

GESTÃO ESTRATÉGICA COM O BALANCED SCORECARD
ESTUDO DE CASO

Pedro José Peres Martins

Projecto de Mestrado
em Gestão

Orientador:

Prof. Dr. Nelson José dos Santos António, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Abril 2012

GESTÃO ESTRATÉGICA COM O BALANCED SCORECARD
ESTUDO DE CASO

Pedro José Peres Martins

Projecto de Mestrado
em Gestão

Orientador:

Prof. Dr. Nelson José dos Santos António, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Abril 2012

Sumário

A estratégia empresarial define-se como o traçar de um rumo por uma organização para atingir determinados fins. Para alcançar os objectivos propostos são alocados recursos, planeadas acções e tomadas decisões, como que num jogo de xadrez, desta feita real. As organizações interagem em ambientes altamente competitivos, pelo que manter-se um passo à frente dos seus adversários é não só desejável como também necessário.

O *Balanced Scorecard* proporciona às organizações uma ferramenta de formulação, implementação, monitorização e comunicação da estratégia. Desde a sua criação em 1992 que a popularidade do *Balanced Scorecard* continua a crescer, pela sua simplicidade e eficácia. A metodologia tem coleccionado adeptos não só em organizações privadas, mas também em organismos públicos nos mais variados países.

A presente dissertação tem como objectivo analisar os processos de formulação, implementação e comunicação da estratégia de uma PME portuguesa, a BI4ALL Consultores de Gestão, Lda., e compreender de que forma a empresa utiliza a metodologia *Balanced Scorecard* nesses processos.

Em termos metodológicos foi seguida uma estratégia de investigação descritiva, utilizando o método do estudo de caso. A recolha de informação baseou-se em entrevistas à equipa de gestão da BI4ALL, colaboradores e clientes, e também em documentação levantada na empresa relativa a processos de gestão, indicadores económicos, e informação institucional.

Concluiu-se com esta dissertação que a BI4ALL adoptou com o *Balanced Scorecard* um conjunto de metodologias até então inexistentes na empresa e que dotaram a sua equipa de gestão de uma nova visão sobre a gestão da estratégia. Ficou também saliente a necessidade de envolver todos os colaboradores da empresa na definição da estratégia para uma eficaz execução, e também a importância do *Balanced Scorecard* enquanto ferramenta de comunicação da estratégia de uma organização.

Palavras-chave: Estratégia, Gestão, *Balanced Scorecard*, Performance Organizacional

Classificação JEL: L21, L22

Abstract

Corporate strategy defines itself as the selection of a path by an organization to achieve its goals. To meet its objectives, resources are allocated, actions are planned and decisions are taken, as in a chess game, but a real one. Organizations interact in highly competitive environments, and keeping one step ahead of its competitors is not only desirable but necessary.

The Balanced Scorecard framework provides organizations the tools to formulate, implement, monitor and communicate their strategy. Since its creation in 1992 the popularity of the framework continues to grow, driven by its simplicity and effectiveness. The BSC has been used in many different types of organizations, not only private corporations but public institutions as well.

This document aims to analyse the processes used by a portuguese PME (small-medium business), BI4ALL Consultores de Gestão Lda., to formulate, implement and communicate its strategy, and understand how the Balanced Scorecard framework is used in those processes.

The methodology used followed the descriptive investigation strategy, by using the case study method. Information was gathered based on interviews to BI4ALL management, employees and customers, management processes documentation, economic and financial performance indicators, and also institutional information.

The main conclusions from this study are that, by adopting the Balanced Scorecard, BI4ALL gained a new toolset to manage the company's strategy, which did not exist until then. One other conclusion was that it is critical to involve all co-workers in the strategy management process, to ensure an effective execution. And finally it was demonstrated the effectiveness of the Balanced Scorecard framework as a means to communicate corporate strategy.

Keywords: Strategy, Management, Balanced Scorecard, Corporate Performance

JEL Classification: L21, L22

Agradecimentos

Ao Prof. Nelson António, pelo encorajamento e apoio no decurso de todo o projecto.

À equipa de gestão da BI4ALL, em particular o Dr. José Oliveira, pela abertura e disponibilidade manifestadas.

À Ana Filipe, minha namorada, pelo apoio e motivação proporcionados.

A todos o meu sincero agradecimento.

Índice

1	Introdução	1
1.1	Sumário Executivo	1
1.2	Estrutura do Estudo	2
1.3	Objectivos e Metodologia	2
2	Revisão de Literatura - Estratégia	3
2.1	Conceito de Estratégia.....	3
2.2	Elementos da Gestão Estratégica	4
2.2.1	Visão	4
2.2.2	Missão	5
2.2.3	Valores	5
2.2.4	Objectivos Organizacionais.....	6
2.2.5	Vantagens Competitivas.....	7
2.2.6	Competências Críticas.....	7
2.3	Evolução do Pensamento Estratégico.....	8
2.3.1	Escola do Desenho	8
2.3.2	Escola do Planeamento.....	10
2.3.3	Escola do Posicionamento.....	11
2.3.4	Escola Baseada nos Recursos.....	13
2.4	Implementação da Estratégia	14
3	Revisão de Literatura - Balanced Scorecard	16
3.1	Conceito de Balanced Scorecard.....	16
3.2	Evolução do Balanced Scorecard.....	17
3.3	Perspectivas do Balanced Scorecard	18
3.3.1	Perspectiva Financeira.....	19
3.3.2	Perspectiva do Cliente.....	20
3.3.3	Perspectiva dos Processos Internos	21
3.3.4	Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	22
3.4	Eixos Estratégicos	22
3.5	Objectivos Estratégicos	23
3.6	Indicadores de Desempenho.....	23
3.7	Relações de Causa-Efeito.....	24
3.8	Iniciativas Estratégicas.....	25
3.9	Mapa Estratégico.....	25
4	Metodologia	27
4.1	Introdução	27

4.2	Estratégia de Investigação	27
4.3	Técnicas de Recolha de Dados.....	29
4.4	Técnicas de Tratamento de Dados.....	30
5	Estudo de Caso: Implementação do Balanced Scorecard na BI4ALL – Consultores de Gestão Lda.....	31
5.1	Apresentação da Empresa	31
5.1.1	Evolução Histórica	31
5.1.2	Evolução dos Indicadores Económicos	31
5.2	Evolução da Formulação Estratégica na BI4ALL.....	33
5.2.1	O Espaço da Estratégia na BI4ALL – Evolução Histórica.....	33
5.3	Da Formulação à Implementação Estratégica na BI4ALL.....	36
5.3.1	Análise das Cinco Forças de Porter no Sector da Consultoria de Gestão e Sistemas de Informação.....	36
5.3.2	Análise da Cadeia de Valor	38
5.3.3	Análise SWOT	41
5.3.4	Visão	43
5.3.5	Missão	44
5.3.6	Valores	44
5.3.7	Competências Críticas.....	44
5.3.8	Eixos de Orientação Estratégica.....	45
5.3.9	Objectivos Estratégicos	46
5.3.10	Mapa Estratégico.....	49
5.3.11	Indicadores de Desempenho.....	51
5.4	Dificuldades Sentidas na Implementação do Balanced Scorecard na BI4ALL	51
5.5	Reflexão Crítica dos Entrevistados às Vantagens do Balanced Scorecard	52
6	Conclusões e Recomendações	54
6.1	Conclusões	54
6.2	Recomendações.....	57
7	Bibliografia.....	58
7.1	Guia de Entrevista – Director Geral.....	61
7.2	Guia de Entrevista – Sócios	61

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo da Escola do Desenho	9
Figura 2 - Modelo das 5 Forças de Porter	12
Figura 3 – Análise da Cadeia de Valor.....	13
Figura 4 – Perspectivas do Balanced Scorecard.....	16
Figura 5 – Relações de Causa-Efeito.....	24
Figura 6 - Mapa Estratégico	25
Figura 7 - Cadeia de Valor da BI4ALL.....	40
Figura 8 - Análise SWOT BI4ALL	43
Figura 9 - Mapa Estratégico da BI4ALL.....	49

1 Introdução

1.1 Sumário Executivo

A gestão de uma empresa rumo ao sucesso, nas suas diversas interpretações, é uma tarefa complexa e pressupõe de quem a executa um conjunto alargado de talentos e capacidades. Prever tendências de mercado, antecipar as movimentações da concorrência, recrutar os melhores colaboradores, desenvolver uma cultura de produtividade, são objectivos que muitos gestores ambicionam mas poucos conseguem alcançar de forma repetida e sustentada.

A incorporação do pensamento estratégico na cultura de uma organização é uma ferramenta vital não só para o sucesso mas mesmo para a sobrevivência das empresas. As empresas que formulam estratégias de médio e longo prazo, envolvendo toda a organização no processo, e executam e monitorizam rigorosamente essas estratégias, estão melhor colocadas para ter sucesso. Não basta ter procedimentos operacionais bem definidos, se não existe uma visão estratégica, um rumo, que norteie as acções e decisões da empresa.

A metodologia *Balanced Scorecard*, criada em 1992 por Kaplan e Norton, foi revolucionária no sentido em que dotou a gestão das empresas de ferramentas de fácil compreensão e muito eficazes para o apoio à gestão de todo o processo estratégico. Começando pela formulação, passando pela implementação, monitorização, feedback e comunicação da estratégia, esta *framework* permite operacionalizar e articular todas as áreas necessárias à aplicação no terreno com sucesso da estratégia de uma organização.

A BI4ALL Consultores de Gestão Lda. foi criada em 2004 para responder às necessidades de *Business Intelligence* de diversas empresas em Portugal e Espanha. Em 2009, com o seu negócio em franca evolução mas também a enfrentar dificuldades em gerir o seu crescimento, a BI4ALL elege o *Balanced Scorecard* para implementar processos de gestão estratégica, e assim sustentar e potenciar o seu desenvolvimento. Este estudo apresenta o caminho seguido pela BI4ALL e examina de uma forma crítica as decisões tomadas pelos seus responsáveis no caminho da adopção do BSC.

1.2 Estrutura do Estudo

O estudo divide-se em quatro secções distintas. Segue-se uma breve descrição de cada uma das secções:

- Revisão Teórica – Nesta secção são apresentados os contributos da teoria mais relevantes relativamente às temáticas da estratégia empresarial, e também do *Balanced Scorecard*.
- Metodologia – É apresentada a fundamentação metodológica que presidiu à realização do estudo de caso sobre a BI4ALL Consultores de Gestão Lda.
- Estudo de Caso – É apresentado e discutido de forma crítica o caminho percorrido pela BI4ALL na implementação do *Balanced Scorecard* enquanto metodologia de gestão estratégica.
- Conclusões e Recomendações – São apresentadas as conclusões chave retiradas da análise efectuada no estudo de caso. São também avançadas algumas recomendações para desenvolvimentos futuros do BSC da BI4ALL.

1.3 Objectivos e Metodologia

O objectivo primário deste estudo é o de analisar criticamente o processo de implementação de um *Balanced Scorecard* na empresa BI4ALL Consultores de Gestão Lda. O processo iniciou-se em 2009 e a empresa considerou útil este estudo para fazer um balanço e uma reflexão sobre aquilo que foi alcançado até à data. A realização do estudo também permitiu à empresa reflectir sobre futuras alterações e melhorias ao seu modelo de *Balanced Scorecard*.

A metodologia seguida baseou-se no modelo de estudo de caso, assente em fontes de informação essencialmente qualitativas, mas recorrendo também a informação quantitativa para enquadrar e explicar a evolução do negócio da BI4ALL. A informação foi recolhida através de entrevistas, conversas informais e fontes institucionais, sendo uma mais-valia a facilidade no acesso à gestão de topo pelo autor.

2 Revisão de Literatura - Estratégia

2.1 Conceito de Estratégia

O conceito de estratégia evoluiu significativamente desde a sua concepção, e dependendo da área de estudo poderá assumir diferentes significados.

A palavra estratégia deriva do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *-ag* (liderar). *strategos* significa assim literalmente “a função do general do exército”. A origem do termo surge portanto no meio militar, associado ao comando de um exército com o intuito de vencer uma batalha face a um outro exército adversário.

