo, foram escritas, pela primeira vez, a visão, a missão e os valores, dando início a uma nova forma de comunicação dentro da empresa. Definiram-se também os objectivos estratégicos, os indicadores para avaliação de desempenho e as metas que se pretende atingir. Foi ainda desenhado o modelo para implementação e manutenção do *Balanced Scorecard*.

Finalmente, conclui-se que o *Balanced Scorecard* foi uma ferramenta útil no auxílio da concepção da nova estratégia e que será ainda mais importante no acompanhamento e avaliação do desempenho da empresa. Com o *Balanced Scorecard*, a empresa passou a dispor de uma ferramenta para comunicar a toda a estrutura os seus objectivos, não só para o curto prazo, mas também para o médio e longo prazo.

Classificação JEL: L21, M10.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Pequenas e Médias Empresas, Gestão, Crescimento.

Abstract

The strategy aims to describe the path wanted to go through to achieve the company goals. One of the most exciting challenges that the management faces is to make the monitoring of the implementation of strategy to ensure its good implementation.

Based on the *Balanced Scorecard*, a tool that allows the linkage between the strategy and its implementation and monitoring, in an understandable way for the entire organization, this study pretend to make the redefinition of the strategy for an SME who needs to adapt to changes in the market.

The strategy has always been developed by management that defined its guidelines, but wasn't ever formally communicated. The decisions were, essentially, operational and short-term and only the guidelines for implementation were notified.

Within the study was written for the first time the vision, mission and values, starting a new form of communication within the company. It also defined the strategic objectives, the indicators for performance evaluation and the goals to be achieved. It was also designed the model for implementation and maintenance of the *Balanced Scorecard*.

Finally, we conclude that the *Balanced Scorecard* was a useful tool to help with the design of the new strategy and will be even more important in monitoring and evaluating the performance of the company. With the *Balanced Scorecard*, the company now has a tool to communicate the whole structure its objectives, not only for the short term, but also in the medium and long term.

Classificação JEL: L21, M10.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Small and Medium Enterprises, Management, Growth.

Sumário Executivo

O presente estudo incide sobre a Hidroser, uma PME (13 funcionários, VN≈2.000.000€, AT≈1.800.000€), que presta serviços na área do Projecto e da Manutenção de Equipamentos Hídricos. Os clientes actualmente em carteira são a EDP, Organismos Públicos e empresas que detêm instalações de Equipamentos Hídricos (Barragens).

Embora a empresa seja ainda muito recente (fundada em 1998), conta com pessoas que já somam, nesta actividade, grande experiência acumulada. Esta experiência confere à empresa o *know-how* indispensável para o bom desempenho da actividade.

Para além do vasto *know-how*, a empresa conta ainda com uma o contributo de várias áreas de conhecimento especializado (engenharia electrotécnica, engenharia mecânica, engenharia civil, serralharia, mecânica, soldadura e montagens) que lhe conferem a capacidade de desempenhar com qualidade e eficiência obras multidisciplinares. Ser uma empresa multidisciplinar no seu ramo de actividade é uma vantagem competitiva face à concorrência, sendo que quando mais complexo for o concurso (abrangendo mais áreas de actuação), mais hipóteses a empresa tem de ganhar a obra.

Embora já tenha operado no Mercado Externo, actualmente actua apenas em Portugal, mercado este que apresenta sinais de retracção.

Com a intenção de continuar o processo de crescimento, os sócios decidiram fazer uma redefinição estratégica que colmatasse o problema da retracção no Mercado Interno para a actual área de negócios.

A redefinição estratégica, juntamente com as exigências necessárias no âmbito da certificação de qualidade ISO 9001-2000 que a empresa tem em fase obtenção e com a necessidade de melhorar a comunicação interna, surgiu a necessidade de ter uma ferramenta de gestão que permitisse duas coisas:

- Avaliar a implementação da estratégia;
- Melhorar a comunicação interna para que todos os funcionários saibam que direcção é pretendida para a empresa e o que os clientes esperam da empresa.

Surge, deste modo, o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão para divulgar e monitorar a execução da estratégia.

Genericamente, a nova estratégia não introduziu novidades quanto às metas financeiras que se pretende atingir. Continuam a linhas de orientação a apontar para objectivos de crescimento e de rentabilidade, no entanto, os caminhos para os alcançar foram revistos. A empresa tem uma orientação quase exclusiva para o Mercado Interno e este não permitirá, pelo menos nos próximos anos, manter o crescimento e a rentabilidade desejada.

Com a visão, a missão e os valores da empresa escritos pela primeira vez, ficaram evidenciados os caminhos que a empresa deverá percorrer no futuro próximo. Ficou definido que deverá deixar de estar limitada no Mercado Nacional, partindo para uma internacionalização gradual.

Para o Mercado Nacional traçou-se o objectivo de manter o Volume de Negócios actual, o que, dada a retracção do mercado, terá de corresponder a um aumento da quota de mercado. Trata-se de um crescimento relativo, uma vez que não terá reflexos no Volume de Negócios e poderá mesmo obrigar à diminuição das margens.

O crescimento e a manutenção dos níveis de rentabilidade serão obtidos no Mercado Externo, nomeadamente através do reatar das relações comerciais com o mercado marroquino que foi necessário abandonar, por falta de dimensão do quadro de pessoal, em 2005. Pretende-se que, até 2016, a empresa consiga concentrar, no mínimo, 25% do Volume de Negócios no Mercado Externo.

Aumentar a quota de mercado e conquistar novos mercados numa altura em que a concorrência se torna tão agressiva, exige o estabelecimento de metas rigorosas e de um acompanhamento rigoroso nos três principais factores críticos de sucesso para os processos internos: o tempo, a qualidade e o preço.

O segmento em que a Hidroser se encontra é muito exigente quanto aos prazos. Fazer uma intervenção numa barragem obriga, frequentemente, a uma paragem produtiva, quer seja uma paragem na produção de electricidade, quer seja uma paragem no fornecimento de água. Assim, as intervenções que se prolonguem para além do período de indisponibilidade definido pelo cliente, originam perdas financeiras avultadas. Embora não seja prática comum imputar a totalidade das perdas financeiras ao fornecedor, são, normalmente, definidas penalizações

elevadas e muito superiores às margens praticadas. Deste modo, os prazos de execução tornam-se em factores de eliminação de fornecedores.

A Qualidade tem reflexos na imagem da empresa. Um passado de boas referencias é uma porta aberta para conseguir cadernos de encargos e para ser tecnicamente credível. Nos últimos 13 anos, a Hidroser criou uma imagem de qualidade que já é reconhecida pelo mercado. Manter os padrões de qualidade é uma exigência a qual não se pretende deixar de assistir porque sem qualidade, é muito difícil sustentar o negócio.

O Preço é um dos factores mais competitivos do mercado. A competitividade aumenta, as margens diminuem, aparecem mais concorrentes e desaparecem alguns clientes. Nestas condições, só quem consegue produzir com o mínimo desperdício poderá manter-se no mercado. A Hidroser sempre foi conhecida por apresentar relações qualidade/preço bastante competitivas e, para continuar assim, será necessário acompanhar de perto a produção em busca de todos os desperdícios.

Também é importante nos processos internos manter os níveis de sinistralidade muito baixos porque a segurança sempre foi e terá que continuar a ser, uma prioridade. Evitar acidentes é evitar problemas, por isso, a segurança é essencial para a boa execução das actividades, para manter o bom ambiente de trabalho e, conseqüentemente, para garantir a produtividade.

A componente de aprendizagem e desenvolvimento organizacional assume também uma importância muito grande para os objectivos estratégicos. Para esta perspectiva foram identificados dois importantes objectivos: a Inovação e a Formação.

A Inovação é um imperativo do mercado. Apresentar sempre as melhores e mais modernas tecnologias é essencial para o sucesso da empresa. A introdução de novas técnicas, métodos ou tecnologias é, muitas vezes, a melhor forma de produzir com menores custos, em prazos mais reduzidos, com maior qualidade ou com mais segurança.

A Formação será o suporte de toda a estratégia, porque só a formação poderá manter as competências, a tão importante capacidade multidisciplinar da empresa, bem como continuar a apresentar soluções inovadoras.

É certo que o mercado apresenta uma incerteza muito grande. Contudo, temos a convicção que este é o caminho que permitirá ultrapassar as dificuldades e que o BSC dará um

importante contributo, quer na monitorização da actividade e da execução da estratégia, quer na comunicação dos rumo definido a todos os *stakeholders* da empresa.

1. Definição do contexto actual

O trabalho tem como base de orientação a Hidroser, empresa onde trabalho, e visa a implementação de um *Balanced Scorecard* que a prepare para uma fase de crescimento.

A Hidroser foi fundada em 1998 por duas pessoas originárias da Sorefame juntamente com um parceiro estratégico na área da metalomecânica. A empresa desenvolve a sua actividade na área do Projecto e da Manutenção de Equipamentos Hídricos, sendo o seu principal cliente a EDP e, os restantes clientes, organismos públicos e empresas que detêm instalações de Equipamentos Hídricos (barragens) como o Instituto da Água, as Associações de Regantes entre outros.

Neste momento, a empresa está no processo de obtenção do seu Certificado de Qualidade ISO 9001-2000, constituindo esta uma oportunidade para rever e, se necessário, melhorar alguns procedimentos no desempenho das tarefas e na organização da empresa.

Juntamente com a Certificação de Qualidade e resultado de uma confortável situação financeira, bem como de um mercado com crescimento já condicionado, coloca-se a hipótese de lançar a empresa em novos mercados e novas áreas de negócios. Para que tudo isto tenha êxito, é importante ter uma estratégia bem definida e uma organização eficaz com um bom acompanhamento de resultados. Neste sentido, a empresa necessita de uma reavaliação dos objectivos de médio e longo prazo e dos métodos de medição de desempenho.

A empresa encontra-se bem organizada e responde razoavelmente bem às necessidades operacionais. A organização implementada é simples, fácil de compreender e funcional. O controlo de gestão é efectuado apenas na área operacional, obra a obra, através de análise de desvios, o que permite saber em qualquer momento se uma obra está dentro ou fora do orçamento.

Contudo, para que a empresa esteja preparada para ser competitiva perante novos e mais ambiciosos desafios, é necessário implementar melhorias no sistema existente e readaptar os métodos de trabalho aos novos objectivos.

Assim, de forma a consolidar o funcionamento e a preparar a empresa para o futuro, surge a necessidade de criar um modelo para um *Balanced Scorecard* que alinhe a nova estratégia da empresa com a sua actividade e que faça uma medição do desempenho correcta.

1.1. Análise SWOT

A análise SWOT permite mostrar as armas ao dispor da empresa para que esta se imponha no mercado, bem como a sua exposição aos riscos que o mercado oferece.

1.1.1. Forças

O *know-how* é a principal arma da empresa. A área técnica é constituída por uma maioria de Engenheiros seniores e com uma relevante experiência na área, sendo que quase todos trabalharam na Sorefame que era líder de mercado nesta área dos equipamentos hídricos, com elevada projecção no estrangeiro.

O pessoal executante tem boa preparação e formação técnica e uma grande flexibilidade em se adaptar aos diversos trabalhos que possam surgir.

Com a composição do seu corpo técnico e *know-how*, a empresa desempenha a actividade em diversas áreas complementares que abrangem a electricidade industrial, a automação, a construção soldada e a mecânica, o que potencia a obtenção de encomendas com actividades multidisciplinares. Nenhum outro concorrente dispõe desta capacidade para executar obras multidisciplinares sem o recurso a subcontratações.

A estrutura funcional é ligeira e ágil, com reflexos na formação do preço final. Esta situação tem permitido concorrer com vantagem competitiva com empresas maiores e com mais capacidade instalada.

A reputação que a marca Hidroser criou no mercado já é um sinónimo de qualidade e garantia no sector do Projecto e da Manutenção de Equipamentos Hídricos.

A capacidade financeira da empresa está acima da média do sector. Segundo a Análise Sectorial das Sociedades Não Financeiras em Portugal (Setembro 2011) que faz parte dos Estudos da Central de Balanços do Banco de Portugal, metade das empresas em Portugal registou, em 2009, uma Autonomia Financeira inferior a 30%. Especificamente, o sector da construção, o sector em que se enquadra a Hidroser, apresentaram nesse ano uma Autonomia Financeira média na casa dos 20% sendo que 75% das empresas tinham este rácio inferior a 50%. A Hidroser em 2009 registou uma Autonomia Financeira de 78%, tendo caído em 2010 para os 57%.

1.1.2. Fraquezas

A área de negócios em que a empresa opera é muito dependente do sector público e de um cliente, a EDP. Como consequência, os períodos de contracção, como o actual, em que o sector público reduz o investimento para apenas o indispensável, conduzem a uma retracção no volume de negócios.

A dimensão da empresa pode ser um problema no que respeita a empreitadas muito grandes que exijam um grande esforço, quer no capital financeiro, quer no capital humano.

Apesar de suficiente, o quadro de pessoal da empresa é bastante pequeno (13 efectivos), o que pode causar dificuldades no desempenho com a eventual saída da empresa de algum colaborador.

1.1.3. Oportunidades

A disponibilidade financeira acima da média, para a carteira de encomendas que tem actualmente, permite procurar novos mercados e/ou novas áreas de negócio.

A Hidroser já vendeu serviços para Marrocos, em projectos e equipamentos para três barragens mas, devido ao crescimento do mercado nacional que ocupou toda a capacidade disponível, este mercado ficou relegado para segundo plano. Ficaram boas relações comerciais e a oportunidade de reactivar e melhor explorar este mercado.

No mercado interno ainda existem oportunidades, ainda que com menor potencial no que respeita ao valor das encomendas. No entanto, não se pretende um afastamento deste mercado porque apresenta ainda potencial para o médio e longo prazo.

Como novas áreas de negócios, poderá ser explorada a possibilidade de formar ou participar numa sociedade comercial que se dedique à venda e assistência técnica de equipamentos utilizados nas instalações hídricas, em especial na área da instrumentação.

1.1.4. Ameaças

A empresa tem uma elevada exposição a um só cliente que também tem um peso muito grande no mercado. Por esta razão, a dispersão do risco teria de ser feita através do alargamento para novos mercados ou para novas áreas de negócios.

Num mercado com grande concentração em apenas um agente é frequente encontrar grandes barreiras à entrada de novos concorrentes. No entanto, neste mercado o principal agente que controla mais de 80% do volume de negócios, a EDP, passou a dar muito mais importância ao preço do que no passado. Deste modo, as barreiras à entrada de novos competidores no mercado dependem apenas da vontade de um cliente.

Sintetizando, temos uma representação gráfica da Análise SWOT da seguinte forma:

Figura 1 – Análise SWOT da Hidroser



2. Revisão da Literatura

2.1. O Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* teve origem num estudo de 1990, liderado por Robert Kaplan e David Norton, a pedido de doze grandes empresas dos Estados Unidos da América que não estavam satisfeitas com a avaliação de desempenho que dispunham porque dependia apenas de elementos financeiros tradicionais. Estas empresas sentiam a necessidade de acompanhar as actividades criadoras de valor para as suas actividades, mas não conseguiam controlar as suas evoluções através dos métodos financeiros tradicionais (Russo, 2009: 20).

Em 1992 o *Balanced Scorecard* foi apresentado na Harvard Business Review, num artigo escrito por Robert Kaplan e David Norton intitulado “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”. Neste artigo, os autores começam por salientar a importância da medição do desempenho como forma de influenciar o comportamento e, conseqüentemente, a prestação dos gestores e funcionários.

As medidas que tradicionalmente se utilizavam e que ainda se utilizam muitas vezes de forma exclusiva, eram medidas financeiras. Os indicadores financeiros tiveram a sua origem na era industrial e são capazes de medir apenas competências mensuráveis em mapas contabilísticos, embora os factores intangíveis tenham passado a ter bastante importância na criação de valor para as empresas. Torna-se então necessário que, para além dos indicadores financeiros, o controlo de gestão incorpore também indicadores não financeiros (competências necessárias, índices de satisfação dos clientes, prazos de entrega, etc.).

Desde a era industrial (séculos XIX e XX) até à era do conhecimento (séculos XX e XXI), a gestão das empresas tornou-se de tal forma complexa que os gestores precisam de medir o desempenho em várias áreas em cada momento. É deste problema que surge o *Balanced Scorecard* como solução.

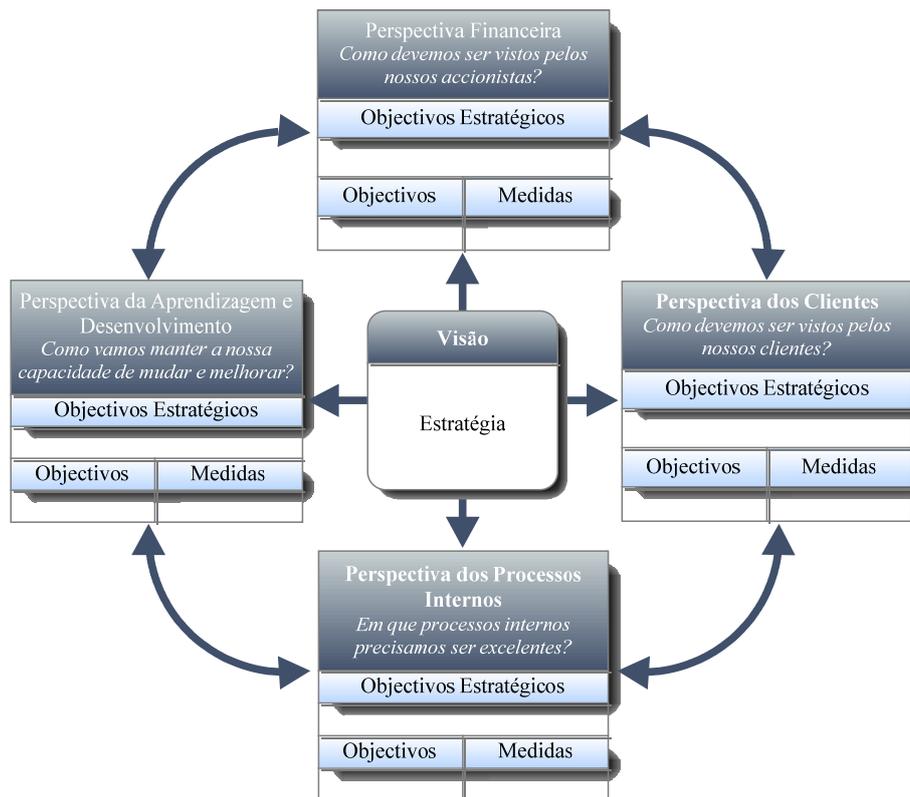
O *Balanced Scorecard* utiliza indicadores de quatro perspectivas da organização para responder a quatro questões principais:

- Como os clientes nos vêem? (perspectiva dos clientes);
- Em que devemos ser excelentes? (perspectiva dos processos internos);

- Podemos continuar a melhorar e a criar valor? (perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional);
- Como a organização vê os detentores do capital? (perspectiva financeira).

Para responder a estas quatro perguntas, as quatro perspectivas terão objectivos definidos que permitirão alinhá-las todas para alcançar os objectivos definidos na estratégia.

Figura 2 – As quatro perspectivas do Balanced Scorecard



Adaptado de "The Balanced Scorecard", R. Kaplan e D. Norton, 1996.

Por ter um número limitado de indicadores para cada perspectiva, o *Balanced Scorecard* permite que os gestores se concentrem nos indicadores mais importantes para a estratégia da empresa. Deste modo, pretende-se que os gestores ocupem o seu tempo focados nos factores críticos de sucesso para a estratégia que foi definida e não em actividades que não contribuem para a criação de valor dentro dos objectivos que foram definidos como estratégicos.

A grande vantagem do *Balanced Scorecard* é conseguir medir sistemas muito complexos de forma muito simples, pois cada indivíduo só tem que se preocupar com um número reduzido de objectivos. Como os objectivos estão todos alinhados numa cadeia de relações de causa e

efeito, o *Balanced Scorecard* permite que a empresa funcione como uma grande linha de montagem.

2.1.1. *Perspectiva Financeira*

Sendo o objectivo de qualquer organização o aumento do seu valor, a perspectiva financeira vai medir os resultados para saber se a empresa está em crescimento ou não. Nesta perspectiva pretende-se saber se a empresa está a produzir os resultados esperados pela estratégia, isto é, se a estratégia está a produzir os resultados que os investidores pretendem.

Apesar de, por vezes, se considerar que o desempenho operacional e o sucesso financeiro estão intimamente ligados e, por isso, esta perspectiva do *Balanced Scorecard* ser a de menor importância, isso nem sempre corresponde à verdade. A boa performance operacional pode acontecer através de encargos tão elevados que deixe de ser financeiramente viável. Pode, por exemplo, acontecer que as acções executadas para melhorar a qualidade operacional não produzam uma melhoria na mesma proporção no desempenho financeiro ou que resulte mesmo numa perda de valor financeiro. Quando assim acontece, os gestores devem repensar a estratégia ou a forma como os vários departamentos da empresa estão a trabalhar para os objectivos estratégicos.

Os relatórios financeiros periódicos devem avaliar se as melhorias realizadas ao nível operacional (qualidade, tempo de resposta, produtividade ou lançamento de novos produtos/serviços) resultam num aumento de vendas, num aumento do valor de mercado da empresa ou numa redução dos custos operacionais. Se tal não acontecer, as medidas implementadas deverão ser reavaliadas.

Os objectivos financeiros devem ser os primeiros a ser definidos, pois são eles que respondem às exigências dos detentores do capital. Os objectivos financeiros definem as expectativas dos accionistas e, ao mesmo tempo, são as métricas a atingir por todas as outras perspectivas do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1996: 48).

Os objectivos das restantes perspectivas, devem ser encadeados de forma a permitirem alcançar pelo menos um dos objectivos da perspectiva financeira. Este encadeamento é o reconhecimento de que o objectivo da empresa é gerar valor acrescentado para os accionistas e, por isso, todas as estratégias e acções devem ser implementadas com o intuito de atingir os objectivos financeiros (Kaplan e Norton, 1996: 61).

2.1.2. *Perspectiva dos Clientes*

A organização deve criar valor para o mercado. Tendo por base que o cliente é a razão que justifica a existência de qualquer empresa, esta perspectiva pretende definir como os clientes vêem a empresa.

Para definir como queremos ser vistos pelos nossos clientes, é essencial identificar os factores críticos de sucesso no mercado, pois são estes que nos vão ajudar a decidir que imagem queremos apresentar e em que segmento queremos actuar. Da identificação dos factores críticos de sucesso, poderá surgir mais do que um segmento de mercado e, neste caso, a empresa deverá definir a que segmento, ou segmentos, pretende dedicar-se.

Os factores críticos de sucesso são definidos pelos gestores da empresa como sendo condições essenciais para a obtenção dos objectivos da organização e, por isso, os descreveram na missão e devendo o seu desempenho ser acompanhado.

Saber o que os clientes esperam da empresa é essencial para o estabelecimento dos objectivos. Não se pode correr o risco de estabelecer objectivos cujo cumprimento não contribua para acrescentar valor aos clientes. Por exemplo: se definirmos como objectivo um prazo de entrega de trinta dias, mas o mercado espera ter o fornecimento completo em quinze dias, torna-se pouco importante que estejamos a cumprir o nosso objectivo. Isto significa que os objectivos têm que ser definidos de acordo com o que o cliente espera da empresa.

Esta perspectiva vai definir a forma como pretendemos que os clientes e o mercado vejam a nossa empresa. Assim, esta perspectiva vai ser a base para se estabelecer objectivos para o marketing, para a área operacional, para a logística e para a investigação e desenvolvimento.

2.1.3. *Perspectiva dos Processos Internos*

Existem no *Balanced Scorecard* três factores que são comumente acompanhados: o tempo, a qualidade e o preço. Estes três factores são cruciais para o bom desempenho das empresas. O tempo diz respeito, quer ao prazo de execução (que se quer sempre cada vez mais rápido), quer ao cumprimento dos prazos acordados. A qualidade é mais uma exigência que uma opção da empresa, pois não é possível ter uma elevada taxa de retenção de clientes ou um elevado índice de satisfação se o produto ou serviço prestado não corresponder às suas expectativas. O preço prende-se com a necessidade de produzir ao mais baixo custo possível, dentro dos *standards* definidos. Mesmo os consumidores que valorizam os fornecedores pela

sua qualidade e, ou, pelo seu prazo de entrega, não deixam ter atenção ao preço praticado, pelo que se torna necessário ter o processo produtivo racionalizado de forma a poder responder a esta necessidade do mercado.

Assim, é necessário que se criem objectivos para a duração das actividades, para a qualidade final do produto ou serviço prestado e para o desempenho (avaliação de erros durante o processo).

Esta perspectiva vai medir o desempenho dos factores críticos de sucesso para que a organização possa alcançar a excelência na satisfação do cliente. Para isso, vai avaliar as expectativas do cliente através do acompanhamento de medidas tomadas internamente e não directamente através da comunicação com o cliente. Por exemplo, se para o cliente é importante ter um prazo de entrega reduzido, terá de ser feito o acompanhamento de todos os processos que afectam directamente o ciclo produtivo e a expedição.

Concentrar indicadores de desempenho nos processos internos, permitirá que os gestores se mantenham atentos às operações críticas que permitem a satisfação das necessidades dos clientes. Deste modo, deve o *Balanced Scorecard* privilegiar indicadores para os processos da empresa que tenham maior impacto na satisfação dos clientes.