De forma pouco surpreendente, as lições obtidas na estratégia militar encontram um paralelo no universo empresarial e forma-se um corpo de conhecimento vasto e denso no domínio da estratégia empresarial. Senão vejamos alguns ensinamentos tirados do texto clássico de Sun Tzu, “A Arte da Guerra” (1971):

- Subjugação do inimigo sem recorrer à violência – Pode ser constatado na captura de quotas de mercado entre concorrentes que sinalizam a superioridade de um sobre o outro.
- Ataque focado nas fraquezas do inimigo – O estudo dos concorrentes permite evitar a competição contra os pontos fortes dos competidores e focar as iniciativas nos pontos fracos.
- Conheça o inimigo e conheça-se a si próprio – As empresas que apoiam as suas decisões em informação e factores racionais superam as contrapartes que guiam o seu negócio em palpites factores subjectivos.
- A má preparação pode ser o maior dos erros – O planeamento é a base do sucesso empresarial. Gerir a mudança e adaptar a postura da empresa face ao mercado e às suas tendências é um factor diferenciador e fonte de vantagens competitivas.

Um conjunto vasto de autores tem estudado e desenvolvido a estratégia empresarial, a sua evolução e as suas aplicações na vida das empresas. Do conjunto desses trabalhos tem saído um conjunto diversificado de definições de estratégia, são realçados abaixo alguns dos contributos mais relevantes:

- Peter Drucker (1999) – Estratégia organizacional é a resposta a duas questões: Qual é o nosso negócio? Qual poderia ser o nosso negócio? Esta conceptualização serve como base da definição das necessidades da organização e da inclusão do futuro no planeamento.
- Alfred Chandler (1974) – A definição dos objectivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adopção de linhas de acção e a alocação de recursos necessários à satisfação desses objectivos.
- Henry Mintzberg (1990) – A definição de um padrão num conjunto de decisões e acções.
- Michael Porter (1980) – A criação de uma adequação entre as diferentes actividades da empresa.

O conceito de estratégia pode assim representar o assumir de uma determinada direcção para o rumo da organização no médio/longo prazo, ou a conjugação de um conjunto de recursos com a finalidade de atingir um conjunto de objectivos, ou ainda a adopção de medidas que distingam a organização dos demais competidores através da criação de vantagens inimitáveis. Ver-se-á de seguida o contributo de várias escolas de pensamento para a formação e desenvolvimento da estratégia, seu significado e aplicações.

2.2 Elementos da Gestão Estratégica

A gestão estratégica apoia-se num conjunto de termos chave que importa clarificar para melhor compreendermos a aplicação de cada um. São eles a visão, a missão, os valores, os objectivos organizacionais, as vantagens competitivas e as competências críticas.

2.2.1 Visão

A visão de uma empresa representa o “sonho” dos seus líderes, algo a que a organização aspira atingir no futuro. A visão é uma força de motivação para todas as partes da organização, e dá um propósito às actividades da mesma.

Como factor mobilizador que é, a visão deverá ser comunicada e compreendida por todos os elementos da organização. Acreditar na visão, e na sua exequibilidade, é assim fundamental para transformar o potencial que a mesma encerra. Relativamente ao seu formato, deverá ser composta por uma frase curta, concisa e facilmente memorizável. Um exemplo é a visão da empresa de elevadores Otis, “Pretendemos ser mundialmente reconhecidos como o líder em Excelência de Serviço – e não apenas entre companhias de Elevadores”.

2.2.2 Missão

A missão descreve o objecto da organização, a sua finalidade, o seu propósito. A missão “define a direcção em que a organização é conduzida e a característica especial que poderá diferenciá-la relativamente a outras organizações” (Donnelly, 2000: 166).

Uma declaração de missão deverá conter informação sobre os produtos que a organização comercializa, bem como os mercados onde opera. A missão deverá também dar indicações daquilo que distingue a empresa das suas concorrentes, aquilo que a torna única e inimitável. Finalmente a missão deverá ser revista periodicamente a fim de evitar que se torne obsoleta, fruto das alterações na empresa e nos mercados. O exemplo da Coca-Cola: “To refresh the world; To inspire moments of optimism and happiness; To create value and make a difference”.

2.2.3 Valores

Os valores representam um conjunto de sentimentos e atributos que definem e estruturam a cultura e a prática das organizações. Honestidade, integridade, profissionalismo e ética são alguns exemplos de valores que fazem parte das organizações.

Para serem aceites como valores da organização, os mesmos têm de ser aceites e respeitados por todas as pessoas que integram a mesma. No caso disso não se verificar, existirá sempre o risco de os mesmos se tornarem irrelevantes no seio da organização, ou mesmo de os valores reais serem diferentes dos valores declarados.

Poderão existir ocasiões em que a aplicação dos valores à prática dos negócios na organização crie um constrangimento à execução de negócios de valor para a mesma, ou mesmo que coloque certos limites à realização de lucros. São ocasiões que colocam à prova o comprometimento da organização e das suas pessoas com os valores da mesma, e que reflectem a sua identidade. A capacidade de seguir os valores nestes cenários cria pilares que permitem alcançar consensos e comprometimento em toda a organização.

2.2.4 Objectivos Organizacionais

Os objectivos representam metas que a organização se propõe atingir, no espírito do cumprimento da sua missão e que a levam para mais perto da sua visão. Tal como outros items da gestão estratégica, é importante que os objectivos sejam definidos e partilhados por todas as partes da organização e não apenas pela gestão de topo.

Os objectivos devem gozar de um conjunto de propriedades que os tornem eficazes:

- Devem ser específicos e concretizáveis.
- Devem traduzir-se em acções específicas, independentemente de assumirem uma natureza mais qualitativa ou quantitativa.
- Devem estabelecer prioridades e ao mesmo tempo servir de orientação aos colaboradores responsáveis pelo seu cumprimento.

Utilizando um acrónimo célebre, os objectivos devem ser SMART:

- Specific
- Measurable
- Achievable
- Rewarding
- Time-Bound

2.2.5 Vantagens Competitivas

As vantagens competitivas representam capacidades que as empresas constroem e que lhes permitem superar a sua concorrência, consubstanciando-se essa vantagem tipicamente em maiores retornos, ou lucros, obtidos. As vantagens podem ser caracterizadas, por exemplo, pela utilização de uma tecnologia inovadora no processo produtivo, por uma qualidade superior da produção, pela utilização de sistemas de informação inovadores.

As vantagens competitivas surgem da capacidade da empresa desenvolver e explorar um conjunto de competências que a distinguem dos demais concorrentes, e pôr essas capacidades ao serviço da sua operação, utilizando-as como catalisadores de inovação e optimização de processos existentes, ou mesmo na criação de novos processos.

As vantagens competitivas têm contudo uma duração limitada, que corresponde ao tempo que a concorrência demorará a adaptar-se a e/ou superar essa vantagem com outras competências também elas distintas. Nesse sentido o processo de obtenção e desenvolvimento de vantagens competitivas deverá ser encarado pela organização como algo contínuo e necessário, não só para a prosperidade mas mesmo para a própria sobrevivência do negócio.

2.2.6 Competências Críticas

As competências críticas de uma organização representam um conjunto de capacidades, ou *skills*, que a organização tem de possuir necessariamente para atingir os seus objectivos estratégicos. Por serem críticas para o sucesso da empresa, terão de ser necessariamente um leque restrito de competências, para que a empresa se possa focar no seu desenvolvimento e aperfeiçoamento.

As competências críticas trazem consigo a capacidade de gerar vantagens competitivas para a organização, se se assumirem como competências especializadas e de difícil obtenção no mercado, em empresas concorrentes. Desta forma, as organizações devem trabalhar e valorizar as suas competências críticas como uma ferramenta de diferenciação face à concorrência.

2.3 Evolução do Pensamento Estratégico

O pensamento estratégico tem sido desenvolvido através de um leque alargado de contributos, provenientes de diferentes “escolas” ou abordagens ao problema. Fica de seguida uma súpula do contributo das escolas mais relevantes.

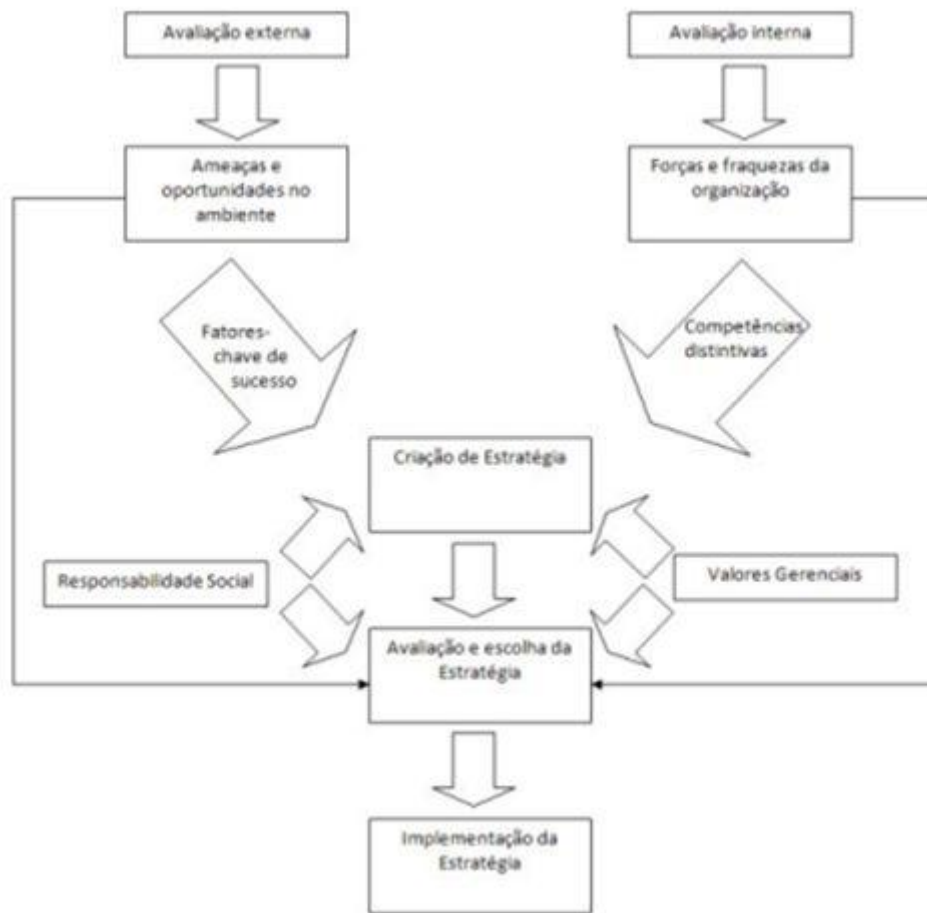
2.3.1 Escola do Desenho

A escola do Desenho surge na década de 1960 por Selznick e Chandler, e tem como principal característica a de encarar o processo de concepção da estratégia como a adequação das capacidades internas da organização aos factores externos que a condicionam. O modelo coloca um ênfase significativo na análise de condicionantes externas, das quais deriva oportunidades e ameaças, para de seguida se focar nas condicionantes internas da organização e daí depreender forças e fraquezas relevantes. Estes inputs são depois utilizados na concepção da estratégia.

A escola do Desenho defende que a concepção da estratégia é um processo deliberado e consciente, liderado pela gestão de topo da organização e transmitido hierarquicamente de cima para baixo. O processo de formação da estratégia assume contornos informais, de onde são germinadas um leque inicial de estratégias. As estratégias devem ser explícitas, e necessariamente simples e de fácil compreensão por todos os colaboradores. Após deliberação são escolhidas as estratégias de entre o leque que mais se adequam à organização.

Existe segundo esta perspectiva uma clara separação entre formulação e implementação da estratégia. Só após as estratégias estarem individualmente desenhadas e formuladas se poderá avançar para a sua comunicação às hierarquias inferiores e postas em prática.

Figura 1 – Modelo da Escola do Desenho



Fonte: Mintzberg (1990)

A ferramenta por excelência associada à escola do Desenho é a análise SWOT. Esta análise é o suporte base ao processo de formulação da estratégia e caracteriza a organização segundo duas vertentes críticas, a visão externa e a visão interna. O diagrama acima representa o modelo fundamental da escola do Desenho, concebido e apresentado por Mintzberg em 1990.

Da análise externa são extraídas oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) presentes na indústria onde a organização se insere, determinando assim os factores críticos de sucesso dessa indústria. Da análise interna são capturadas as forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*), que revelam as competências distintas da organização.

Em conjunto com os inputs descritos acima, a gestão de topo incorpora os valores da organização e um enquadramento ético e de responsabilidade social para definir as estratégias a aplicar. Após terminado o processo de formulação estratégica é então iniciada a implementação do plano definido.