Dado que é nas actividades operacionais que se encontram os processos críticos para o sucesso da organização, é necessário fazer reflectir os objectivos estratégicos nas medidas locais dos departamentos. Desta forma, cria-se uma ligação entre a gestão de topo e todos os funcionários que ficarão também a saber com exactidão como o seu desempenho afecta o desempenho global da organização.

Cada negócio tem a sua própria cadeia de valor para os processos internos de forma a responder às exigências da empresa, isto é, criar valor para os clientes (através de produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades) para os accionistas (através de resultados financeiros).

Kaplan e Norton propõem um modelo de cadeia de valor para os processos internos que as empresas poderão adequar ao seu negócio. Neste modelo (ver Figura 3 – Modelo de Cadeia de Valor para os Processos Internos), os autores do *Balanced Scorecard* identificaram os três processos de negócio mais importantes:

- Inovação – Identifica as características do segmento de mercado que a empresa escolheu para actuar, e que servirão de base para desenvolver novos produtos e serviços adequados à satisfação das necessidades;
- Operacional – Esta fase deve avaliar o preço, a qualidade, o prazo e o desempenho que permitem introduzir no mercado produtos e serviços adequados aos segmentos seleccionados;
- Serviço pós-venda – Fase de acompanhamento do cliente.

Figura 3 – Modelo de Cadeia de Valor para os Processos Internos



Fonte: "The Balanced Scorecard", R. Kaplan e D. Norton, 1996

Qualquer dos três processos assume uma importância relevante para o desempenho global da empresa.

O processo de inovação é o que permite à empresa saber o que produzir e como produzir. Só sabendo o que os clientes procuram é que é possível ter disponíveis os produtos ou serviços adequados para vender. O processo de Inovação vai identificar as linhas de orientação para o Processo Operacional.

Tradicionalmente, é durante o Processo Operacional que a gestão melhor acompanha o desempenho. É nesta fase que se pode fazer um acompanhamento do desempenho de importantes indicadores como o controlo dos custos de produção ou o volume de produção.

Um dos métodos mais divulgados para o controlo de custo na produção é o Activity-Based Management (ABM), que torna útil a informação fornecida pelo Activity-Based Costing (ABC), identificando quais os factores de custos inerentes à actividade e assim definir as medidas de desempenho a tomar para melhorar as decisões estratégicas e operacionais dentro da empresa.

O ABC analisa os processos e actividades que estão na base da criação de valor do produto ou serviço que a empresa vende aos clientes. Não sendo um método de custos, é uma técnica de aperfeiçoamento da gestão da empresa.

Para poder servir de base ao ABM, o ABC deve estar muito bem estruturado, entendido e divulgado na empresa já que é só após a sua utilização que irá ser implementado o ABM.

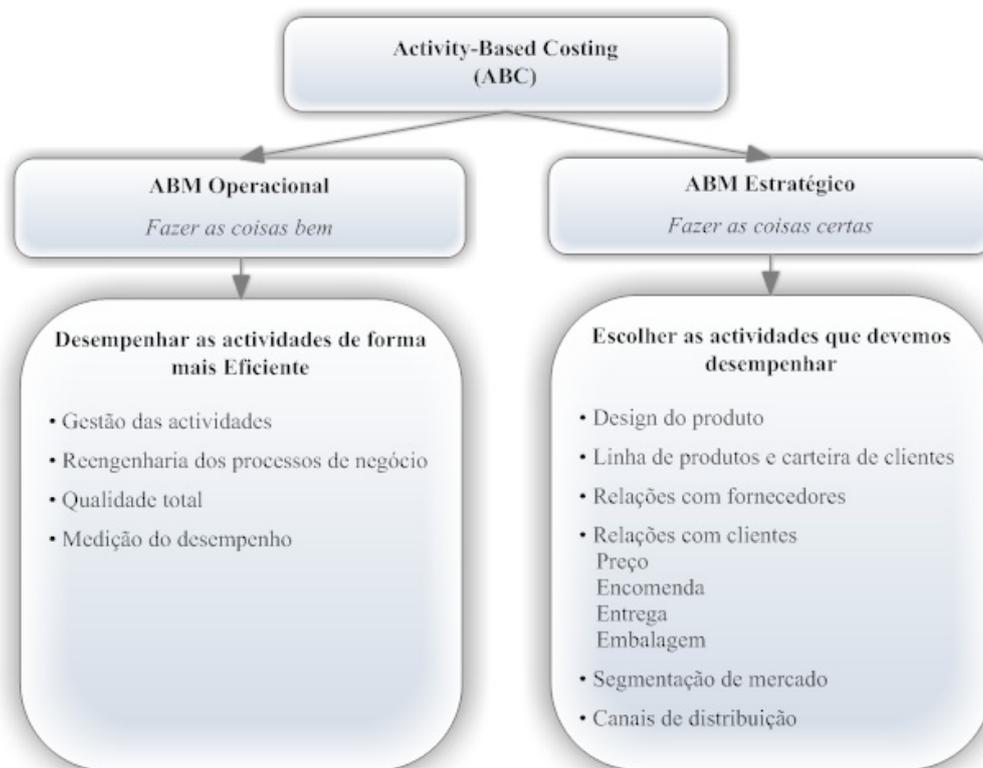
R. Klapan e E. Cooper em “*Cost & Effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*” (1998) dividem o ABM em ABM Operacional e ABM Estratégico.

O Conceito de ABM Operacional prende-se com “fazer as coisas bem”, utilizando a informação proveniente do ABC para melhorar a eficiência, isto é, identificar quais as actividades que acrescentam valor e as actividades que não trazem qualquer valor acrescentado ao produto final. Para tal, considera-se:

- Actividades que acrescentam valor para o negócio ou produto – São aquelas que resultam numa criação de valor, no produto ou serviço final, que é perceptível para o cliente.
- Actividades que não acrescentam valor – São aquelas que podemos eliminar ou reduzir substancialmente, sem causar perdas de valor no produto ou serviço final.

Por outro lado, o conceito de ABM Estratégico assenta em “fazer as coisas certas”, ou seja, através da informação fornecida pelo ABC decidir quais os produtos a desenvolver e qual a forma mais eficiente para desempenhar as actividades necessárias.

Figura 4 – Utilização do ABM para melhoramentos operacionais e decisões estratégicas



Adaptado de "Cost & Effect", R. Kaplan e R. Cooper, 1998.

Resumidamente, os principais benefícios da utilização do ABM, são:

- Identificação dos custos redundantes;
- Análise do valor acrescentado e de custos que não acrescentam valor;
- Quantificação do custo da qualidade por elemento;
- Identificação de actividades focalizadas no cliente;
- Análise do custo de complexidade;
- Identificação dos custos e análise de processos;
- Medição do impacto de iniciativas de reengenharia;
- Melhor compreensão dos factores de custos;
- Avaliação dos investimentos em flexibilidade no processo produtivo;
- Orçamento baseado em actividades.

Por fim, na Perspectiva de Processos Internos, o Processo de Serviço Pós-venda vai fazer o acompanhamento do cliente. Nesta fase é possível fazer a medição da satisfação do cliente e identificar novos produtos ou serviços que complementem a venda inicial.

Na perspectiva de processos, os sistemas de informação tornam-se especialmente importantes porque permitem desagregar a informação de cada indicador até encontrar a acção ou acções que fazem o indicador afastar-se do objectivo estabelecido.

2.1.4. Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

A perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional vai identificar as competências que o capital humano da organização deve ter para satisfazer os interesses estratégicos.

Para se manter como uma referência no mercado, as organizações precisam de inovar, de forma a terem disponíveis as capacidades estratégicas que permitam uma produção mais eficiente. A inovação é o grande desafio que as empresas hoje colocam aos seus colaboradores e que, para produzir resultados, exige que as empresas promovam a formação contínua.

O mercado hoje é extremamente dinâmico. As empresas precisam de se adaptar rapidamente às mudanças do meio e devem também promover essa mudança se quiserem ser pioneiras. Para isso, as empresas são obrigadas a vender sempre um produto melhor ou prestar um melhor e mais completo serviço do que aquele que venderam ou prestaram da última vez aos seus clientes. Não apostar na sua inovação é arriscar ser ultrapassada pela concorrência que certamente não perderá a oportunidade de conquistar mercado.

Os objectivos desta perspectiva devem ser estabelecidos no sentido de criar infra-estruturas que permitam atingir objectivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

O valor da empresa está directamente ligada à sua capacidade de inovar, melhorar e aprender. Deve, por isso, caber à empresa a iniciativa de criar valor para os seus clientes para poder alcançar um crescimento contínuo.

Para que uma empresa consiga atingir objectivos financeiros ambiciosos em prazos alargados, é necessário que exista investimento nas infra-estruturas. Em *The Balanced Scorecard* (1996), Kaplan e Norton identificam três categorias principais sobre as quais as empresas precisam de actuar para melhor as suas infra-estruturas:

- Competências do capital humano;
- Capacidade dos sistemas de informação;
- Motivação, delegação de poderes e alinhamento com interesses da organização;

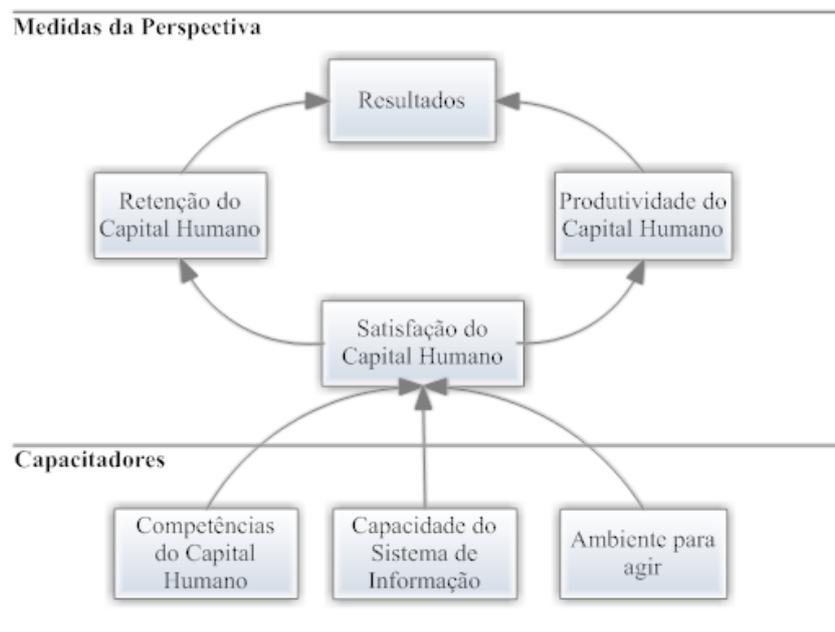
A forma como as empresas olham para os funcionários mudou radicalmente nos últimos vinte anos. As pessoas desempenhavam funções de processamento e raramente lhes era pedido que fossem criativas e, com frequência, nem sequer executavam trabalho intelectual. Hoje tudo mudou. O trabalho repetitivo de processamento passou a ser feito por máquinas computadorizadas e as pessoas passaram a desempenhar funções que não são possíveis de programar em máquinas. As pessoas passaram a constituir um activo para as empresas e a contribuir para gerar valor com mais competências intelectuais.

Também os sistemas de informação passaram a ter um papel importante na actividade da empresa. É necessário ter boa informação no momento certo e um bom sistema de informação serve, essencialmente, para o conseguir. Contudo, não chega adquirir um bom sistema de informação, é necessário alimentá-lo com dados e actualizar os formulários que se pretende extrair e ter as listas das pessoas que devem receber as informações actualizadas. É importante ter sempre presente que, por muito bom que seja o sistema de informação, pode sempre ser melhorado.

A terceira categoria é a motivação, pois não chega ter funcionários altamente competentes e capazes de conseguir qualquer tipo de informação que necessitem. Para que a produção de cada funcionário seja satisfatória, é necessário que estes tenham vontade de utilizar, tanto as suas competências, como a informação que está disponível, para que a organização atinja os seus objectivos.

Assim, as competências do Capital Humano, a capacidade dos sistemas de informação disponíveis e o ambiente criado para que os funcionários possam agir, vão estar na origem da satisfação dos funcionários da empresa. Por sua vez, a satisfação dos funcionários é o factor essencial que permite que estes tenham produtividade e que a empresa os consiga manter nos seus quadros. Só juntando todos estes factores é possível obter os resultados desejáveis pela estratégia.

Figura 5 – Estrutura de medição de desempenho da perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento



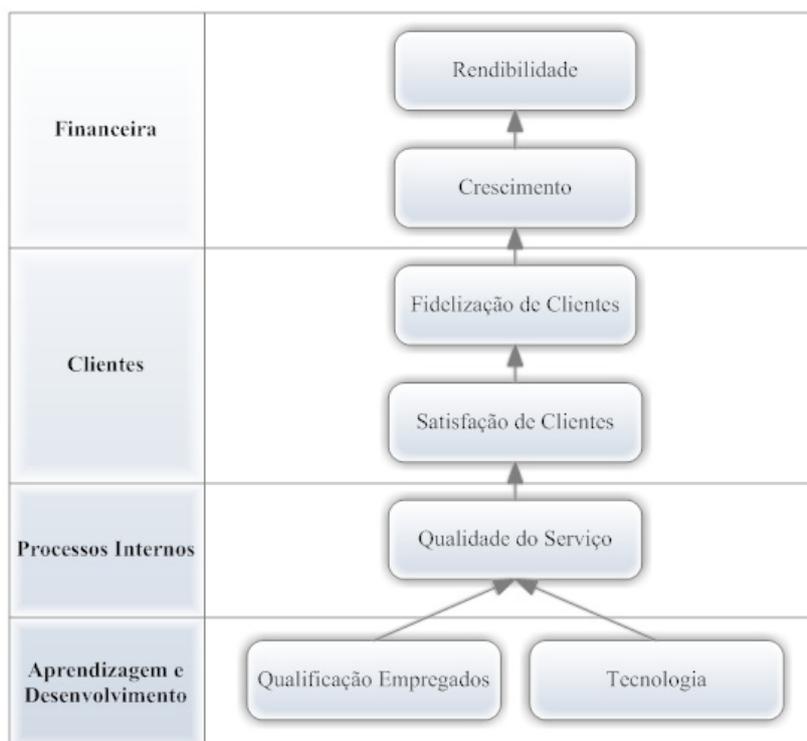
Fonte: "The Balanced Scorecard", R. Kaplan e D. Norton, 1996

2.2. Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é um facilitador no processo de criação do *Balanced Scorecard*. Estes Mapas são uma ferramenta simples mas poderosa e eficiente. Fazendo uma exposição daquilo que os accionistas pretendem, as tomadas de decisão tornam-se mais simples dada a clareza dos resultados que se pretendem atingir.

A implementação do *Balanced Scorecard* só terá sucesso se os objectivos de cada uma das perspectivas tiverem impacto nos objectivos definidos para a perspectiva financeira. Esse impacto não precisa de ser directo, por exemplo, um objectivo definido para a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento não terá, normalmente, um impacto directo em algum objectivo definido para a perspectiva financeira, no entanto, deverão ter impacto na perspectiva de processos. Isto significa que deverá haver uma relação de causa e efeito entre os objectivos de cada perspectiva e a perspectiva anterior.

Figura 6 – Exemplo de Mapa Estratégico



Fonte: "Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições", J. Russo, 2009

A correcta concepção do mapa estratégico depende das relações de causa e efeito. Sem estas relações, os membros do *Balanced Scorecard* ficarão desalinhados com a estratégia.

Uma das grandes vantagens do *Balanced Scorecard* é a capacidade de estabelecer objectivos para os activos tangíveis (perspectiva financeira) e controlá-los através não só de métricas financeiras tangíveis, mas, também, através da avaliação do desempenho dos activos intangíveis que não vêm expressos nas demonstrações financeiras. O mapa estratégico permite fazer a primeira avaliação dessa relação.

O Mapa Estratégico permite ainda fazer a comunicação da estratégia de forma simples a toda a organização. Os objectivos a alcançar pela missão deverão ser facilmente identificáveis para que cada departamento da organização os possa tomar como os seus alvos a atingir.

Para a elaboração do mapa estratégico é necessários começar por definir a Visão, a Missão e os Valores que a organização defende.

A visão é um desejo. Traduz a ambição dos accionistas para o futuro da empresa. Na visão é muito importante expressar o que se pretende para a empresa. São objectivos genéricos e não existe a preocupação de clarificar a forma como serão alcançados.

A missão determina o que a organização faz e porque existe. Deve funcionar como um cartão de visita que apresenta a organização, explicando qual o seu papel e qual o valor acrescentado para os seus *stakeholders*. A missão define o propósito da organização e faz a ligação desta com os seus clientes.

Os valores são princípios que predisõem determinados comportamentos que as pessoas acreditam ser os mais adequados relativamente ao seu negócio. Os valores baseiam-se na cultura, são promovidos pelos líderes e assimilados pelos funcionários. Estabelecem padrões de conduta e, normalmente, são aprendidos com o tempo durante o trabalho e não em acções de formação. Têm uma importância relevante na cultura da empresa, uma vez que estabelecem os princípios culturais que as pessoas vão tomar como linhas de orientação.

2.3. Problemas do modelo

O principal problema do *Balanced Scorecard* prende-se com o mapeamento. Os autores do modelo editaram na Harvard Business Review em 2000 um artigo intitulado “*Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*” que aborda este problema. Quando o alinhamento não fica bem feito, vai haver pelo menos uma perspectiva que fica desligada do *Balanced Scorecard* e isso pode ser suficiente para que todo o modelo falhe. Este facto é um problema para a implementação do modelo porque ele trabalha com variáveis intangíveis e com relações de causa e efeito que nem sempre são fáceis de identificar.

Para que o *Balanced Scorecard* seja implementado com sucesso é necessário que todos os gestores de topo estejam empenhados no modelo. São os gestores de topo quem têm uma visão global da organização e, por isso, são também os gestores de topo quem têm a capacidade de alinhar o desempenho da empresa com os objectivos estratégicos. Se não houver um compromisso de todos os gestores de topo da organização, a implementação do modelo poderá falhar, pois o *Balanced Scorecard* só será um meio para alcançar o sucesso se todas as suas perspectivas derem um contributo positivo.

2.4. O Balanced Scorecard e as PME's

Existem vários critérios de delimitam o conceito de PME's. O mais consensual dentro dos países da União Europeia é a Recomendação da Comissão Europeia 2003/351/CE, de 06 de Maio de 2003, actualizada em 2005.

Tabela 1 – Critério europeu de definição de PME (segundo o número de trabalhadores, volume de negócios, activo total e critério de independência do capital)

Unidade: 10³ Euros

	Nº Trabalha- dores	Volume Negócios	Activo Total	Critério de Indep. do Capital
1. Micro-empresas	[1-9]	≤2.000 (Até 2004: ≤1.500)	≤2.000 (Até 2004: Não definido)	
2. Pequenas Empresas	[10-49]	2.000<VN≤10.000 (Até 2004: 1.500<VN≤7.000)	Até 10.000 (Até 2004: ≤27.000)	
3. Médias Empresas	[50-249]	10.000<VN≤50.000 (Até 2004: 7.000<VN≤40.000)	Até 43.000 (Até 2004: ≤27.000)	
PME=1+2+3	[1-249]	Até 50.000 (Até 2004: ≤40.000)	Até 43.000 (Até 2004: ≤27.000)	<25% capital de GE

Legenda: PME=Pequena e Média Empresa. GE=Grande Empresa
 Fonte: “Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições”, J. Russo, 2009

As PME's têm ainda algumas particularidades que não se encontram nas grandes empresas, tais como, os gestores serem frequentemente os sócios ou accionistas, as estruturas serem simples e com pouca delegação de poderes, os recursos materiais, humanos e financeiros serem escassos, dispõem de pouco poder negocial junto da banca, de fornecedores e de clientes ou dependerem excessivamente de uma ou poucas pessoas chave.

É muito difícil e em alguns casos impossível, combater estes factores. Quando uma empresa dispõe de um quadro de pessoal pequeno, não há como delegar os centros de decisão mas pode aproveitar-se para melhorar a comunicação. Quando os recursos disponíveis têm muitas limitações, as pessoas aprendem, por força das necessidades, a tirar o máximo proveito dos recursos de que dispõem.

No fundo, as PME's têm limitações como qualquer empresa de grandes dimensões. As dificuldades que necessitam de ultrapassar é que são diferentes e, por isso, exigem medidas diferentes.

É comum as PME's tentarem aproveitar qualquer nicho de mercado a que possam acorrer num determinado momento. Muitas vezes, o nicho a que acorrem não resulta em valor acrescentado, mas a falta de uma linha de orientação leva a que a empresa aproveite qualquer segmento que considerem ter capacidade para satisfazer. Para uma PME, em que a escassez de recursos é um problema, a melhor solução é ter uma estratégia bem definida.

Segundo J. Russo (2009), adoptar uma estratégia empresarial consiste em tomar um conjunto de decisões e acções que, de forma consistente, venham a proporcionar mais valor aos clientes (através dos produtos e serviços colocados à disposição) do que aquele que oferece a

concorrência, possibilitando a obtenção dos ganhos necessários à sustentabilidade e continuidade da empresa.

2.4.1. *Vantagens da aplicação do Balanced Scorecard a uma PME*

Uma PME é um sistema muito menos complexo que uma grande organização. Assim, a criação e implementação de um *Balanced Scorecard* é mais simples para uma PME. Também devido à complexidade originada pela dimensão, uma PME consegue avaliar os resultados da implementação de um *Balanced Scorecard* mais depressa que uma grande organização. Por outro lado, um sistema deste tipo tem ainda a vantagem de permitir às PME poderem reagir mais depressa quando os objectivos estratégicos não estejam a ser alcançados, quer seja por desempenho operacional, por ter uma estrutura excessivamente pesada, quer seja porque a estratégia definida não é adequada à empresa.

Por outro lado, os recursos das PME's são limitados. E quando se fala de recursos, fala-se de recursos no sentido amplo do termo e não apenas nos recursos financeiros. Esta limitação faz com que aumente a relevância de uma utilização bem conseguida. Ocupar pessoas com tarefas inúteis ou sem relevância para os objectivos da empresa, por exemplo, origina a perda de capacidade em outra actividade que possa ser importante. Isto acontece muito com os nichos de mercado a que muitas PME's se dedicam porque vêem neles uma oportunidade que, muitas vezes, não contribui com valor acrescentado para os objectivos da empresa, mas as perdas não são identificadas porque não há enfoque na estratégia.

Nas PME's é comum encontrar estruturas muito centralizadas em apenas uma pessoa, sendo, frequentemente, o sócio gerente. Este factor facilita a implementação do *Balanced Scorecard* na medida em que é necessário recorrer a menos pessoas para discutir a estratégia e, assim, torna-se mais célere obter uma solução consensual.

3. A Implementação do *Balanced Scorecard*

Para que a implementação de uma ferramenta de gestão numa empresa tenha sucesso, é necessário esclarecer dois pontos importantes:

- Qual o caminho que a empresa pretende seguir e que objectivos pretende alcançar?
- Quais os condicionalismos que devem ser avaliados e que podem condicionar o desempenho da empresa?

Sobre o primeiro ponto, os objectivos da empresa e a forma de os alcançar, são definidos internamente e expressos através da Visão e da Missão da empresa. Tanto a Visão como a Missão devem ser realistas, simples de compreender e com objectivos alcançáveis, pois vão ser uma importante forma de comunicação da empresa durante os anos seguintes.

O segundo ponto diz respeito às limitações a que a empresa está sujeita. Estas limitações podem ter a ver com o cumprimento da lei, com determinadas exigências do mercado (os factores críticos de sucesso) ou por questões de princípio, ou seja, os valores que a empresa defende.

No caso em estudo temos uma empresa relativamente nova. A juventude da empresa é um pouco colmatada pela experiência das pessoas que a integram. No entanto, a dimensão da empresa não se faz só de *know-how* e, por isso, a empresa é ainda de pequena dimensão.

Quando foi fundada, o mercado alvo da empresa eram as Associações de Regantes e o Instituto da Água. Tratava-se de um mercado bastante competitivo em que a Hidroser conseguiu consolidar uma posição importante.

Passados três anos, começou a surgir a oportunidade de integrar um novo cliente na carteira que abria as portas para um mercado bastante maior mas muito mais competitivo, o mercado da EDP. Este cliente suportou o crescimento da empresa nos dez anos seguintes e, gradualmente, a empresa foi ganhando quota neste mercado. Hoje enfrenta outro problema, uma concentração da carteira de clientes muito elevada na EDP. Para evitar a elevada concentração num só cliente e dado que os organismos públicos não têm, neste momento, capital para investir, a empresa decidiu crescer procurando novos mercados fora de Portugal.

É este reposicionamento que exige um novo plano estratégico para a empresa.

3.1. Visão, Missão e Valores

A reorganização da Hidroser levou à discussão e elaboração de uma visão e de uma missão enquadradas com os objectivos da empresa para os próximos anos.

As dificuldades por que as empresas portuguesas, que desenvolvem a sua actividade na área das obras públicas, têm passado nos últimos anos, prendem-se com a escassez de trabalho originada pela falta de capacidade de investimento dos organismos estatais. Como consequência, surge o natural aumento da concorrência e o esmagamento das margens.