2.3.2 Escola do Planeamento

A escola do Planeamento surge também na década de 1960 em associação com o livro *Corporate Strategy* de Igor Ansoff. Esta abordagem coloca o ênfase sobre o processo de formulação da estratégia, ao definir um conjunto de processos e ferramentas que apoiam a organização nesta tarefa.

De uma forma global, a escola do Planeamento apresenta um conjunto de semelhanças relativamente à escola do Desenho. A formulação da estratégia é algo de deliberado e consciente, sendo orientada pela gestão de topo desde o início.

A tarefa de construção em detalhe das estratégias é contudo executada por uma equipa de técnicos de planeamento, para posterior revisão e aprovação pela liderança da organização. Esta opção é justificada pela complexidade dos métodos utilizados, obrigando à utilização de profissionais especializados. Estes profissionais estão muitas vezes desligados da realidade no terreno, pelo que a sua utilização configura um risco a gerir de forma cuidadosa.

O processo de formulação da estratégia começa por analisar um conjunto de variáveis de ambiente, nomeadamente políticas, económicas, tecnológicas, sociais e legais, para enquadramento da organização na envolvente. De seguida desenvolve-se a visão interna da organização, através da definição/revisão da missão e objectivos.

As estratégias organizacionais são desenvolvidas através da utilização de modelos financeiros complexos, com o objectivo de obter uma imagem o mais fiel possível das condições futuras nas quais a organização irá competir. São desenvolvidos orçamentos e programas detalhados com vista a atingir os objectivos fixados pela gestão de topo.

Em suma, a escola do Planeamento tenta exercer o máximo controlo possível sobre as variáveis críticas da formulação da estratégia, e de certa forma antecipar as condições futuras nas quais a organização irá competir. Para o fazer, recorre a técnicas de modelação e sistemas de informação complexos e sofisticados. Esta abordagem corre o risco de ter algumas dificuldades na reacção à mudança, dada a complexidade dos sistemas envolvidos e a decorrente dificuldade de gerir a mudança de forma célere.

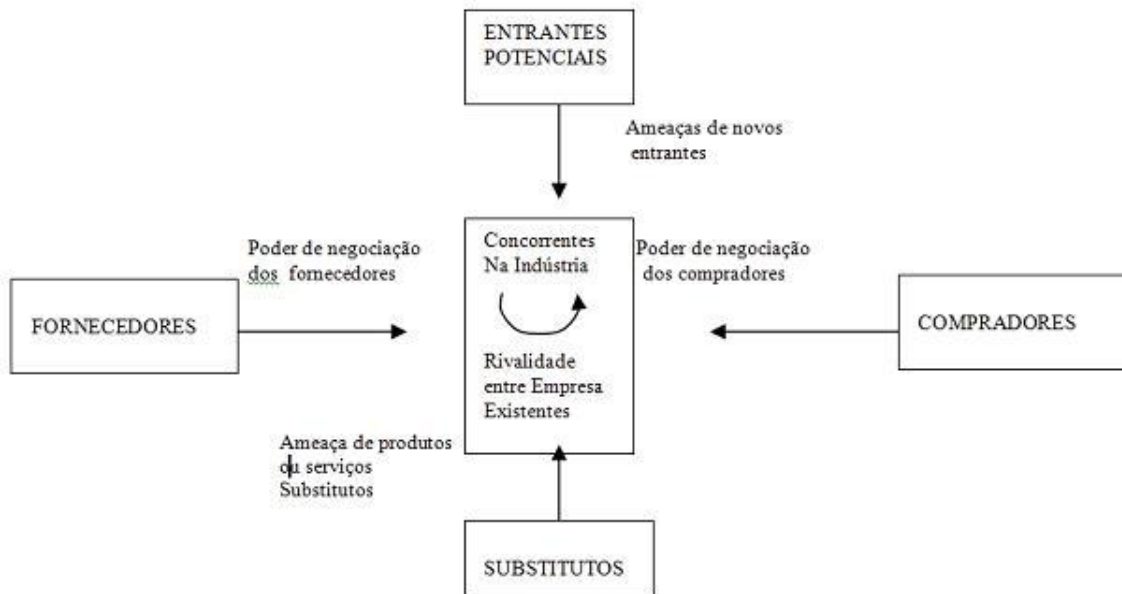
2.3.3 Escola do Posicionamento

A escola do Posicionamento surge na década de 1980 em estreita relação com Michael Porter e dois artigos seus, “Competitive Strategy” (1980) e “Competitive Advantage” (1985). Esta escola introduz um conjunto de conceitos novos na discussão sobre estratégia e apresenta diferenças significativas relativamente às escolas do Desenho e do Planeamento.

Ao contrário das outras escolas, Porter defende que apenas um conjunto limitado de estratégias é passível de obter resultados positivos numa dada indústria. A lógica subjacente a essas estratégias é contudo comum de indústria para indústria, o que levou o autor a denominá-las de estratégias genéricas.

O processo de formulação da estratégia inicia-se pela análise da atractividade da indústria na qual a organização se insere. A atractividade da indústria mede-se através de cinco vertentes distintas, as “forças”, e representa o nível de rentabilidade das empresas da indústria. (quanto maior for a atractividade, maior a rentabilidade). Cada uma das forças recebe uma valoração em função da resistência que cria à de criação de valor, e a valoração global representa o nível de atractividade da indústria.

Figura 2 - Modelo das 5 Forças de Porter



Fonte: Porter (1985)

Uma vez analisada a atractividade da indústria e determinada a sua rentabilidade, há que posicionar a organização dentro da mesma, a fim de tirar partido das capacidades internas e de criar diferenciação face aos competidores. Michael Porter avança com três estratégias genéricas: liderança pelos custos, diferenciação e focalização.

A estratégia de liderança pelos custos implica a produção e distribuição dos bens e serviços da empresa ao mais baixo custo e preço possíveis, sem perder contacto com as necessidades dos clientes.

A estratégia de diferenciação implica a produção e distribuição de bens e serviços especializados (não-standard), desenhados à medida de necessidades únicas e específicas dos clientes e segmentos de mercado onde a empresa opera.

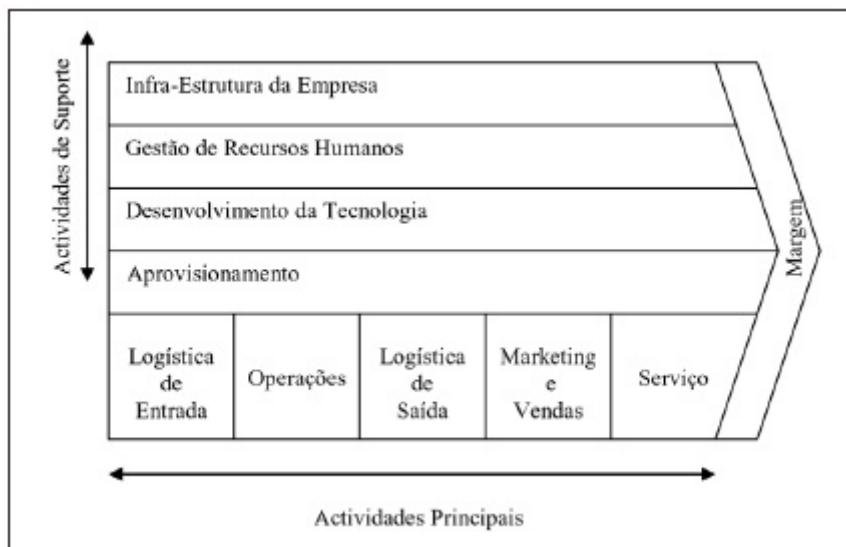
A estratégia de focalização aplica-se a um número restrito de segmentos de mercado, sendo que pode adoptar uma filosofia de liderança pelos custos ou diferenciação.

Cada uma destas estratégias poderá ser usada para tentar obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes, e a escolha da estratégia a adoptar dependerá da envolvente externa, dos recursos internos e das competências nucleares da organização.

Não se pode assim defender que uma das estratégias seja superior a outra, a avaliação será sempre feita caso a caso.

A fim de levar a cabo a sua análise interna, Porter sugere ainda uma outra ferramenta inovadora: a cadeia de valor. Segundo o próprio, a organização opera seguindo um conjunto de actividades primárias – directamente ligados à produção - e secundárias – de suporte à actividade produtiva. Estas actividades contribuem para a criação de valor, e são potenciais fontes de vantagens competitivas.

Figura 3 – Análise da Cadeia de Valor



Fonte – Porter (1985)

Para desenvolver a sua posição competitiva a empresa deverá analisar cada uma das actividades e desenvolvê-las de forma a que o seu desempenho supere o da concorrência, criando vantagens competitivas. No caso de existirem actividades nas quais a empresa não consegue criar valor e gerar vantagens face à concorrência, então a empresa deve fazer o *outsourcing* dessas actividades.

2.3.4 Escola Baseada nos Recursos

A escola baseada nos recursos surge em meados da década de 1980 por via dos autores Wernerfelt e Rumelt. A premissa desta escola parte da noção que a envolvente das organizações se tornou de tal forma complexa e imprevisível que a formulação da estratégia deve centrar-se sobretudo em factores internos à organização.

Os recursos e capacidades da organização tornam-se assim centrais no processo de formação da estratégia, nomeadamente competências dos colaboradores, patentes, recursos financeiros. O *mix* ideal dos diferentes recursos – não é possível nem desejável fazer a análise de cada recurso em separado – será utilizado como base do processo de formulação da estratégia, e da obtenção de vantagens competitivas face aos concorrentes.

O primeiro passo de formação da estratégia é assim a identificação dos recursos da organização e uma análise de pontos fortes e pontos fracos. Esta análise deve ser complementada com um *benchmark* dos recursos face à concorrência para um melhor enquadramento da mesma.

O segundo passo trata de determinar as competências distintivas da organização, identificando aquelas características que lhe permitirão diferenciar-se face à competição e mesmo superá-la. As competências distintivas e o *mix* único de recursos serão a base para a obtenção de vantagens competitivas.

Só depois desta análise estar concluída é que poderá a organização definir a indústria onde se irá situar, com base nos seus recursos e capacidades distintivas. É portanto uma abordagem significativamente diferente se comparada com as outras escolas analisadas.

Finalmente a estratégia da empresa deve levar à optimização e desenvolvimento dos seus recursos, como forma de tornar sustentáveis as suas vantagens e eficaz a estratégia.

2.4 Implementação da Estratégia

As secções anteriores permitem compreender diferentes escolas de pensar a estratégia, e desenhar planos e acções que contribuam para a sua execução. Contudo a implementação da estratégia, o levar a cabo toda a construção de hipóteses realizada “no papel” é uma outra tarefa que não fica a perder em termos de dificuldade e complexidade.

Existe nas organizações um conjunto de barreiras que comprometem a execução da estratégia e colocam fortes obstáculos à mudança: falta de comunicação; formação inadequada; liderança fraca; pouco envolvimento dos colaboradores. Todos estes factores contribuem de alguma forma para um sucesso apenas parcial, ou mesmo insucesso, da implementação de planos estratégicos.

As empresas enfrentam assim o desafio de conseguirem implementar com sucesso os seus planos estratégicos, envolvendo todos os colaboradores, alocando recursos de forma adequada, e comunicando de forma compreensível e motivadora as mudanças que se pretendem operar na organização a fim de garantir o seu sucesso futuro.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gestão que, nas últimas décadas, tem sido um aliado de muitas organizações na procura de uma solução para a implementação de estratégias e, de forma mais abrangente, gestão da mudança. Através da aplicação de metodologias e ferramentas que irão ser explicadas de seguida, o BSC apoia as empresas na transposição para a realidade de estratégias complexas, promovendo o entendimento e a discussão das mesmas, e o alinhamento de organizações inteiras em torno de objectivos comuns e partilhados.