Para fazer face à nova realidade do mercado nacional, a Hidroser decidiu preparar-se para retomar ao mercado internacional. O mercado internacional é, neste momento, a melhor opção para a empresa conseguir manter o ritmo médio de crescimento que teve até agora.

Neste contexto, a visão da Hidroser é: *“Ser uma referência nacional e internacional na área da manutenção de equipamentos hídricos, tanto na área técnica de projectos, como na execução de obras”*.

A missão da Hidroser é: *“Criar valor acrescentado aos nossos clientes, recorrendo aos melhores técnicos e executantes e prestar serviços a um preço justo, tanto para os clientes, como para a empresa, com rigoroso cumprimento das especificações dos cadernos de encargos”*.

No quadro de valores, a Hidroser não mudou os seus ideais. O que fez foi escrever os valores que defende, que nunca tinha feito, de forma a formalizar a base da cultura da empresa.

A base dos valores da empresa está na Ética, pois não acreditamos ser possível estabelecer qualquer tipo de relação com *stakeholders* sem que sejam respeitados princípios éticos comuns ou, pelo menos, convergentes. Fundamentada na cultura da nossa sociedade, a empresa faz por respeitar a individualidade de cada funcionário, accionista, cliente e fornecedor.

Uma empresa é um agrupamento de pessoas. Sem elas, não há empresa. Por isso, as pessoas são uma parte fundamental. Uma das grandes preocupações da empresa é que os seus funcionários se sintam bem para estarem motivados e poderem potenciarem ao máximo as suas capacidades. A empresa esforça-se para que o ambiente de trabalho seja sempre bom, de forma a impulsionar o trabalho de equipa. A boa relação entre as pessoas e o fomento do trabalho de equipa conduz de forma natural a uma formação contínua dos funcionários que

pode ser *on-job* (com a ajuda dos colegas) ou em formação externa. Para a Hidroser é importante que todos os trabalhadores também solicitem a realização de acções de formação se e quando sentirem a sua necessidade, situação que acontece regularmente e é bem recebida.

Finalmente, o último valor é a parceria. No sector dos serviços manutenção de equipamentos hídricos é preciso executar obras em prazos muito reduzidos e, muitas vezes, a complexidade da intervenção é consideravelmente superior ao esperado quando os equipamentos são desmontados e analisados. Nestas situações, é preciso ter como parceiros fornecedores com capacidade para disponibilizar produtos e serviços em prazos que, frequentemente, são muito apertados e com a qualidade de execução que respeite os padrões da Hidroser. Isso só acontece se houver uma relação de parceria instituída entre as duas empresas, adjudicante e adjudicatária, em áreas de actividade escolhidas pelas pela complementaridade da actividade. Estas parcerias são muitas vezes factores de distinção no mercado.

Figura 7 – Valores da Hidroser



3.2. Objectivos

Tendo por base a Visão, a Missão e os Valores, foram definidos os objectivos que se pretendiam atingir. Esses objectivos foram organizados em cada perspectiva do BSC, com o objectivo de identificar quais os que contribuem de forma efectiva para a criação de valor acrescentado.

3.2.1. *Perspectiva Financeira*

Definiram-se os seguintes objectivos para a Perspectiva Financeira:

- Rentabilidade;
- Crescimento.

Sendo esta a perspectiva dos detentores de capital, e tratando-se de uma empresa com fins lucrativos, a remuneração do capital investido assume uma natural importância. Assim, um objectivo é a rentabilidade.

Por outro lado, é perceptível uma retracção no sector. Deste modo, de forma a manter a rentabilidade num futuro mais alargado, torna-se necessário encontrar alternativas ao mercado actual. Para isso, estabelece-se como outro objectivo o crescimento, que deverá acontecer através de novos mercados.

Não sendo, neste momento, a principal prioridade, não está excluída hipótese de crescer também para novas áreas de negócio que sejam complementares com a actividade actual.

3.2.2. *Perspectiva dos Clientes*

Para a perspectiva dos clientes, os objectivos definidos são:

- Retenção dos clientes no mercado interno;
- Angariação de clientes no mercado externo (Internacionalização);
- Satisfação dos Clientes.

Os clientes, por serem indispensáveis na obtenção de rendimentos, assumem uma posição muito importante. Dado que a Hidroser desenvolve a sua actividade num mercado em que os clientes são em número reduzido, torna-se muito importante manter os clientes existentes. No mercado interno e porque a empresa já trabalhou para uma percentagem grande dos clientes que se encontram no mercado, a retenção de clientes é uma prioridade.

O mercado externo é o novo desafio da empresa. Neste sentido, é necessário identificar novos mercados e retomar a exportação que teve de ser travada em 2005 por falta de meios humanos. Hoje, com mais recursos humanos disponíveis, pretende-se retomar esse mercado. Assim, outro objectivo será a Internacionalização para permitir que a empresa continue a crescer.

Tanto na retenção dos clientes actuais como nos novos clientes, um factor importante é a satisfação. Se por um lado nenhum cliente insatisfeito faz uma segunda aquisição, por outro lado, as boas referências de clientes actuais são importantes para se conseguir um novo cliente. Por este motivo, a Satisfação dos clientes é um objectivo da Hidroser.

3.2.3. *Perspectiva dos Processos Internos*

Os processos internos constituem toda a actividade operacional, pelo que é imperativo acompanhar os factores críticos de sucesso para o mercado. A Hidroser destacou quatro objectivos para acompanhar que são de maior importância:

- Prazo de execução;
- Qualidade;
- Custo;
- Segurança.

O Prazo está ligado ao desempenho das tarefas. Neste sector, o cumprimento dos prazos é indispensável tanto para a satisfação do cliente, como para o desempenho financeiro, dado que, normalmente, aos atrasos estão associados pesadas penalizações financeiras que podem consumir toda a margem financeira da obra.

A Qualidade será sempre um objectivo da Hidroser, na medida em que os clientes deste segmento de negócio, exigem o máximo de qualidade possível, mas também porque a Hidroser sempre fez por apresentar serviços de elevada qualidade, factor que os clientes já reconhecem. Esta é uma característica indissociável da imagem da marca Hidroser.

A racionalização dos meios é uma necessidade da empresa. Porque os custos de produção têm um reflexo no desempenho financeiro e porque o mercado, devido ao aumento da concorrência, obriga, cada vez mais, a apresentar preços mais baixos com margens mais pequenas. De forma a não comprometer a rentabilidade da empresa, é preciso controlar os custos de produção para produzir ao mais baixo custo possível.

A Segurança tem, nos sectores da construção e das obras públicas, uma importância grande devido ao tipo de equipamentos utilizados e à natureza dos trabalhos realizados em obra. A Hidroser registou nos últimos cinco anos apenas um acidente de trabalho com um trabalhador e sem consequências graves. Dado que se pretende que a empresa continue com um registo semelhante, este torna-se num objectivo estratégico.

3.2.4. Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Para esta perspectiva foram identificados dois objectivos principais para serem acompanhados:

- Inovação;
- Formação.

A Inovação é, nos segmentos de mercado ligados à engenharia, um factor crítico de sucesso porque o mercado exige sempre as tecnologias mais modernas e com melhores rendimentos. Só apresentando propostas com tecnologia actual e com as melhores soluções para cada projecto, é possível ganhar obras.

A Formação é importante porque é o ponto de partida para a Inovação. O nível de conhecimentos necessários é cada vez mais exigente e só com um processo de formação contínua é possível acompanhar a evolução tecnológica que se processa a um ritmo muito elevado.

3.3. Mapa Estratégico

Com o Mapa Estratégico procurou-se encontrar relações de causa e efeito entre os vários objectivos estratégicos definidos.

Tipicamente, as organizações tendem a ter como objectivo para a área financeira o crescimento das vendas ou o aumento da produtividade. No caso da Hidroser, o objectivo é o crescimento do volume de negócios e do valor da empresa para os accionistas. Dadas as limitações do mercado interno, o caminho escolhido para alcançar estes objectivos foi o da internacionalização. Desta forma, pretende a empresa manter os clientes que tem, e aumentar a sua carteira através de novos clientes no mercado externo.

Manter os clientes do mercado interno e angariar novos clientes no mercado externo são os dois pontos-chave para a perspectiva dos clientes nos próximos anos. Juntos deverão permitir que o crescimento da empresa continue a acontecer com um carácter de regularidade semelhante ao que se verificou até agora.

No caso mercado interno trata-se, essencialmente, de consolidar o mercado actual uma vez que não é espectável que sujam muitas oportunidades capazes de permitir o crescimento da empresa. Assim, será importante fidelizar os clientes activos. Esta fidelização terá se ser

mantida através do rigoroso cumprimento de prazos de execução, pela manutenção da qualidade dos serviços prestados e pela prática de preços competitivos.

Já para o mercado externo, é preciso estabelecer contactos com o intuito de angariar novos clientes. Os argumentos a utilizar nesta aproximação estão no currículo da empresa, cuja história já mostrou que é capaz de dar resposta aos factores importantes em qualquer mercado, ou seja, prazo (neste caso, cumprimento dos prazos contratados), qualidade dos serviços prestados, preços de produção competitivos e um índice de acidentes de trabalho baixo. Sabendo que o mercado externo acarreta custos mais elevados que o mercado interno, exige padrões de qualidade elevados e não admite desvios nos prazos de execução, será um desafio ambicioso a conquista deste mercado.

Ainda na perspectiva dos clientes, tanto para o mercado interno, como para o mercado externo, será necessário medir o índice de satisfação dos clientes. Saber em que medida estão os clientes satisfeitos permite saber o que melhorar e, mais importante, o que corrigir.

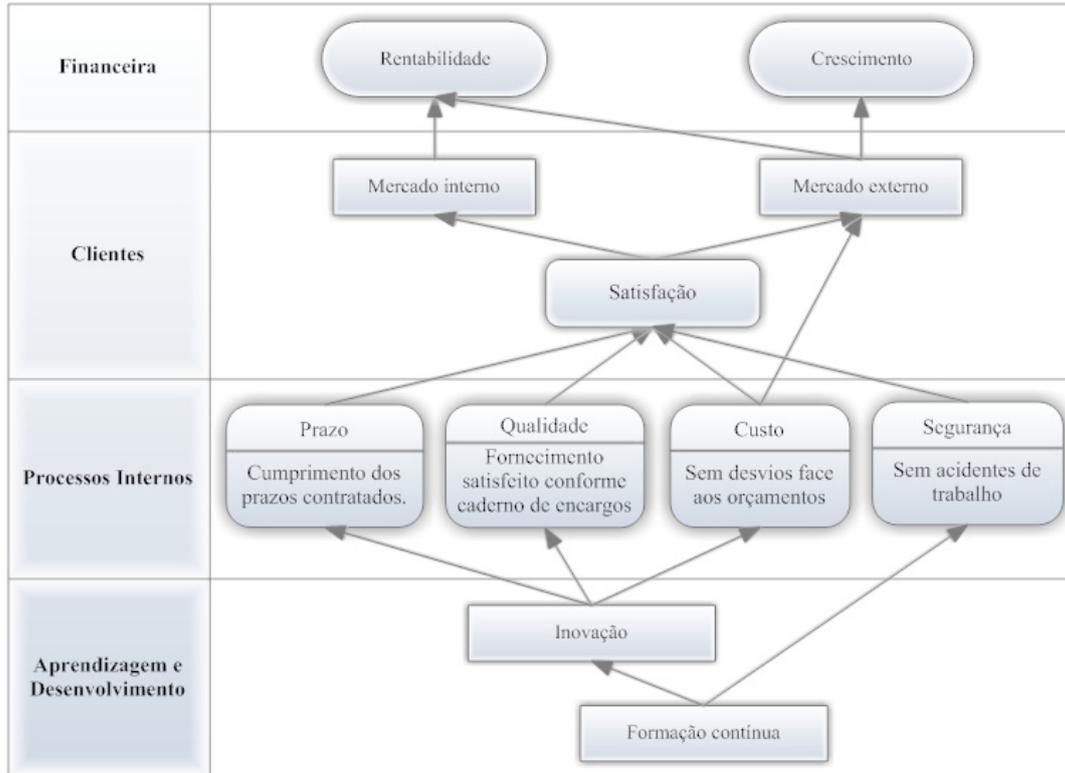
Desde sempre que a Hidroser procurou servir os clientes com um nível de qualidade acima da média da concorrência, com prazos de execução tão curtos quanto os exigidos pelo cliente, com preços competitivos relativamente aos praticados pelos restantes concorrentes e tendo sempre em atenção os aspectos da segurança no trabalho. Deste modo, na perspectiva dos processos internos, vemos que o prazo de execução, a qualidade, o custo de produção e a segurança são factores críticos de sucesso.

O prazo de execução, a qualidade, o custo de produção e a segurança só poderão ser maximizados de haver um aproveitamento total de todas as tecnologias disponíveis no mercado. É preciso prestar serviços inovadores no mercado, com tecnologia actualizada. Esta é uma condição essencial para manter uma empresa com tão pequena dimensão a satisfazer clientes como a EDP, com níveis exigência de qualidade em projectos e em obra tão elevados. Estar atento à evolução tecnológica do mercado e à aplicação das novas tecnologias, quer ao nível do projecto, quer ao nível dos equipamentos, quer ao nível das montagens, é uma necessidade imperial que produzirá claros benefícios na qualidade dos serviços prestados, no tempo de execução das obras e, muitas vezes, no preço final praticado.

Dada esta necessidade, a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento deverá incidir sobre a aquisição de melhores competências. Este factor acontecerá não apenas pela formação contínua, mas também pela constante avaliação das necessidades de aquisição de novas

competências. O importante é ter sempre pessoas disponíveis e capazes de fazer o trabalho de forma excelente.

Figura 8 – Mapa Estratégico da Hidroser



Embora o caminho escolhido possa parecer simples, ele é bastante ambicioso, pois entrar num mercado externo implica sempre uma complexidade elevada e um choque cultural significativo. Quanto ao mercado interno, também não se deve esperar facilidades porque é de prever que as dificuldades financeiras do Estado Português ainda venham a impedir novos investimentos em obras públicas por, pelo menos, mais dois anos.

3.4. Objectivos estratégicos

Depois esquematizar os Factores Críticos de Sucesso através do Mapa Estratégico, foram definidos os Objectivos Estratégicos que permitirão conduzir a empresa. A função dos Objectivos Estratégicos é garantir que toda a empresa trabalha para obter os mesmos resultados.

3.4.1. Definição dos Objectivos Estratégicos

Para a Perspectiva Financeira foram definidos dois objectivos: o Crescimento e a Rentabilidade. Assim, pretende a empresa conseguir um aumento do Volume de Negócios

para continuar a crescer de forma regular. Por outro lado, é necessário também remunerar os sócios pelo capital que têm investido na empresa, levando ao segundo objectivo da empresa: a Rentabilidade. Os dois objectivos são possíveis de atingir porque, neste tipo de prestação de serviços, o aumento do volume de negócios não exige um aumento significativo do investimento, pois o maior investimento é em know-how e esse já foi feito em grande parte.

O desempenho da perspectiva dos clientes assenta na Satisfação dos Clientes. Só a Satisfação dos Clientes permite criar fidelizações entre os actuais clientes, que se encontram no mercado interno, e construir experiências que servirão de base para encontrar novos clientes, que serão, essencialmente, no mercado externo. Neste contexto, serão a fidelização e os novos clientes o ponto de partida para garantir o crescimento do volume de negócios, quer no mercado interno, quer no mercado externo.

A dificuldade está em saber até que ponto o cliente está ou não satisfeito. Para obter esta resposta, será criado um Índice de Satisfação do Cliente que determinará se o desempenho da empresa está de acordo com as expectativas do mercado.

Quanto ao mercado, neste momento a Hidroser está a trabalhar apenas no mercado interno. Dada a contracção económica actual, estabelece-se como objectivo a manutenção do Volume de Negócios com empresas nacionais, o que será um grande desafio tendo em conta a eliminação quase total do investimento público.

Para o mercado externo, o objectivo é Desenvolver um Volume de Negócios fora de Portugal procurando novos clientes. A experiência da internacionalização poderá também acontecer através de subempreitadas para clientes nacionais, obtendo assim *know-how* importante.

Na perspectiva dos processos internos foram identificados quatro factores críticos de sucesso: o prazo de execução, a qualidade, o custo e a segurança. É, provavelmente, o maior desafio para a estratégia uma vez que o mercado procura fornecedores capazes de fornecer depressa, sem desvios na execução, com alta qualidade e com baixo preço. À partida parece tarefa impossível, no entanto, a Hidroser, por ter uma estrutura bastante flexível e com *know-how* suficiente para efectuar tarefas multidisciplinares, torna-se bastante competitiva. Na verdade, quanto mais complexo for o fornecimento, mais hipóteses tem a Hidroser de ganhar o concurso.

Assim, identificámos como Objectivos Estratégicos o cumprimento escrupuloso dos prazos de execução, fazer fornecimentos que respondam a todos os requisitos do caderno de encargos

com um nível de qualidade acima da média do sector, produzir a preços competitivos e não ter acidentes de trabalho.

A última perspectiva, Aprendizagem e Desenvolvimento, tem dois factores críticos identificados no mapa estratégico. O primeiro factor é a inovação em que se pretende aproveitar todas as tecnologias disponíveis. Para uma empresa que desenvolve a sua actividade na área da engenharia, apresentar soluções tecnologicamente actuais é uma necessidade imperial. A desactualização tecnológica conduz, necessariamente, a empresa ao seu fim. Assim, estabeleceu-se como objectivo aplicar novas soluções tecnológicas que constituam uma inovação para as soluções apresentadas, tanto para a empresa, como para o mercado.

O outro factor é a formação contínua. A formação adequada é uma necessidade para qualquer empresa que pretenda triunfar no mercado. Para isso, temos como objectivo definir planos de formação exigentes que permitam o bom desempenho das funções dos funcionários (sem erros, com qualidade, ao melhor preço e em segurança) e a sua progressão na carreira.

Estes planos de formação dependem de dois factores importantes: por um lado é necessário identificar as competências que o mercado exige de nós e, neste caso, é preciso identificar também o que, com alguma confiança, o mercado vai exigir num futuro próximo. Por outro lado, a avaliação das competências dos colaboradores tem que ser feita. Para isso, serão elaborados questionários de avaliação de conhecimentos (específicos para cada profissão) que permitam identificar se os colaboradores têm toda a formação necessária e que tipos de novos conhecimentos poderão beneficiar colaboradores e empresa.

Deste modo temos os seguintes objectivos estratégicos:

Tabela 2 – Objectivos Estratégicos

Perspectiva	Factores Críticos de Sucesso Identificados do Mapa Estratégico	Objectivos Estratégicos
Financeira	Crescimento	Aumentar o volume de negócios
	Rentabilidade	Manter a rentabilidade dos capitais próprios
Clientes	Mercado interno	Manutenção do volume de negócios M.I.
	Mercado externo	Desenvolver volume de negócios M.E.
	Satisfação	Criar índice de satisfação do cliente
Processos	Prazo	Cumprir prazos de execução
	Qualidade	Fornecer de acordo com caderno de encargos
	Custo	Conseguir produzir a preços competitivos
	Segurança	Não ter acidentes de trabalho
Aprendizagem e desenvolvimento	Inovação	Aplicar novas soluções tecnológicas
	Formação contínua	Formar para garantir o melhor know-how disponível

3.5. Indicadores de *Performance*

Depois de definidos os Objectivos Estratégicos, foram definidos os Indicadores de *Performance* que permitirão verificar a execução da estratégia. A definição de indicadores é criar uma linguagem para ser usada quando se descrevem situações concretas a outras pessoas (Olve, N., Roy, J. e Wetter, M., 1999:123).

Em consonância com a sugestão de Ron Person (2009:124), será elaborada uma tabela para os indicadores que responda às seguintes questões:

- Qual o propósito do indicador?
- Que efeito produzirá?
- Que fórmula foi utilizada e porquê?
- Qual a origem dos dados?
- Quem é o responsável pelo desempenho do indicador?

Cada objectivo estratégico deve ser acompanhado por um indicador.

Tentou-se evitar um excesso de indicadores para que o BSC seja fácil de ler e interpretar. Deste modo, o BSC apresentará apenas os indicadores de *performance* mais importantes, isto é, aqueles que têm impacto directo nos objectivos estratégicos identificados.

3.5.1. *Perspectiva Financeira*

A Perspectiva Financeira tem dois objectivos:

- Aumentar o Volume de Negócios (VN);
- Manter a Rentabilidade.

O acompanhamento do Volume de Negócios vai ser feito através da facturação e os dados deverão ser obtidos directamente no programa de facturação.

O acompanhamento da Rentabilidade será feito através do EBITDA. Desta forma, será possível saber se a actividade operacional da empresa é a desejada e se esta tem capacidade de proporcionar aos sócios rentabilidade.

3.5.2. *Perspectiva de Clientes*

Na Perspectiva de Clientes definiram-se três objectivos principais que serão acompanhados:

- Manter o Registo de Negócios no Mercado Interno;
- Desenvolver o Volume de Negócios no Mercado Externo;
- Criar um Índice de Satisfação dos Clientes.

Os dados sobre o Volume de Negócios serão obtidos em aplicação informática própria através da análise do registo de novas encomendas. Sendo as encomendas o ponto de partida para a actividade, a análise do registo de encomendas permitirá analisar a evolução da actividade.

O Índice de Satisfação dos Clientes ainda passará pela fase de concepção, pelo que no primeiro ano o acompanhamento terá a ver com a evolução da concepção do índice e não com o resultado da aplicação do índice. Quando estiver concluída a criação do Índice de Satisfação dos Clientes, então será analisado o resultado alcançado.

3.5.3. *Perspectiva dos Processos Internos*

Esta perspectiva é a que apresenta mais objectivos e, conseqüentemente, também a que terá mais indicadores para acompanhar o desempenho. Os indicadores para esta perspectiva medirão o desempenho dos seguintes objectivos:

- Cumprimento dos prazos de entrega;
- Fornecimento de acordo com as exigências dos clientes;
- Conseguir preços competitivos;
- Não ter acidentes de trabalho.

Os prazos de execução são acompanhados pelos gestores de obra e pelo cliente nas reuniões de obra que são, normalmente, semanais ou quinzenais. Todos os atrasos que venham a ser identificados são reportados à gerência evidenciando os dias de atraso, as razões dos atrasos e as medidas correctivas propostas para corrigir o desvio. Os adiantamentos têm o mesmo tratamento que os atrasos. Este reporte será a origem dos dados para analisar os prazos de execução que serão expressos pela contagem de dias de calendário.

O objectivo de fornecer de acordo com os cadernos de encargos é também analisado nas reuniões de obra. Todas as não conformidades são reportadas para as actas destas reuniões de acompanhamento. Dado que o cliente não fará recepções provisórias, nem definitivas, enquanto houverem não conformidades identificadas, o desempenho deste objectivo será medido apenas pelo número de não conformidades identificadas e ainda não corrigidas.

Conseguir desenvolver a actividade com preços competitivos terá um acompanhamento feito através da análise de propostas ganhas e perdidas em aplicação informática própria. Assim, será acompanhado o rácio das propostas apresentadas e perdidas por motivos de preço pelo total de propostas apresentadas. O valor será expresso em percentagem.

O objectivo da Segurança está associado à sinistralidade no trabalho. Os dados para análise serão obtidos no relatório anual de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST) e do acompanhamento diário dos sinistros, caso ocorram.

3.5.4. Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Os dois principais objectivos definidos para esta perspectiva são:

- Inovação;
- Formação contínua.

A Inovação é uma necessidade porque a empresa precisa de apresentar sempre as melhores soluções técnicas que se encontrem disponíveis no mercado. Assim, serão contadas as soluções tecnológicas que a empresa utilize pela primeira vez. A informação será obtida através do responsável pelo projecto (Director Técnico) e terá um *feedback* por parte do Gestor de Obra acerca da sua implementação, com a finalidade de se identificarem as dificuldades que surjam nesta fase, bem como as vantagens e desvantagens que possam existir relativamente a outras soluções já utilizadas pela empresa.

A formação contínua será avaliada através do número de horas de formação efectuadas por cada funcionário. Deste modo, será possível, em qualquer momento, avaliar a formação efectuada sem ser necessário fazer correcções devido à dimensão do quadro de pessoal. A informação sobre as necessidades de formação e horas realizadas será extraída do relatório que a empresa produz anualmente sobre a formação.