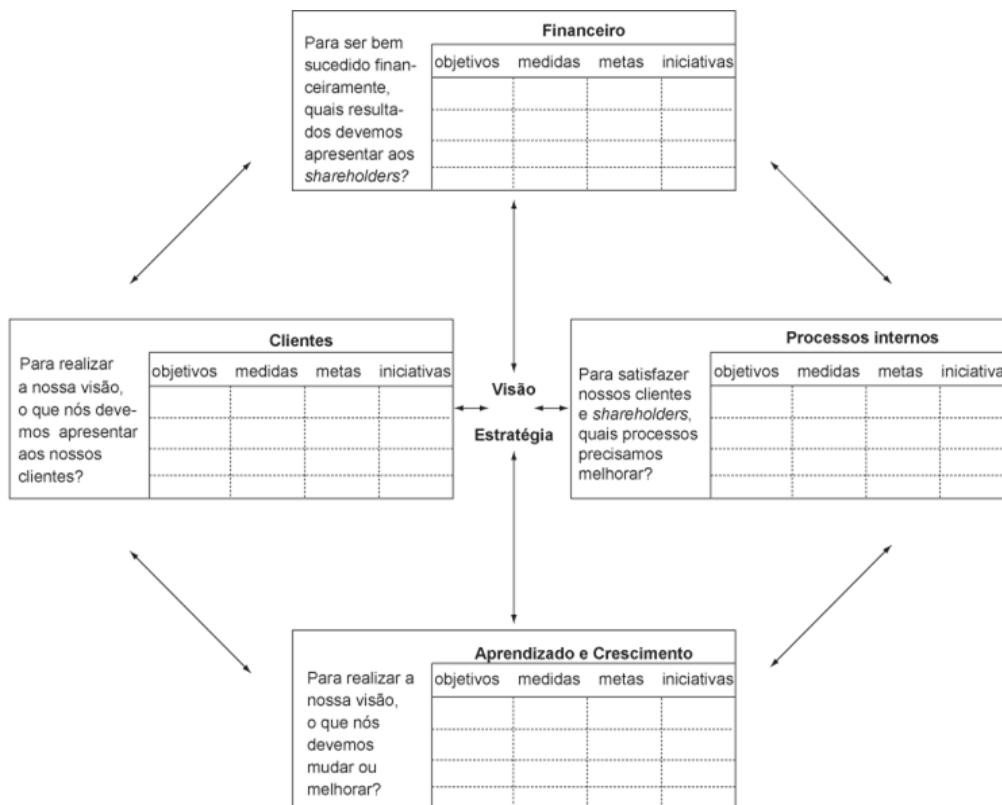
3 Revisão de Literatura - Balanced Scorecard

3.1 Conceito de Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão que pode ser aplicado a qualquer organização, seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos.

O BSC oferece como mais-valia uma perspectiva da organização que balanceia e relaciona um conjunto de factores críticos para o seu sucesso. De um lado, factores tangíveis que relatam o estado actual da saúde da organização. Estes factores, económico-financeiros na sua natureza, servem como indicadores do sucesso ou insucesso das medidas tomadas no passado pelos gestores. De outro lado, factores intangíveis que descrevem aquilo que a empresa pretende fazer para alcançar o sucesso no futuro. Aqui encontramos factores como o desenvolvimento dos processos da organização, ou o desenvolvimento dos recursos como pessoas ou sistemas de informação.

Figura 4 – Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte – Kaplan e Norton (1996)

O BSC descreve a estratégia da organização em torno de quatro eixos, as perspectivas: financeira, cliente, processos internos, aprendizagem e crescimento. Para cada uma destas perspectivas são delineados objectivos e métricas para avaliar a execução da estratégia. As métricas são ligadas entre si através de relações de causa-efeito, oferecendo à gestão visibilidade sobre o impacto de cada uma das perspectivas sobre o todo da organização.

Através do BSC as organizações adoptam um processo de gestão da sua estratégia, não focada somente no curto prazo e em informação financeira, valorizada sobretudo pelos accionistas, mas também no longo prazo e em elementos que garantam a criação de valor futuro para a organização.

3.2 Evolução do Balanced Scorecard

No início da década de 1990, muitas empresas deparavam-se com um problema: os seus modelos de controlo de gestão estavam a tornar-se distantes da realidade em que estas operavam. Os modelos focavam-se em medidas de desempenho financeiro de curto prazo, e aspectos como os activos intangíveis das empresas eram desvalorizados senão mesmo ignorados. A realidade, contudo, ditava outras regras: eram as empresas mais inovadoras que avançavam, mesmo que no curto prazo os resultados financeiros fossem penalizados; factores como a satisfação dos empregados e a motivação no local de trabalho eram determinantes para o sucesso da empresa.

Apercebendo-se desta disparidade, Kaplan e Norton iniciaram um estudo com um conjunto de empresas líderes, com o intuito de formular um novo modelo de controlo de gestão. Este novo modelo deveria dar ênfase a aspectos como o foco no cliente, a excelência operacional, a inovação; ao mesmo tempo deveria permitir à empresa focar-se não só no curto prazo mas também no médio e longo prazos.

Surge assim a primeira iteração do *Balanced Scorecard* (BSC). O modelo é inicialmente catalogado como um modelo de controlo de gestão (“*performance measurement*”), onde

são identificadas métricas para uma das perspectivas da organização e posteriormente controlada a sua evolução.

O sucesso do modelo leva a que rapidamente se desenvolva, começando a surgir novas aplicações. Torna-se claro que o BSC é uma ferramenta privilegiada de clarificação e comunicação da estratégia empresarial. O BSC oferece aos gestores a capacidade de discutir e planear estratégias globais, e alinhar toda a organização em torno dessas estratégias. A chave está nas métricas que “encaixam” na estratégia e relacionam as diferentes perspectivas, conduzindo toda a organização no mesmo sentido. O modelo passa a definir-se como modelo de gestão (“performance management”) e não apenas controlo.

O pendor estratégico do BSC leva, com o passar dos anos, a novos desenvolvimentos do modelo. Os executivos das empresas adoptam o modelo como uma verdadeira *framework* de gestão estratégica empresarial. O BSC torna-se uma alavanca para um conjunto de processos críticos: a tradução da visão da empresa num conjunto de estratégias coerentes; a comunicação da estratégia a todos os níveis da organização; a operacionalização da estratégia através da criação de métricas, e interligação das mesmas através das relações de causa-efeito; a utilização do próprio BSC como ferramenta de *feedback* do grau de implementação da estratégia. Nesta fase o BSC ocupa já um lugar central na gestão da estratégia (“*strategic management system*”).

3.3 Perspectivas do Balanced Scorecard

As perspectivas do BSC representam ângulos de visão da estratégia. Em conjunto, oferecem à estratégia um *mix* de metas de curto e longo prazo, um mix de indicadores objectivos e subjectivos, um *mix* de potenciadores (“*leading*”) e aferidores (“*lagging*”) de desempenho.

As métricas das perspectivas Financeira e Cliente reflectem as consequências de acções tomadas no passado e o contributo para o “*bottom-line*” da empresa pela execução da estratégia. São os chamados “*lagging indicators*” e são uma fonte importante de feedback da estratégia.

As métricas das perspectivas Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento representam que passos estão a ser dados para potenciar o crescimento futuro da empresa e assegurar o seu desenvolvimento. Estas métricas vão ter um impacto directo nos resultados futuros das métricas das perspectivas Financeira e Cliente. Assim sendo são denominadas “*leading indicators*”.

Cada perspectiva do BSC deverá oferecer respostas a perguntas centrais para a gestão da estratégia. No todo, o conjunto das perspectivas oferece um todo coerente, um “*roadmap*” para a implementação da estratégia no terreno.

3.3.1 Perspectiva Financeira

Para termos sucesso financeiro, como devemos apresentar-nos aos nossos accionistas?

A perspectiva financeira oferece aos gestores informação sobre o impacto da estratégia no desempenho financeiro da organização.

Algumas métricas tipicamente consideradas para a perspectiva financeira são:

- *Cash Flow*
- Rendibilidade dos Capitais Investidos
- Resultado Líquido

Os objectivos financeiros de longo prazo estão tipicamente relacionados com o estágio do ciclo de vida do negócio. São de realçar três estágios, cada um deles associado a um conjunto de objectivos distinto:

- Crescimento – Verifica-se no início do ciclo de vida do negócio. Nesta fase os negócios poderão inclusivamente operar com cash-flow negativo, sendo que os objectivos financeiros predominantes passam pelo crescimento da receita e das vendas.
- Manutenção – É o estágio do ciclo de vida mais comum nos negócios. Se bem que o crescimento do negócio seja bem-vindo, o objectivo financeiro principal passa por obter uma rendibilidade dos capitais investidos atractiva.

- Colheita – Ao alcançar a maturidade, certos negócios deixam de ser prioritários de um ponto de vista de investimento de recursos. Neste estágio torna-se fundamental a capacidade de os negócios gerarem cash-flows para a organização que possam compensar os investimentos feitos nos dois estágios anteriores.

3.3.2 Perspectiva do Cliente

Como somos vistos pelos nossos clientes, e quais são as suas necessidades?

Cada empresa identifica e desenvolve uma proposta de valor única para os seus clientes. Essa proposta de valor desenvolve a postura da organização face a um conjunto de temas – satisfação de cliente, lealdade, retenção e aquisição de clientes – e permite à organização diferenciar-se dos seus competidores, e criar relações de valor com os seus clientes.

A perspectiva do cliente permite medir o sucesso dessa proposta de valor, através da ligação entre os indicadores chave de desempenho e os segmentos de mercado e de cliente nos quais a organização pretende competir. O *output* das métricas de cliente representa o *input* da componente de receita dos objectivos financeiros.

Algumas métricas tipicamente consideradas para a perspectiva de cliente são:

- Vendas por canal de distribuição
- Nível de satisfação dos clientes
- Número de novos clientes

O desenvolvimento de uma estratégia de cliente de sucesso pode percorrer diferentes caminhos alternativos, são de realçar as três opções abaixo:

- Excelência operacional – A organização desenvolve competências que a distinguem a nível de preço, qualidade no processamento das encomendas e entrega final ao cliente.
- Liderança de Produto – A organização desenvolve produtos que pelas suas funcionalidades, características e performance se distinguem face à oferta da concorrência.

- *Customer Intimacy* – A organização foca-se no desenvolvimento de relações de qualidade com os seus clientes, através de uma oferta personalizada que vai de encontro a necessidades específicas.

3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

Quais os processos em que temos de ser excelentes para satisfazer os nossos clientes e accionistas?

De forma a executarem a sua missão com sucesso, as organizações dependem de um conjunto de processos de negócio críticos. Para um fabricante de automóveis poderá ser a montagem e entrega atempada dos veículos, para um banco poderá ser a gestão do ciclo de vida dos investimentos.

Na óptica do *Balanced Scorecard*, a perspectiva dos processos internos permite à organização identificar e desenvolver os processos internos que contribuem de forma significativa para o alcançar dos objectivos financeiros e de cliente definidos. Esta abordagem vai para além da simples estratégia de melhoria contínua. Ao fazer a ligação com os objectivos económico-financeiros, o desenvolvimento dos processos internos estará alinhado com a estratégia organizacional.

As métricas responsáveis pelo controlo dos processos internos variam de forma considerável de negócio para negócio. São apresentadas abaixo uma amostra possível:

- Percentagem de redução dos tempos de fabrico
- Percentagem de encomendas entregues no prazo estabelecido
- Número de reclamações

O desenvolvimento dos processos internos deverá ser mais do que a “melhoria pela melhoria”. A organização deverá focar-se na melhoria de aspectos que contribuam para um maior potencial de crescimento e criação de valor. Os seguintes processos têm revelado um crescente impacto no desempenho das empresas:

- Inovação – A incorporação de processos de inovação nas organizações, que levem à criação de novos produtos e serviços tornou-se essencial. A criação de

valor no longo prazo, de forma sustentável, depende da inovação como veículo de novas ofertas a segmentos de mercado e clientes cada vez mais exigentes.

- Processos Operacionais – O foco na qualidade de produção continua a ser essencial, como factor diferenciador e demonstrativo da superioridade da produção da organização face à concorrência.
- Pós-Venda – O acompanhamento dos clientes após a aquisição dos produtos e serviços da organização é chave para obter feedback e incorporá-lo no processo produtivo.

3.3.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Como pode a organização inovar e criar valor de forma sustentada?

O sucesso de uma organização depende em grande parte da capacidade desta se reinventar. As dinâmicas de mercado, a volatilidade dos clientes e a constante mudança obrigam as organizações a uma actualização constante, não só da sua oferta mas também dos seus recursos.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento identifica áreas de desenvolvimento organizacional que contribuem para o desempenho desta. A infra-estrutura de uma organização, que é composta pelas suas pessoas, sistemas e procedimentos, são os pilares que contribuem para a excelência dos processos, para relações de sucesso com os clientes, e para um desempenho financeiro superior.

Os indicadores desta área variam novamente de forma significativa, se bem que podemos identificar um grupo de métricas que são representativos:

- Número de horas de formação
- Investimento em I&D
- Satisfação dos colaboradores

3.4 Eixos Estratégicos

Os eixos estratégicos de uma organização representam os pilares sobre os quais é construída a operacionalização da sua estratégia. A definição da visão, missão e valores por um lado, e a afirmação das prioridades estratégicas por outro, definem o edifício sobre o qual todo o exercício de criação de objectivos, indicadores, projectos e iniciativas vai posteriormente assentar.

3.5 Objectivos Estratégicos

O *Balanced Scorecard* “conta a história da estratégia” da organização. Através da criação de uma percepção partilhada do rumo (visão) da organização, o BSC torna-se também uma ferramenta de motivação relevante entre a administração, gestores e demais funcionários.

Os objectivos estratégicos são assim o primeiro nível de operacionalização da visão da organização. Traduzem os resultados principais a atingir pela organização e podem traduzir-se em acções específicas, motivando as pessoas responsáveis pelo seu cumprimento. A definição dos objectivos estratégicos no BSC diferencia-o dos sistemas de simples monitorização da performance pelo foco que dá à definição do rumo a percorrer na perseguição da visão da organização.

A título de exemplo podemos considerar objectivos tais como “Desenvolvimento de Novos Produtos”, “Optimização da Estrutura de Custos”, “Criação de Valor para os Accionistas”, entre outros.

3.6 Indicadores de Desempenho

Os indicadores, ou métricas, de desempenho são o nível elementar do BSC. Os indicadores quantificam e representam o grau de atingimento dos objectivos estratégicos da organização. A sua definição deve ser clara, e devem ser passíveis de ser medidos regularmente para aferição do seu desempenho. Tanto quanto possível devem ser objectivos e os seus resultados permitirem uma leitura clara.

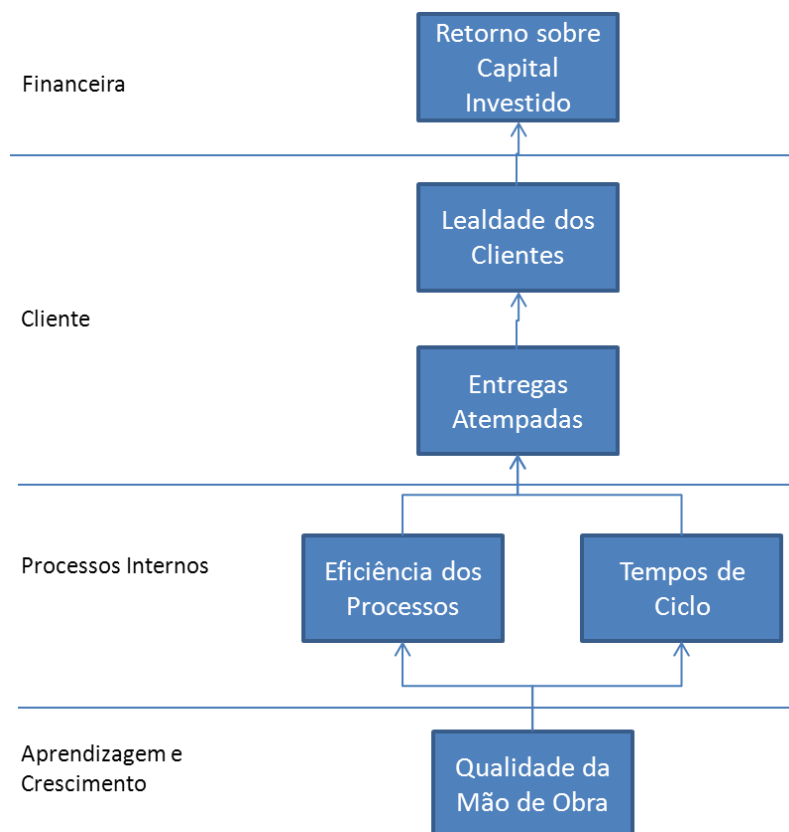
Alguns exemplos de indicadores poderiam ser “Volume de Negócios”, “Quota de Mercado”, “Investimento em I&D”, “Nº de Horas de Formação por Colaborador”.

Os indicadores seleccionados para a monitorização dos objectivos devem sê-lo numa quantidade que permita o seu efectivo controlo. Nesse sentido a boa prática recomenda que um *Balanced Scorecard* para uma organização não deverá ter em excesso de 30 indicadores, partilhados pelas diversas perspectivas (Kaplan e Norton, 1996).

3.7 Relações de Causa-Efeito

A existência de relações entre as várias perspectivas de desempenho não é uma novidade. A qualidade da mão-de-obra influencia a qualidade da produção, que por sua vez afecta a satisfação dos clientes, que impacta os resultados da organização. O *Balanced Scorecard* propõe-se então mapear essas relações e explicitá-las através de relações de causa-efeito entre os indicadores de performance.

Figura 5 – Relações de Causa-Efeito



Fonte: Kaplan e Norton (1996)

Estas relações vêm confirmar o balanceamento que é necessário existir nos indicadores do *Scorecard*. Por um lado os indicadores de resultados (“*lagging*”) que atestam o progresso realizado, e por outro os indicadores propulsores (“*leading*”) que constroem as bases para sucessos futuros da organização. Este equilíbrio permite uma caracterização mais verdadeira dos factores críticos para a execução da estratégia.

3.8 Iniciativas Estratégicas

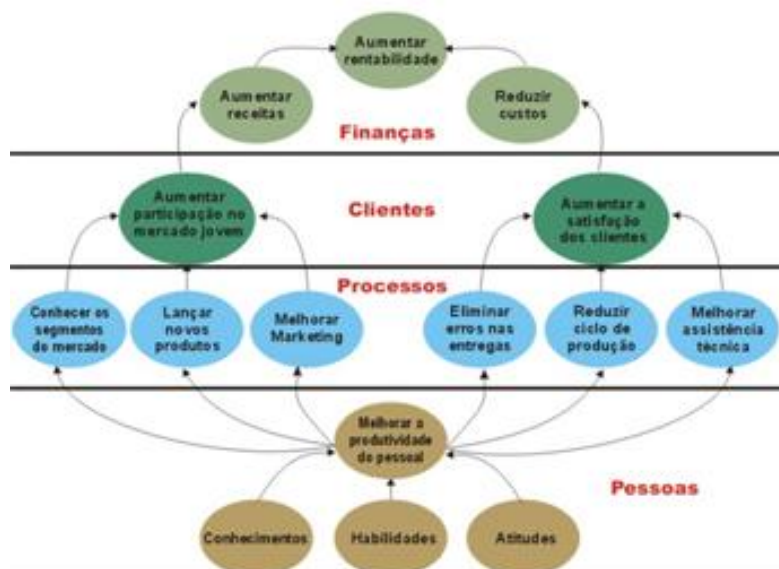
Os objectivos estratégicos dão um primeiro passo na operacionalização da estratégia, mas é necessário ir mais além. As iniciativas estratégicas representam os projectos que a organização irá levar a cabo para cumprir os seus objectivos.

No processo de definição das iniciativas, temas como a priorização, planeamento, e alocação de recursos devem ser geridas em relação estreita com a estratégia. Deverá existir um alinhamento entre aquilo que são os objectivos estratégicos chave, e os recursos disponibilizados para as iniciativas que visam esses mesmos objectivos. Sem esse alinhamento a organização correrá o risco de afectar recursos de forma menos eficiente.

3.9 Mapa Estratégico

A metodologia do *Balanced Scorecard* dá aos gestores um conjunto de ferramentas para discussão e desenvolvimento da estratégia da organização. Existe contudo o desafio que é o de comunicar para toda a organização qual é essa estratégia, de uma forma clara e compreensível para todos.

Figura 6 - Mapa Estratégico



Fonte – Kaplan e Norton (1996)

O mapa estratégico veio apoiar esse esforço fornecendo uma estrutura visual onde são integrados os diversos elementos do BSC. Os objectivos e indicadores das diferentes perspectivas são apresentados de forma organizada, ligados através das relações de causa-efeito entre os diversos elementos. As iniciativas estratégicas podem também ser representadas no mapa, fornecendo uma perspectiva global da estratégia da mesma.

Torna-se assim claro para qualquer membro da organização o caminho que esta se propõe fazer. O mapa estratégico é o instrumento privilegiado para contar “a história da estratégia” da organização, e faz com sucesso a ponte entre a linguagem técnica da gestão e os conteúdos da estratégia que devem ser conhecidos por todos.

4 Metodologia

4.1 Introdução

O presente capítulo apresenta a estratégia de investigação prosseguida na tese, bem como as técnicas de recolha e tratamento de dados utilizadas. O objecto de estudo da tese será também sucintamente apresentado e explicado.

4.2 Estratégia de Investigação

O objectivo da tese passa pelo estudo do estado actual de um determinado objecto de investigação. O objecto de estudo desta tese é o processo de formulação, implementação e monitorização da estratégia da empresa BI4ALL Consultores de Gestão Lda., desde a sua existência até aos nossos dias, e perceber de que forma a execução destes processos pela empresa está alinhada com a metodologia *Balanced Scorecard*.

De acordo com os objectivos enunciados, a estratégia de investigação utilizada é a descritiva, por ser a que melhor se adapta aos objectivos a atingir. De acordo com Reto e Nunes (1999: 29), “O uso mais frequente deste método visa responder a questões nunca antes formuladas, ou a recolher informação inexistente sobre determinado objecto de investigação, para posterior análise através de outros métodos”.

No âmbito da estratégia descritiva, o método a utilizar é o estudo de caso, que se apresenta como o mais adequado. De acordo com Jankowicz (2000: 218), “o método do estudo de caso é usado quando a tese se focaliza num conjunto de resultados numa única organização, onde queremos identificar em profundidade quais os factores que lhe estão subjacentes”.

A preocupação principal desta dissertação, e linha condutora, será compreender um conjunto de “*turning points*” no comportamento do objecto de estudo, e que derivaram no seu estado actual. O estudo dos “*turning points*” engloba a investigação e compreensão de um conjunto de “porquês” – porque determinada acção foi tomada, com que propósito e objectivos – e também de “*comos*” – que dificuldades foram

encontradas na execução dessa acção, e que soluções foram utilizadas para as ultrapassar.

Interessa assim desde já caracterizar sucintamente a empresa BI4ALL, caracterização essa que será detalhada na apresentação do estudo de caso.

A BI4ALL é uma empresa portuguesa de consultoria dedicada às temáticas do *Business Intelligence* e do *Corporate Governance*, com especial enfoque nas áreas de *Enterprise Planning*, *Performance Management* e *Risk Management*. A empresa foi fundada em 2004 por três sócios licenciados em Gestão de Empresas e Sistemas de Informação, e sediada em Sete Rios, Lisboa.

A BI4ALL actua como uma empresa integradora de soluções tecnológicas que potenciam a gestão das empresas suas clientes. Através de parcerias com empresas líderes em *software* empresarial – IBM e Microsoft – a BI4ALL oferece soluções analíticas de gestão que são integradas nos processos de negócio dos clientes. A capacidade para identificar problemas e apontar caminhos para a sua resolução são características das soluções da BI4ALL, sempre numa lógica de customização e *fitting*.

Actualmente com 40 colaboradores na empresa, a BI4ALL tem forte presença no mercado português de *Business Intelligence*, onde desenvolve há já largos anos relações duradouras com clientes nos mais diversos sectores de actividade. Banca, seguros, saúde, transportes e sector público são algumas áreas onde as soluções da BI4ALL têm criado impacto. A facturação da empresa em 2011 cifrou-se em 2,2 milhões de euros.

Recentemente a BI4ALL abriu uma delegação no Porto, fruto do surgimento de um conjunto de projectos em empresas nessa área geográfica, que sustentadamente têm vindo a assumir maior protagonismo na carteira de clientes da empresa. A BI4ALL opera também em Espanha através uma parceria com uma empresa tecnológica local, a CPM Solutions.

A escolha da BI4ALL como objecto de estudo deve-se sobretudo ao facto do autor da tese ser colaborador da empresa desde 2005, ou seja, um ano após a criação da mesma.

O autor desenvolve na empresa funções de Consultor Sénior, tendo acompanhado de perto o desenvolvimento da BI4ALL no decorrer dos últimos anos. A escolha foi também facilitada pela empatia da gestão da empresa em relação às temáticas da estratégia e em particular ao *Balanced Scorecard*.