Assim, resumidamente, temos os seguintes objectivos e respectivos indicadores:

Tabela 3 – Indicadores de Performance

Perspectiva	Objectivo	Efeito	Origem dos dados	Fórmula	Responsável
Financeira	Aumentar VN	Fomentar aumento do VN	Programa facturação	VN	Gerência
	Rentabilidade	Garantir a rentabilidade exigida pelos sócios	Demonstrações financeiras	EBITDA	Gerência
Clientes	Volume de Negócios no MI	Manter o Volume de Negócios no MI	Aplicação própria para controlo de encomendas	Registo de Encomendas no MI	Gerência
	Volume de Negócios no ME	Desenvolver a Internacionalização	Aplicação própria para controlo de encomendas	Registo de Encomendas no ME	Gerência
	Criar Índice de Satisfação do Cliente	Avaliar satisfação dos clientes	Reuniões de acompanhamento para a elaboração do Índice de Satisfação dos Clientes	Percentagem de acabamento do modelo de recolha de dados do Índice de Satisfação do Cliente	Gerência
Processos Internos	Cumprimento de prazos de execução	Não ter atrasos	Actas das reuniões de acompanhamento de obra	Nº dias de atraso	Gestor de Obra
	Fornecimento de acordo com as exigências dos clientes	Qualidade	Actas das reuniões de acompanhamento de obra	Nº de não conformidades por resolver	Gestor de Obra
	Conseguir preços competitivos	Preço competitivo e margem	Aplicação informática própria para controlo das propostas	Propostas respondidas perdidas por motivos de preço/Total das propostas respondidas	Gestor de Obra
	Não ter acidentes de trabalho	Fomentar a segurança no trabalho	Relatório anual de SHST	Nº acidentes de trabalho	Gestor de Obra
Aprendizagem e desenvolvimento	Aplicar novas soluções tecnológicas	Inovação	Cadernos de encargos de obras ganhas	Nº de novas tecnologias aplicadas	Director Técnico
	Formação contínua	Garantir competências de referência no mercado	Relatório anual de formação	Nº horas formação/Nº de funcionários	Gerência Director Técnico

3.6. Metas a atingir

Sendo esta a primeira vez que a empresa terá um sistema de acompanhamento de objectivos, a definição dos mesmos foi alvo de cuidados especiais. Para que esta mudança não seja rejeitada logo à partida, teve-se o cuidado de estabelecer metas ambiciosas mas não excessivamente difíceis.

A definição de metas é essencial para saber se o desempenho da empresa está a decorrer correctamente, para que se tomem as medidas correctivas necessárias no momento certo. Sem a definição de metas, os Indicadores de Desempenho de pouco, ou nada, servem para tirar conclusões construtivas.

As metas serão sempre definidas em acordo com as pessoas que terão de cumprir com o indicador e deverão ser sempre alcançáveis, embora ambiciosas. Não se estabeleceram objectivos demasiado fáceis porque esses são improdutos e desmotivadores. O importante é que as pessoas sintam que têm um objectivo para alcançar que não é, nem demasiado fácil nem impossível.

Por princípio, as metas foram definidas para um período anual, embora tenham sido também definidos objectivos para um período que compreende os próximos cinco anos. Tal foi feito a pensar em objectivos que, no primeiro ano, serão muito difíceis de alcançar. Aconteceu com o Índice de Satisfação de Clientes que ainda está a ser desenvolvido e, por isso, não pode ser medido e também com o objectivo da internacionalização que, estando a começar praticamente do zero, será um desafio muito difícil de alcançar já no primeiro ano.

3.6.1. Perspectiva Financeira

Porque a Facturação é fortemente influenciada pelo Volume de Negócios que os clientes colocam a concurso e com as obras (e respectivas percentagens de acabamento) que a empresa tem em carteira, foi necessário encontrar uma meta para o objectivo estratégico do aumento do Volume de Negócios que permitisse analisar este objectivo tendo em conta as flutuações que irão, certamente, verificar-se. Assim, foi decidido que, para os próximos cinco anos, a empresa deveria continuar a verificar um crescimento médio não inferior ao equivalente a 5% ao ano e que o Volume de Negócios deveria crescer dos actuais 2 milhões de euros anuais (média dos últimos cinco anos), para 2,67 milhões de euros. O objectivo que se pretende atingir para facturação total dos próximos cinco anos é de 11,8 milhões de euros.

Para o EBITDA pretende-se que o desempenho permita um crescimento deste indicador a rondar os 6% ao ano para os próximos cinco anos. Deste modo, ficou definida a meta de 370.000€ a atingir em 2016.

3.6.2. *Perspectiva de Clientes*

Esta perspectiva, no que diz respeito aos Mercados Interno e Externo, compreende os objectivos mais difíceis de cumprir, uma vez as condições do mercado podem criar grandes restrições. A boa execução destes objectivos não depende exclusivamente do desempenho da empresa, estando mesmo muito condicionado pelas limitações macroeconómicas.

No que respeita ao Índice de Satisfação de Clientes, o objectivo é que o formulário que permitirá aos clientes fazer a avaliação do desempenho da empresa esteja concluído até ao final de Maio do próximo ano. Isto permitirá começar a recolher dados sobre este aspecto no segundo semestre de 2012 e já ter uma avaliação feita pelos clientes até ao final do ano. Em 2013, o Índice terá que estar perfeitamente operacional e a produzir informações que sejam úteis e relevantes.

As metas para o Registo de Encomendas estão divididas em duas partes: uma para o Mercado Interno e outra para o Mercado Externo.

No Mercado Interno, o que se tem verificado é que o mercado não tem um valor constante de ano para ano, isto é, o total dos concursos lançados no mercado não é estável de ano para ano. As obras que a empresa tem em cada momento em carteira e o seu estado de execução, são também factores que contribuem para a irregularidade no Volume de Negócios. Esta situação reflecte-se na variabilidade do registo de encomendas de um ano para outro. Para ultrapassar esta situação, decidiu-se apurar um valor médio do mercado ao longo de alguns anos porque, em termos médios, para cinco anos, a empresa tem revelado uma evolução de crescimento regular. A Hidroser, ao longo dos últimos cinco anos, registou em média encomendas anuais de 2 milhões de euros, sendo este o valor médio que se pretende manter para os próximos anos. O facto de os prazos de execução das obras serem curtos faz com que o registo de novas encomendas em cada ano seja aproximado com o valor da facturação. Sabendo que, resultado da situação macroeconómica, o mercado tem tendência para se retrair, fruto da diminuição do investimento, especialmente por parte dos organismos públicos, este é um objectivo bastante ambicioso, pois obrigará a empresa a ganhar quota de mercado.

O Mercado Externo, pela sua dimensão, poderá proporcionar um Volume de Negócios mais regular ao longo dos anos, razão pela qual se decidiu estabelecer objectivos crescentes para este mercado. É expectável que o esforço comercial desenvolvido durante o primeiro ano venha a resultar em poucos resultados visíveis, mas é desejável que os anos seguintes

permitam um crescimento gradual neste mercado. Assim, estabeleceu-se como objectivo para os próximos cinco anos que a empresa consiga registar, até 2016, encomendas neste mercado que seja de pelo menos 25% do registo de encomendas total da empresa.

3.6.3. Perspectiva dos Processos Internos

Esta perspectiva é a que inclui os objectivos que têm menor margem de erro, pois só atingindo estes objectivos será possível satisfazer os clientes e manter a actividade.

O cumprimento dos prazos de entrega é uma necessidade que terá sempre de ser satisfeita, não só porque o cliente espera que os prazos sejam cumpridos, mas também porque, normalmente, os contratos prevêem penalizações financeiras para os dias de incumprimentos. Neste sentido, não são permitidos atrasos nos programas. Este é um objectivo ambicioso que obrigará os Gestores de Obra a fazerem muito bem a programação das actividades, mas é possível de alcançar em qualquer obra porque os prazos de execução não são impostos pelo cliente mas sim negociados com o cliente, tendo em atenção os períodos de indisponibilidade que têm de ser cumpridos.

Para a Qualidade serão avaliadas as não conformidades. Dado que o cliente não faz recepções de obras enquanto estas têm situações não conformes, o objectivo é, necessariamente, não ter qualquer não conformidade por resolver. Esta é uma situação que já é, forçosamente, acompanhada, pelo que não será mais difícil de executar do que tem sido até agora.

A competitividade da empresa através dos preços praticados será avaliada pelo número de propostas apresentadas e que são perdidas por apresentarem um preço muito alto. É sabido que quando o mercado oferece menos obras para executar, aparecem mais concorrentes aos concursos. Por vezes aparecem mesmo fornecedores que apresentam preços com muito pouca, ou nenhuma, margem porque pretendem ganhar quota de mercado. Deste modo, sabe-se que ao longo do ano haverá, pelo menos uma obra, que seja perdida nestas condições.

A Segurança no trabalho é um factor de grande importância no sector da construção e das obras públicas devido ao elevado índice de sinistralidade do sector. A natureza dos trabalhos realizados e o tipo de equipamento utilizados, são factores que fazem aumentar o risco de ocorrerem acidentes. Com o acompanhamento do índice de sinistralidade da empresa, pretende-se sensibilizar as pessoas para os riscos que correm para que estes sejam controlados. Nos últimos cinco anos, foi apenas registado um acidente de trabalho com baixa médica e, apesar do período de inactividade forçado, não causou danos graves ao

funcionário. Desde a constituição da empresa em 1998, os acidentes de trabalho com baixa médica não têm sequer expressão estatística, sendo que houve apenas um registo de um acidente cujos danos foram graves. Sendo esta a tradição da empresa, o objectivo para a Segurança no trabalho é não registar qualquer acidente de trabalho.

3.6.4. Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

As metas para a Inovação terão de ser definidas anualmente, pois vão depender muito dos concursos que sejam abertos e das novidades tecnológicas que surgem no mercado. Assim, tendo por base as propostas em elaboração e as apresentadas que aguardam decisão por parte das entidades adjudicantes, para 2012 ficou definido que se pretende aplicar pelo menos duas novas tecnologias que ocorrerão na área da engenharia electrotécnica.

O número de horas de formação é definido anualmente de acordo com as necessidades da empresa. No passado, já era assim que se fazia a formação, no entanto, as acções de formação realizavam-se sempre que se verificava serem necessárias, mas sem qualquer planeamento. Como resultado, por vezes, as acções de formação eram adiadas por falta de disponibilidade dos colaboradores a formar. Com a introdução do BSC, passa a ser feito, no último trimestre de cada ano, o planeamento das acções de formação para o ano seguinte. Desta forma, passará a haver tempo para programar o melhor momento para se realizarem as acções de formação necessárias.

3.7. Implementação e acompanhamento

Após a discussão e concepção do modelo para o BSC, será feita a sua implementação. Embora já alguns dados se encontrem disponíveis para se tirar conclusões, decidiu-se que essas servirão apenas para testar o modelo e o arranque ocorrerá com o início do novo ano, isto é, em Janeiro de 2012.

Assim, a partir de Janeiro de 2012 haverá uma reunião mensal para acompanhamento da evolução dos indicadores. Apesar de a periodicidade mensal não permitir tirar conclusões em alguns objectivos, como por exemplo a rentabilidade ou a inovação, vai ser importante para que todas as pessoas fiquem com a percepção do que o BSC comunica e de como poderão aproveitar essas informações para melhor o seu desempenho.

O acompanhamento do BSC terá cinco fases em ciclo:

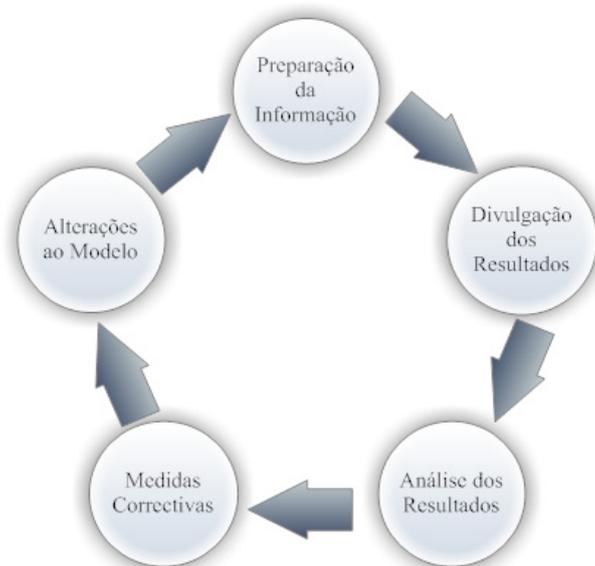
- Preparação da informação;

- Divulgação dos resultados;
- Análise dos resultados;
- Medidas correctivas;
- Alterações ao modelo.

Trata-se de um ciclo em que após a última fase se retomará novamente a preparação da informação dando início a novo ciclo. Cada exercício deverá ter doze ciclos, um respeitante a cada mês, uma vez que a análise será mensal.

Apesar de estar definida uma periodicidade mensal, poderão surgir algumas metas mais difíceis de executar e que exigem um acompanhamento mais próximos. Nestes casos, que não se espera que sejam muito frequentes, a elaboração do BSC será elaborado com periodicidade diferente, conforme necessário (quinzenal ou semanal). É o caso, por exemplo, de obras cujo prazo de execução seja demasiado curto para permitir que as medidas correctivas sejam tomadas apenas um mês após a avaliação do programa.

Figura 9 – Fases do acompanhamento do BSC



3.7.1. Preparação da informação

Esta fase tem dois procedimentos: a recolha dos dados e o lançamento dos dados no modelo de BSC.

Os dados que serão tratados têm várias origens, sendo que o Responsável pelo cumprimento do indicador é também responsável pela obtenção e comunicação dos dados.

Depois de obtidos os dados, estes serão lançados no modelo de BSC que, pelo menos numa primeira fase, será numa folha de cálculo.

3.7.2. *Divulgação dos resultados*

Após a preparação da informação no modelo de BSC, os resultados alcançados pelos indicadores que o BSC acompanha precisam de chegar aos responsáveis pelo seu cumprimento.

Esta é a primeira fase em que o BSC é utilizado como ferramenta de comunicação já que a divulgação dos resultados obtidos do BSC aos funcionários será feita através de uma Nota Informativa, de periodicidade mensal, de forma a que todos os funcionários tenham conhecimento do que estão a fazer bem e mal, e onde devem melhorar.

O objectivo é otimizar os processos produtivos, tendo em conta que, com o estabelecimento de metas, os funcionários trabalharão com maior empenho e focalização para alcançarem os resultados traçados.

3.7.3. *Análise dos resultados*

A análise dos resultados permitirá identificar, não só o que precisa de ser corrigido ou melhorado, mas também o que está a ser bem feito. Esta fase será especialmente importante para os objectivos do tempo, qualidade, preço e da formação contínua.

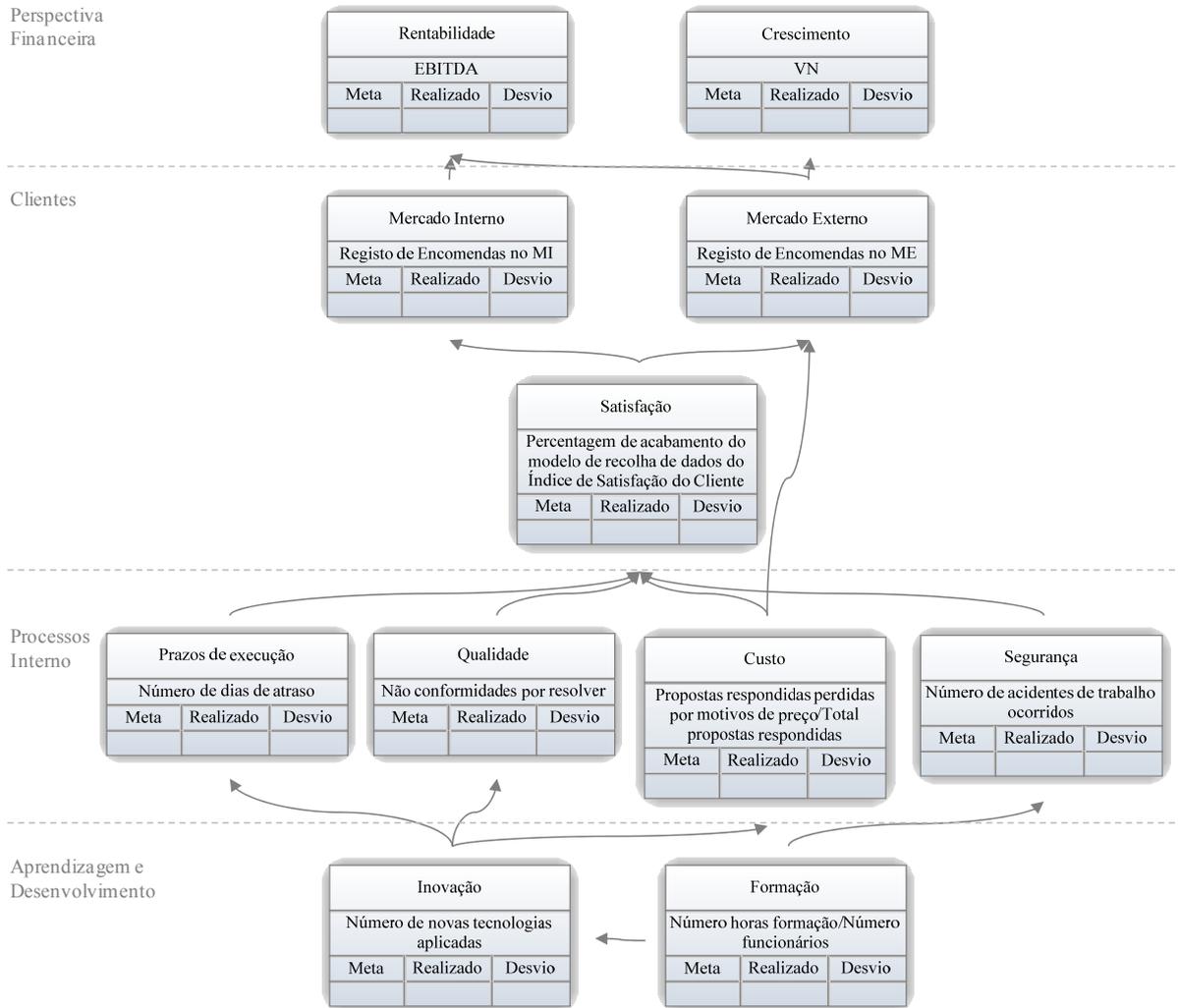
Uma correcta e atempada análise dos resultados obtidos do BSC, conduzirá, inevitavelmente, a uma intervenção mais precisa ao nível das metas a atingir e eventual aplicação de medidas correctivas.

Para fazer a análise de resultados, será preparado um Painel de Monitorização que permitirá visualizar todos os indicadores de *performance*, bem como as respectivas metas e valores realizados.

Foi desenhado um modelo para um Painel de Indicadores de *Performance* que permite ter a percepção de cada perspectiva do *Balanced Scorecard* e como cada objectivo se relaciona com os restantes objectivos. Procurou-se que o Painel fosse fácil de interpretar e que

contivesse toda a informação necessária para a tomada das medidas correctivas entendidas necessárias.

Figura 10 – Modelo de Painel de Indicadores de *Performance*



3.7.4. Medidas correctivas

Visto tratar-se de um acompanhamento mensal dos resultados, com a análise dos resultados e respectiva divulgação, as medidas correctivas poderão ser tomadas antes de o não cumprimento de alguma meta possa resultar em situações problemáticas. Para isso, os resultados serão avaliados de acordo com a periodicidade definida para cada indicador, conforme descrito no Painel de Monitorização da Tabela 4.

Embora a responsabilidade pela aplicação de medidas correctivas seja do responsável pela execução da meta, pretende-se que, com a divulgação dos resultados, os funcionários estejam todos conscientes do cumprimento ou não dos objectivos definidos, e que assim colaborem

para o sucesso de todos. O envolvimento de todos na empresa é uma mais valia que se pretende explorar.

Tabela 4 – Painel de Monitorização

Perspectiva	Objectivo	Fórmula	Periodicidade de report
Financeira	Aumentar VN	VN	Mensal
	Rentabilidade	EBITDA	Mensal
Clientes	Volume de Negócios no MI	Registo de Encomendas no MI	Mensal
	Volume de Negócios no ME	Registo de Encomendas no ME	Mensal
	Criar Índice de Satisfação do Cliente	Percentagem de acabamento do modelo de recolha de dados do Índice de Satisfação do Cliente	Mensal
Processos Internos	Cumprimento de prazos de execução	Nº dias de atraso	Mensal
	Fornecimento de acordo com as exigências dos clientes	Nº de não conformidades por resolver	Mensal
	Conseguir preços competitivos	Propostas respondidas perdidas por motivos de preço/Total das propostas respondidas	Mensal
	Não ter acidentes de trabalho	Nº acidentes de trabalho	Mensal
Aprendizagem e desenvolvimento	Aplicar novas soluções tecnológicas	Nº de novas tecnologias aplicadas	Trimestral
	Formação contínua	Nº horas formação/Nº de funcionários	Trimestral

3.7.5. Alterações ao modelo

As alterações ao modelo não ocorrerão mensalmente. Estas alterações dizem respeito à alteração de metas e ou de indicadores.

No caso das metas, as alterações ocorrerão no início de cada ano civil e serão para atingir durante esse período económico. Poderão ser ajustadas durante o ano, caso seja necessário, contudo, essa não é tida como uma situação comum. O estabelecimento das novas metas terá em conta os objectivos da empresa para o ano em causa e será negociado com os responsáveis pelo cumprimento dessas metas.

No caso dos indicadores, não se prevêem ainda quando possam sofrer alterações. No entanto, em qualquer altura em que se perceba que algum indicador está desajustado relativamente aos objectivos da empresa, poderá ser corrigido, substituído ou complementado.

4. Conclusão

A concepção do *Balanced Scorecard* surgiu da necessidade de encontrar soluções para dois problemas: a retracção do mercado em que a empresa exerce a sua actividade e a limitada comunicação estratégica que existe na empresa, sendo esta uma característica que comumente se encontra em empresas com a dimensão da Hidroser, mas que também precisa de ser solucionado.

Para ultrapassar estes problemas, o BSC foi identificado como uma ferramenta capaz de contribuir com uma importante ajuda na obtenção de soluções. A comunicação já regista uma melhoria significativa com a identificação da visão, da missão, dos valores e dos objectivos estratégicos da empresa. É expectável que a implementação do BSC venha a permitir que a comunicação se torne ainda mais transparente e capaz de mudar comportamentos no sentido de melhorar os resultados.

Quanto à retracção do mercado, visto ser impossível a Hidroser inverter a situação financeira dos clientes, foram identificados dois caminhos possíveis para o futuro, que permitem que a empresa continue a crescer:

- Internacionalização;
- Novas áreas de negócios que complementem a actividade da empresa.

Decidiu-se para a empresa, apostar também no mercado externo no curto prazo, através do regresso ao mercado marroquino onde já tinha exercido a sua actividade mas que tinha abandonado por falta de dimensão.

O outro caminho identificado não foi considerado prioritário no imediato por exigir um investimento inicial maior e porque não permitia resolver o problema da retracção do mercado. Contudo, esta ficou identificada como uma possível oportunidade que venha a tornar-se interessante quando se verificar uma retoma da economia.

4.1. Restrições

O modelo desenhado não foi ainda testado, o que faz com não tenha ainda sido possível confirmar as relações causa-efeito. Assim, poderão estas relações ainda precisar de ser revistas, caso se identifique alguma deficiência nas relações. De qualquer forma, não é

também garantido que as relações causa-efeito que hoje funcionam, sejam válidas para sempre e, por isso, será necessário rever esta parte importante do modelo com alguma regularidade.

O BSC prevê, neste caso, motivar uma mudança na forma como as pessoas vêm a empresa e na forma como as funções de gestão são desempenhadas. Essa mudança tem verificado alguma resistência porque toda a gestão da empresa sempre foi controlada pela gerência, sendo que a delegação de autoridade apenas aconteceu em casos pontuais (área financeira e o acompanhamento de algumas obras de menor dimensão). Com a entrada no mercado externo (maior e mais exigente) e com o crescimento que a empresa pretende ter, será mais difícil manter todo o controlo de toda a gestão, o que levará, necessariamente, a uma descentralização na área operacional para os gestores de projectos.

Kaplan e Norton (1996:19) referem que o verdadeiro potencial do BSC só ocorre quando este deixa de ser um sistema de medida para ser um sistema de gestão. Tendo em conta a resistência em adoptar o BSC em toda a sua plenitude, sabemos que o primeiro ano vai ser um ano de teste cuja principal função será a medição de desempenho. Daí para a frente o modelo poderá sofrer muitas alterações que beneficiarão toda a empresa. O desafio será manter o BSC activo, em constante adaptação e a contribuir para a implementação da estratégia, ainda que os sócios decidam mudar o rumo da empresa.

Bibliografia

Russo, J. (2009), *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*, 5ª edição. Lidel – Edições Técnicas, Lda..

Person, R. (2009), *Balanced Scorecard & Operational Dashboards with Microsoft Excel*. Wiley Publishing, Inc.

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

Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2008), *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia dos Gestores*, 8ª edição. Áreas Editora.

David, F. R. (2005), *Strategic Management – Concepts and Cases*, 10ª edição. Pearson Prentice Hall.

Anthony, R. N. e Govindarajan V. (2004), *Management Control Systems*, 12ª edição. McGraw Hill.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2005), *Focus Your Organization on Strategy – With The Balanced Scorecard*, 3ª Edição. Harvard Business Review On Point Collection.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992), *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2000), *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2004), *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1993), *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2005), *The Office of Strategy Management*. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S. e Cooper, R. (1998), *Cost & Effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Harvard Business School Press.

Olve, N. Roy, J. e Wetter, M. (1999), *Performance Drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard*. John Wiley & Sons, Ltd..

Análise Sectorial das Sociedades Não Financeiras em Portugal (Setembro 2011), Estudos da Central de Balanços, Banco de Portugal, Eurosistema.

Hannabarger, C., Buchman e R., Economy, P. (2007), *Balanced Scorecard Strategy for Dummies*. Willey Publishing, Inc..