Há também que salientar que a gestão da empresa mostrou abertura em colaborar com a realização deste estudo de caso, fornecendo informação necessária e importante à realização do mesmo. Com essa informação será possível ao autor comparar as técnicas de gestão da BI4ALL com as técnicas prescritas pelos autores do *Balanced Scorecard*.

4.3 Técnicas de Recolha de Dados

De acordo com Yin (2003), a recolha de dados para um estudo de caso deve seguir de acordo com três princípios: a utilização de múltiplas fontes de evidência, a criação de uma base de dados e o encadeamento de evidências. A utilização em conjunto destes três princípios confere ao estudo uma base de confiança mais sólida, sendo um apoio à validação das evidências detectadas.

Na recolha de dados para este estudo, o autor socorreu-se de um conjunto de fontes de informação, cada uma com um propósito e relevância distintas, na tentativa de tornar o caso o mais rico e interessante possível. Yin (2003: 97) refere que “o recurso a múltiplas fontes de evidência é a maior vantagem da recolha de dados num estudo de caso”.

A realização de entrevistas foi uma das técnicas de recolha de informação utilizadas. Foi conduzida uma entrevista ao Director-Geral da BI4ALL, bem como aos dois outros sócios da empresa. Para as entrevistas foram elaborados guias, um para a entrevista ao Director Geral, outra para os sócios. As entrevistas foram conduzidas pessoalmente ou por escrito, quando o encontro pessoal não foi possível.

O conteúdo das entrevistas variou de acordo com o interlocutor. Da interacção com o Director-Geral tentou determinar-se a maturidade do processo de formulação, execução e monitorização da estratégia da BI4ALL. Da interacção com os demais sócios, o foco esteve em captar até que ponto estes estão integrados no processo, e de que forma

acompanham o mesmo, e até se têm eventuais reservas na forma como o processo é conduzido.

Dada a proximidade do autor do estudo com o Director-Geral e os sócios da BI4ALL, no decorrer do estudo foram mantidas diversas conversas informais, que ajudaram a esclarecer e validar a informação recolhida no processo de entrevistas. O autor, enquanto quadro da BI4ALL, também utilizou observações efectuadas durante o estudo como fonte de informação.

Como última fonte de evidência o autor recorreu a análise documental, em específico os relatórios anuais de actividades e contas da BI4ALL, artigos publicados em órgãos de comunicação social e apresentações da identidade corporativa da empresa. A informação recolhida permite introduzir no estudo de caso alguma base quantitativa no que à recolha de evidência concerne. São exemplos a análise de indicadores como o EBITDA da empresa, volume de facturação e número de colaboradores.

4.4 Técnicas de Tratamento de Dados

Após recolhidos os dados provenientes das entrevistas, o autor deu início ao tratamento dos mesmos. Tratando-se de entrevistas e de perguntas abertas, a análise aos dados foi de natureza qualitativa.

A informação recolhida será utilizada para estabelecer uma comparação com a teoria do *Balanced Scorecard (within-case analysis)* de Kaplan e Norton. O autor pretende assim comparar de forma analítica o que é prescrito pela literatura, e a realidade encontrada na BI4ALL Consultores de Gestão, e com base nessa comparação validar a aplicabilidade do modelo à realidade da empresa em estudo.

5 Estudo de Caso: Implementação do Balanced Scorecard na BI4ALL – Consultores de Gestão Lda.

5.1 Apresentação da Empresa

5.1.1 Evolução Histórica

A empresa BI4ALL – Consultores de Gestão Lda. foi criada no ano de 2004 e tem como actividade primária a prestação de serviços de consultoria em sistemas de informação, especificamente na área de suporte à decisão.

A empresa foi constituída por três sócios, licenciados em Gestão e Sistemas de Informação, com idades compreendidas entre os 30 e os 36 anos – José Oliveira, Andro Moreira e Hugo Pinto - e ficou sedeadada inicialmente num escritório na Rua Castilho, Lisboa. Pouco tempo depois, fruto do crescimento da sua actividade, a empresa muda-se para Sete Rios, Lisboa, e mantém-se nessa localização até aos dias de hoje.

No decorrer do ano 2005, a BI4ALL iniciou o seu processo de internacionalização e associa-se a uma empresa espanhola, CPM Solutions, também com foco na área de suporte à decisão.

A par do seu desenvolvimento da sua actividade comercial, a BI4ALL desenvolveu também ao longo dos anos relações com os seus parceiros tecnológicos, IBM e Microsoft. Em 2009 a BI4ALL recebeu a distinção “Gold” na sua parceria com a Microsoft, e “Premier” com a IBM. Já em 2011 a BI4ALL foi considerada “Parceiro do Ano” pela Microsoft Business Intelligence Portugal.

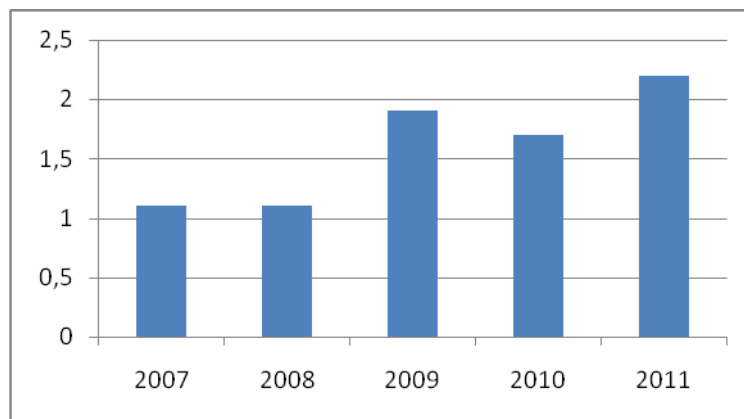
5.1.2 Evolução dos Indicadores Económicos

Apresenta-se de seguida uma súmula de indicadores descritivos da evolução da actividade da BI4ALL, relativos aos últimos 5 anos de actividade.

Volume de Negócios

O volume de negócios da BI4ALL registou o seu valor mais alto no ano de 2011, tendo atingido os 2,2 milhões de euros. Este valor representa um acréscimo de 29% face ao valor registado em 2010, e é demonstrativo da evolução positiva do negócio da BI4ALL.

Gráfico 1 - Volume de negócios (milhões de euros)

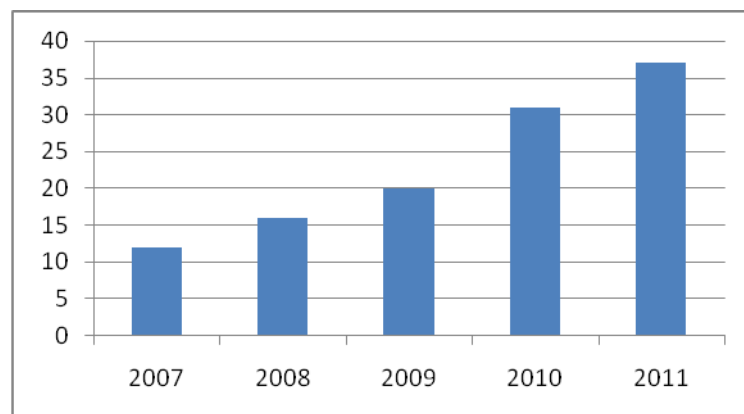


Fonte – BI4ALL

Número de Trabalhadores

A BI4ALL atingiu o final de 2011 com 37 colaboradores, todos eles efectivos. A evolução do quadro de pessoal da empresa é demonstrativo da sua evolução, mesmo considerando a adversa situação económica que afecta Portugal e grande parte da Europa.

Gráfico 2 - Número de colaboradores

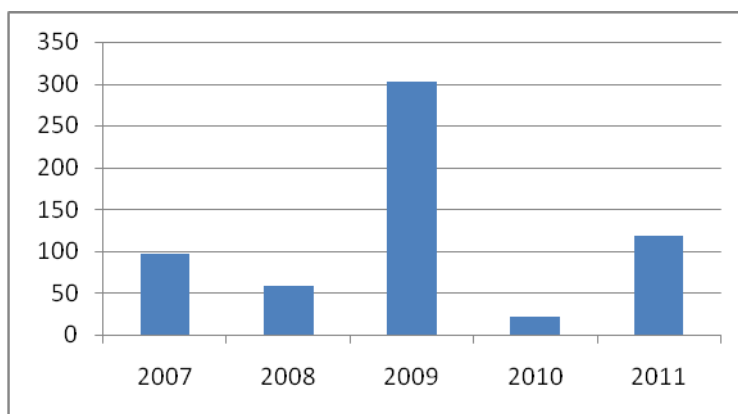


Fonte – BI4ALL

Resultado Líquido

A BI4ALL encerrou 2011 com um resultado líquido de 120 mil euros, uma apreciação muito significativa face ao registado em 2010. Contudo podemos verificar pela série histórica que a evolução deste indicador tem sido instável, o que traduz os desafios e dificuldades sentidas pela equipa de gestão para manter o negócio rentável.

Gráfico 3 - Resultado líquido (milhares de euros)



Fonte – BI4ALL

5.2 Evolução da Formulação Estratégica na BI4ALL

5.2.1 O Espaço da Estratégia na BI4ALL – Evolução Histórica

Desde a criação da BI4ALL, em 2004, que a gestão da estratégia foi considerada crítica para o sucesso da organização. Enquanto empresa actuante numa área de especialização como é o *Business Intelligence*, desde cedo a empresa teve de tomar decisões importantes relativas à oferta (produtos e serviços) a disponibilizar, e aos mercados de actuação.

Podemos afirmar contudo que a gestão da estratégia na BI4ALL foi inicialmente feita de uma forma pouco estruturada e sem o nível de formalismo adequado. Esta realidade parte da circunstância de, na altura da criação da empresa, serem 3 apenas os sócios fundadores, pelo que facilmente discutiam entre si os vários aspectos relacionados com o tema.

Interessa aqui identificar e distinguir o papel de cada um dos sócios fundadores da BI4ALL na gestão da empresa, e no impacto sobre a estratégia:

O sócio-gestor José Oliveira é responsável pela gestão comercial da BI4ALL, o que compreende responsabilidades em relação à gestão da relação com clientes da empresa, angariação de novos clientes e projectos, facturação dos serviços prestados, entre outras. O director-geral é também responsável pelo desenvolvimento do negócio da BI4ALL, através do desenvolvimento de novas áreas de intervenção e criação e aprofundamento de parcerias com outras empresas tendo em vista o crescimento da BI4ALL.

O sócio Andro Moreira é responsável pela gestão dos serviços de consultoria prestados pelos consultores da BI4ALL, o que implica responsabilidades ao nível da garantia de qualidade dos serviços prestados, preparação técnica dos consultores e supervisão de projectos chave a decorrer na empresa. É também responsável pela gestão da parceria com a empresa Microsoft, e em manter os consultores da BI4ALL actualizados em relação ao evoluir das tecnologias desse fornecedor.

Por último, o sócio Hugo Pinto é responsável pela gestão operacional da BI4ALL, com responsabilidades ao nível da gestão das contas correntes, gestão e resolução de incidentes, com vista à garantia da satisfação dos clientes da BI4ALL. É também responsável pela gestão da parceria com a empresa IBM, e em manter os consultores da BI4ALL actualizados em relação ao evoluir das tecnologias desse fornecedor.

Analisando o papel dos 3 sócios na gestão da BI4ALL, torna-se claro que cada um deles terá um contributo válido mas distinto na formulação, implementação e controlo da estratégia da empresa. O processo é liderado pelo director-geral, mas os dois sócios incorporam as suas visões e perspectivas acerca do rumo a percorrer, e das acções a empreender.

A partir do ano de 2006, a BI4ALL criou um evento anual dedicado aos seus colaboradores, denominado de “Team Building”. Este evento tem-se realizado sem interrupções, tem a duração de um fim-de-semana, e funciona como um fórum que põe em contacto todos os colaboradores da empresa, juntamente com a equipa de gestão.

Este fórum foi também utilizado pela equipa de gestão para divulgar junto dos colaboradores a estratégia da BI4ALL, tanto a componente de execução (resultados, grau de execução dos objectivos), como a componente de futuro (novas metas, exigências e desafios). Esta mensagem tem normalmente como divulgador a figura do Director-Geral da BI4ALL.

O crescimento da BI4ALL veio criar algumas dificuldades à gestão da estratégia, em todas as suas vertentes: formulação, implementação, monitorização e comunicação. A disponibilidade de recursos disponíveis aumentou substancialmente, e o processo de alocação desses recursos também aumentou em complexidade e dificuldade. Por outro lado, tornou-se mais difícil para a equipa de gestão comunicar a todos os colaboradores qual o caminho a seguir, quais as orientações presentes e futuras da empresa.

Estas “dores de crescimento” levaram à reformulação do processo de gestão da estratégia da BI4ALL. Existia a necessidade de, por um lado, aprofundar o pensamento estratégico e dotá-lo de novas ferramentas; por outro lado, existia a necessidade de criar um processo de comunicação da estratégia entre a equipa de gestão e os colaboradores da empresa. Esta comunicação teria necessariamente de ser nos dois sentidos, possibilitando a recepção de feedback por parte da administração.

No ano de 2009, por iniciativa do director-geral, a equipa de gestão iniciou discussões acerca da criação de um *Balanced Scorecard* na BI4ALL, que permitisse criar uma plataforma de discussão, análise e gestão da estratégia da empresa. O *Balanced Scorecard* permitiria à empresa traçar objectivos de médio e longo prazo e definir planos de acção de apoio à execução dos mesmos. Seria também utilizado como a plataforma de comunicação da estratégia à organização.

A primeira fase desse projecto consistia na criação de um mapa estratégico para a BI4ALL. O mapa estratégico deveria representar os eixos estratégicos da BI4ALL, os seus objectivos e áreas prioritárias. E de acordo com a metodologia *Balanced Scorecard*, desenvolver os aspectos da estratégia relacionados com as áreas Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Desenvolver esta *framework* obrigou a um trabalho antecedente de clarificar e descrever diversos aspectos da estratégia da organização e do meio na qual se insere. A secção seguinte descreve o caminho que foi percorrido, pela gestão da BI4ALL, no desenvolvimento desse mapa estratégico. Será também feita uma comparação entre a metodologia seguida pela BI4ALL e a prescrição teórica apresentada na revisão de bibliografia.

5.3 Da Formulação à Implementação Estratégica na BI4ALL

O conjunto de pontos abordados de seguida pretendem demonstrar o caminho percorrido pela BI4ALL no desenvolvimento do seu *Balanced Scorecard*. As análises listadas sequencialmente pela ordem pela qual foram desenvolvidas, em conformidade com a metodologia apresentada por Kaplan e Norton.

5.3.1 Análise das Cinco Forças de Porter no Sector da Consultoria de Gestão e Sistemas de Informação

O modelo de Michael Porter permite aferir a atractividade da área de negócio na qual as empresas se inserem, caracterizando os eixos Poder Negocial dos Fornecedores, Poder Negocial dos Clientes, Ameaça de Novas Entradas, Produtos Substitutos e Rivalidade entre Competidores. A actividade da BI4ALL enquadra-se na Consultoria de Gestão e Sistemas de Informação (GSI).

Poder Negocial dos Fornecedores

Os fornecedores mais relevantes da indústria de consultoria de GSI são grupos empresariais tecnológicos, que desenvolvem e vendem *software* e hardware de suporte às soluções apresentadas pelas consultoras. A sua força não é muito relevante nesta indústria visto existir uma multiplicidade de empresas tecnológicas no mercado e as consultoras podem sempre optar pela que oferece melhores condições em determinado momento. Por outro lado existe grande concorrência entre as tecnológicas e a inovação nos seus produtos faz-se sentir fortemente. A força tem um valor baixo.

Poder Negocial dos Clientes

Os clientes têm uma força assinalável no mercado da consultoria. O desenvolvimento da indústria levou a que o número de empresas de consultoria aumentasse significativamente ao longo dos anos, e o nível de oferta deu aos clientes um poder de negociação assinalável. Por outro lado, relações de consultoria, quando iniciam com sucesso, têm potencial para se manter e desenvolver durante períodos extensos, fruto da criação de laços fortes entre consultora e cliente. É de realçar que a procura de serviços de consultoria na área de *Business Intelligence* tem crescido significativamente nos últimos anos. A força tem um valor alto.

Ameaça de Novas Entradas

A consultoria assenta na capacidade dos consultores adquirirem e valorizarem *know-how* específico, e dessa forma proporcionar valor aos clientes da sua empresa. É uma indústria assente no capital intelectual, e nesse sentido é relativamente fácil avançar para a criação de uma empresa de consultoria. Os clientes reagem contudo com prudência à oferta das novas empresas, exigindo provas de experiência e competência. A força dos novos entrantes é média.

Produtos Substitutos

No âmbito da consultoria, podemos interpretar os substitutos como uma tendência das empresas clientes para substituir as posições ocupadas pelos consultores por posições internas na empresa. Esta realidade não se tem verificado com frequência, excepto nos casos em que um consultor transita da empresa para o cliente, para desempenhar a mesma função. A força tem um valor baixo.

Rivalidade entre Competidores

Estamos perante, a par do poder negocial dos clientes, da força mais relevante na indústria da consultoria. Existe no mercado uma multitude de empresas de consultoria de GSI, que tem ao longo dos anos desenvolvido a sua oferta e os seus recursos. O processo de obtenção de um novo cliente é muito dificultado pela concorrência, e a carteira de clientes tem de ser gerida com o máximo cuidado para evitar fugas de negócio para a concorrência. A força tem um valor alto.

Apreciação Crítica

A indústria de Consultoria em Gestão e Sistemas de Informação, e em específico o nicho de *Business Intelligence*, tem aspectos atractivos e detractores na sua caracterização. O aumento sustentado da procura nos últimos anos tem apelado a muitas empresas, seja pela criação de novas entidades ou novos departamentos em empresas já existentes. É uma indústria muito dinâmica e onde os fornecedores de tecnologia inovam constantemente. Por outro lado os preços praticados têm diminuído nos últimos anos, o que coloca desafios às consultoras para manterem a rentabilidade do negócio.

A BI4ALL ocupa uma posição privilegiada nesta indústria, e a sua posição dá-lhe algumas vantagens competitivas face a outros adversários. A BI4ALL foi em 2004 uma das primeiras empresas a surgir no mercado focalizada apenas na área de *Business Intelligence*. O estatuto de especialista, aliado a um *track record* de dezenas de implementações e a uma força de trabalho experiente, representam factores diferenciadores e que valorizam a posição concorrencial da empresa.

Apesar da posição atraente que ocupa, a BI4ALL terá de necessariamente lutar para manter ou mesmo melhorar essa posição. A rentabilidade do seu negócio tem sofrido com a queda dos preços, e os seus recursos são muitas vezes “seduzidos” a integrar projectos de novas empresas entrantes no mercado. Os custos de actualização tecnológica são também assinaláveis e difíceis de gerir, com inovações constantes por parte dos fornecedores de *software*.

5.3.2 Análise da Cadeia de Valor

A análise da cadeia de valor é também uma proposta de Michael Porter e permite à BI4ALL decompor o seu processo de criação de valor em actividades primárias e de suporte, e para cada uma dessas actividades procurar melhorias ou identificar áreas de vantagem competitiva face aos demais concorrentes.

Actividades Principais

Enquanto consultora, o processo de negócio central na BI4ALL é a prestação de serviços de consultoria aos seus clientes. Esta prestação deve caracterizar-se por um elevado profissionalismo na execução dos trabalhos, por uma elevada qualidade técnica

e com um nível de atenção elevado às necessidades do cliente. Estes atributos têm sido atingidos pela BI4ALL no desenvolvimento da sua actividade, o que justifica o facto de muitos clientes manterem há já bastantes anos uma relação com a empresa.

Para manter níveis de qualidade técnicos elevados na prestação de serviços, os consultores da BI4ALL têm de investir uma parte significativa do seu tempo em actividades de formação. A manutenção de capacidades técnicas elevadas é assim outro dos processos críticos. As permanentes exigências dos clientes por um lado, e os custos inerentes ao acesso a formação de qualidade, tornam difícil a execução deste processo.

Finalmente o processo de recrutamento é crítico para o desenvolvimento da actividade da BI4ALL. A capacidade de ir ao mercado e seleccionar o melhor talento é essencial para construir equipas de rendimento elevado, e suprir eventuais saídas da empresa. Neste campo a BI4ALL apresenta algumas dificuldades, quer pela sua dimensão reduzida quando comparada com os principais *players* do mercado, e também pelas dificuldades económicas que o país atravessa, o que inibe os profissionais de decidirem abandonar o posto de trabalho que detêm para procurar uma melhor alternativa.

Actividades de Suporte

A BI4ALL identificou como externalizáveis um conjunto de actividades que desempenhava originalmente, que por não fazerem parte do seu core puderam ser transitadas para parceiros externos, mantendo a sua operação normal.

Uma das áreas transitadas foi a contabilidade da empresa. Inicialmente registada internamente, rapidamente a empresa se apercebeu que seria mais vantajoso a entrega da actividade a um parceiro externo. A experiência tem sido positiva e a empresa mantém a aposta no *outsourcing* dos serviços de contabilidade.

Ao nível da gestão da imagem da BI4ALL, por manifesta falta de valências, todas as actividades relacionadas com a construção e manutenção do sítio da empresa na Internet, bem como concepção e distribuição de brochuras e material promocional, foram adjudicadas a parceiros externos. Esta mudança permitiu ganhos de eficiência no

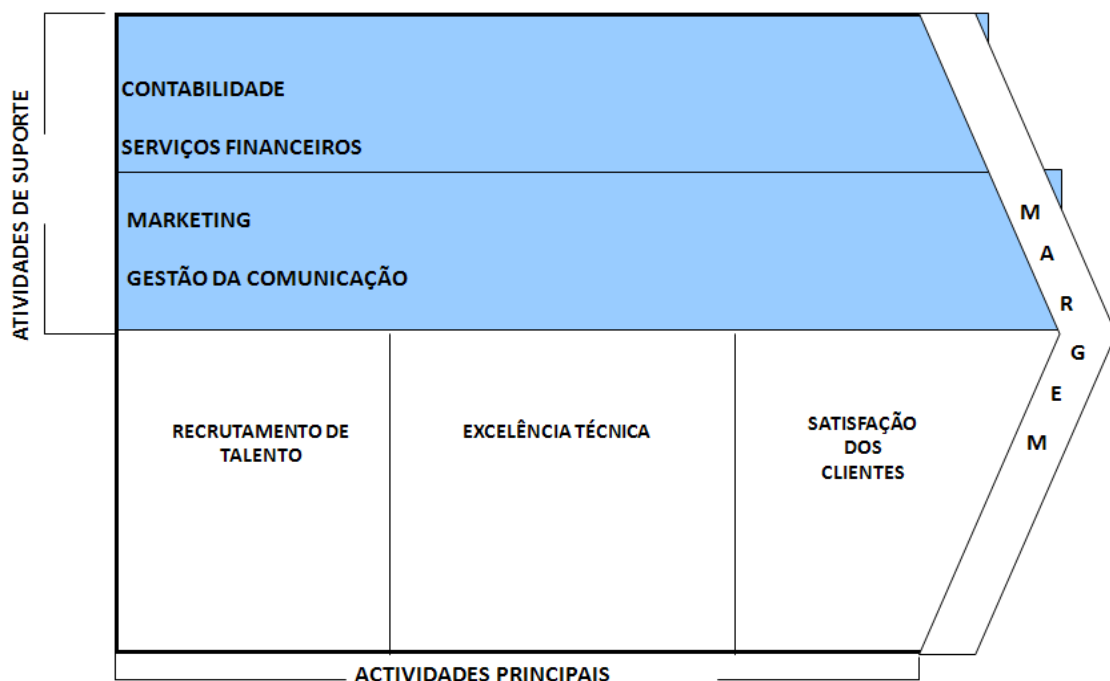
desempenho destas tarefas, bem como produtos finais de maior qualidade e profissionalismo.

Apreciação Crítica

A análise à cadeia de valor da BI4ALL permitiu aos responsáveis da empresa identificar e valorizar os processos da empresa que são responsáveis pela geração sustentada do seu valor. Através deste exercício confirmou-se aquilo de que empiricamente a equipa de gestão já tinha percepção, mas sem o rigor de uma análise formal.

Os processos críticos identificados são a satisfação dos clientes, a excelência técnica e o recrutamento de talento. Estes elementos serão incluídos na definição dos eixos estratégicos da BI4ALL, e representados no mapa estratégico da empresa. A sua identificação é importante também para a criação de planos de acção específicos para o seu desenvolvimento futuro. Já a análise dos processos complementares foi importante para validar decisões de *outsourcing* tomadas no passado referentes a processos não críticos.

Figura 7 - Cadeia de Valor da BI4ALL



Fonte – BI4ALL

5.3.3 Análise SWOT

A análise SWOT permite fazer uma sùmula da reflexão estratégica iniciada pela análise da indústria, seguida da análise da cadeia de valor da empresa. A combinação de elementos externos – *Opportunities and Threats* – e elementos internos – *Strengths and Weaknesses* – permite à gestão da BI4ALL obter um quadro de referência para a gestão da sua estratégia. Há a realçar que as conclusões são sempre restritas ao período temporal no qual foi feita a análise, e devem ser periodicamente revistas.

Opportunities

- A Gartner, uma das empresas mais conceituadas de *research* na área tecnológica, avança que as tecnologias de *Business Intelligence* são a prioridade número um para os Directores de Sistemas de Informação das grandes empresas.
- O quadro de crise económica, em Portugal e na Europa, obriga as empresas a racionalizarem os seus recursos, com recurso nomeadamente à tecnologia para apoiar a identificação e resolução de deficiências estruturais. As tecnologias de *Business Intelligence* ocupam naturalmente esse espaço.

Threats

- A concorrência muito forte que se faz sentir na indústria da consultoria, quer pelas grandes empresas – Deloitte, Accenture, Novabase – quer por empresas de nicho, é uma ameaça ao desenvolvimento do negócio da BI4ALL.
- As dificuldades financeiras impostas pela escassez de acesso ao crédito pelas empresas, é passível de adiar implementações de projectos críticos para a BI4ALL e colocar em causa a rendibilidade do seu negócio.
- A descida de preços no mercado de consultoria, fruto da crise económica mas também da entrada de novos *players*, é também uma ameaça à sustentabilidade da operação da BI4ALL.

Strengths

- A BI4ALL apresenta-se já como uma referência a nível nacional em *Business Intelligence*, o que utiliza como vantagem no contacto com novas oportunidades.
- A BI4ALL desenvolveu parcerias com IBM e Microsoft, duas das empresas mais dominantes na indústria de *software* empresarial, e em concreto para *Business Intelligence*.
- A BI4ALL encontra-se numa situação financeira estável e consolidada, com um nível de alavancagem muito reduzido e baixa exposição à banca.

Weaknesses

- A maior fatia do negócio da BI4ALL está localizada em Portugal, o que acresce por inerência ao risco do negócio a deterioração das condições da economia portuguesa.
- Enquanto empresa de dimensão pequena, a incerteza na economia torna difícil a contratação pela BI4ALL de consultores com experiência, que valorizam a manutenção do posto de trabalho acima da vontade de mudança. É um constrangimento ao crescimento futuro da empresa.

Apreciação Crítica

A realização periódica de análises SWOT é essencial para a empresa se manter actualizada em relação à sua posição competitiva. As oportunidades e ameaças revelam o contexto no qual a empresa vai navegar no futuro próximo. A análise aos pontos fortes serve de ponto de validação das iniciativas desenvolvidas para reforçar a posição competitiva da empresa. A análise aos pontos fracos indica a necessidade de novas iniciativas de desenvolvimento.

A análise desenvolvida pela equipa de gestão é equilibrada, na medida em que reconhece algumas dificuldades na implementação do modelo de negócio da empresa. A dependência da receita proveniente de clientes nacionais e as dificuldades em recrutar profissionais experientes dificultam a expansão da BI4ALL, e requerem a elaboração de planos detalhados para ultrapassar essas dificuldades.

É de salientar que, na análise à cadeia de valor, o recrutamento de talento foi identificado como um dos processos críticos à geração de valor pela BI4ALL, o que torna ainda mais importante a criação de um plano de acção para incorporar experiência na força de trabalho da BI4ALL. Este facto mostra também que a realização periódica destas análises é fulcral para a antecipação de entraves ao desenvolvimento do negócio.

Figura 8 - Análise SWOT BI4ALL

	Positivo	Negativo
Interno	Strengths <ul style="list-style-type: none"> • Referência nacional em Business Intelligence • Parcerias sólidas com empresas tecnológicas de referência • Solidez financeira 	Weaknesses <ul style="list-style-type: none"> • Maioria do negócio localizado em Portugal • Dificuldade em recrutar profissionais experientes
Externo	Opportunities <ul style="list-style-type: none"> • Procura de soluções de Business Intelligence em alta • Crise económica motiva procura pelo efeito racionalizador proporcionado pelas soluções de BI 	Threats <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência muito forte • Dificuldades no acesso ao crédito • Descida dos preços no mercado de consultoria

Fonte – BI4ALL

5.3.4 Visão

A visão da BI4ALL, desenvolvida pelos sócios fundadores, é descrita como “Ser reconhecida como empresa credível de consultoria cuja motivação e dinamismo dos nossos colaboradores, nos impulsiona no sentido da inovação e da excelência”.

A declaração de visão está correctamente construída, de acordo com as recomendações da literatura. Apresenta-se numa frase curta e concisa, descreve um objectivo exigente mas realizável, é de fácil compreensão e interiorização pelos colaboradores da empresa. É contudo um pouco vaga no que diz respeito à actividade da empresa, já que “consultoria” é um termo muito abrangente e pode aplicar-se a muitas outras áreas que não as trabalhadas pela BI4ALL.

5.3.5 Missão

A missão da BI4ALL é descrita da seguinte forma: “A nossa missão é apoiar as organizações com vista à obtenção de melhores níveis de desempenho e eficácia no cumprimento dos seus objectivos, através da optimização da sua estrutura organizativa, dos sistemas de controlo, e de suporte à decisão”.

A declaração de missão encontra-se bem estruturada e representa a maioria dos conceitos chave sugeridos pela literatura. Através da sua leitura encontra-se a descrição da actividade da empresa, bem como os clientes alvo. Peca apenas por não indicar características que diferenciem a BI4ALL dos seus competidores.

5.3.6 Valores

A BI4ALL apresenta como valores críticos da sua organização:

- Seriedade e Rigor – “todas as nossas abordagens, propostas e projectos são baseados em princípios éticos assentes na dedicação, profissionalismo, confidencialidade e rigor nos compromissos assumidos”.
- Assertividade e Foco no Cliente – “cada instituição é uma entidade única, com uma realidade e especificidade irrepetíveis; cada estudo, diagnóstico ou proposta da BI4ALL está focado nas necessidades do cliente, com as metodologias e tecnologias consideradas mais adequadas”.

A carta de valores da BI4ALL está inscrita no comportamento dos seus consultores, a declaração remonta à criação da empresa e tem-se mantido constante desde aí. Estes valores são conhecidos de todos os colaboradores, e comunicados frequentemente pela equipa de gestão, em acções internas e nos canais institucionais.

5.3.7 Competências Críticas

De acordo com a gestão da BI4ALL, “o nosso valor acrescentado consiste em apoiar as organizações na ligação da estratégia à execução, facilitando assim o ciclo de gestão (planear – dirigir – monitorizar – avaliar – corrigir), com os benefícios inerentes ao nível da fiabilidade e transparência da informação para todos os *stakeholders* – accionistas, gestores, empregados, clientes”.

A declaração detalha um pouco mais a mensagem que vem da missão da BI4ALL, e nesse sentido acrescenta valor e facilita a compreensão do posicionamento da empresa. Torna também claro que acima de tudo a BI4ALL preocupa-se com implementar

melhorias nos processos de gestão dos seus clientes, ainda que a implementação dessas melhorias seja muitas vezes feita recorrendo a soluções tecnológicas.

5.3.8 Eixos de Orientação Estratégica

A equipa de gestão da BI4ALL definiu cinco linhas de orientação estratégica, críticas para o sucesso da organização:

- **Fidelização dos Clientes** – Os clientes correntes da BI4ALL, aqueles que operam com a empresa há pelo menos um ano, representam 80% da receita total. Este número mostra a importância de trabalhar no sentido de reter os clientes após o primeiro projecto, zelando pela satisfação dos seus interesses e nunca descurando problemas e insatisfações que possam apresentar.
- **Excelência Operativa** – Os consultores da BI4ALL são reconhecidos no mercado como *subject matter experts*, o que distingue a oferta da BI4ALL relativamente a muitos concorrentes que se posicionam como implementadores generalistas. Para manter esta posição no mercado, a BI4ALL deverá manter uma aposta forte na garantia da excelência dos seus recursos, através de formação contínua e programas de certificação dos seus recursos.
- **Empowerment** – A BI4ALL pretende actuar como um agente impulsionador no desempenho dos seus clientes. Os projectos desenvolvidos pela empresa devem ir ao encontro das reais necessidades do cliente e criar soluções inovadoras e distintivas. As soluções da BI4ALL não devem criar dependências dos clientes face à empresa, embora a sua qualidade deva levar os clientes a voltar a requisitar os serviços da empresa.
- **Satisfação dos Colaboradores** – Os consultores da BI4ALL são o seu maior activo, e a empresa deve criar condições de trabalho nas quais possam desenvolver a sua actividade de forma satisfatória, maximizando o seu potencial e criando soluções de elevado valor acrescentado.
- **Compromisso com a Sustentabilidade** – A BI4ALL, enquanto empresa jovem, deve preocupar-se no desenrolar da sua actividade em criar bases de sustentação para crescimento futuro. As decisões estratégicas – política comercial, política de recrutamento, investimentos – devem encaminhar a empresa num rumo de crescimento sustentável e não demasiado acelerado.

A definição dos eixos de orientação estratégica foi introduzida pela empresa (e espelhada no mapa estratégico abaixo apresentado) como forma de aprofundar a mensagem transmitida pela visão/missão/valores da BI4ALL. Os eixos não descrevem por si só metas quantitativas a alcançar, mas enquadram e dão consistência aos objectivos estratégicos que de seguida são apresentados.

Enquadrando os eixos apresentados com o modelo das estratégias genéricas de Porter, podemos afirmar que estamos perante uma estratégia de diferenciação, assente num serviço de excelência técnica adaptado às necessidades de cada cliente. A adopção deste modelo não rejeita a necessidade de manter controlo sobre os custos de operação, e esse ponto é enfatizado no eixo estratégico “Compromisso com a Sustentabilidade”.

5.3.9 Objectivos Estratégicos

Apresenta-se de seguida o conjunto de objectivos estratégicos definidos pela equipa de gestão da BI4ALL, separados pelas quatro perspectivas do modelo *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton.

Perspectiva Financeira

- Desenvolver as Vendas – As vendas de *software* e de serviços de consultoria constituem a base do negócio da BI4ALL. A empresa deverá antecipar as necessidades dos clientes, e as tendências do mercado, e posicionar-se de forma a transformar oportunidades de negócio em vendas e em receita.
- Melhorar a Rentabilidade – O sucesso do negócio depende não só do crescimento das vendas mas também de um equilíbrio sustentável entre receitas e custos. A capacidade de manter esse equilíbrio, e desenvolver rácios de rentabilidade crescentes e sustentáveis, é crítico para a BI4ALL.

Perspectiva Cliente

- Assegurar a satisfação dos clientes – Os clientes da BI4ALL, muitos deles parceiros da empresa desde há vários anos, são um elemento fundamental do sucesso da empresa. Ao garantir a satisfação dos seus clientes a BI4ALL está a assegurar a sustentabilidade do seu negócio.

- Desenvolver relação com parceiros tecnológicos IBM / Microsoft – Enquanto empresa prestadora de serviços, a BI4ALL apoia-se nas soluções informáticas desenvolvidas por IBM e Microsoft para implementar as soluções que propõe aos seus clientes. Deste modo, torna-se essencial desenvolver uma relação de qualidade com estes parceiros. Ao tornar-se um parceiro de, a BI4ALL acede em primeira mão às mais recentes tecnologias e está bem posicionada para implementar soluções inovadoras nos seus clientes.

Perspectiva Processos Internos

- Assegurar tempos de resposta eficazes – A BI4ALL possui uma base de clientes extensa, e a taxa de ocupação dos seus consultores é em média elevada. Este cenário causa alguns desafios quando surge um pedido urgente e inesperado de um cliente, e garantir a satisfação desses pedidos é difícil mas necessária.
- Assegurar a gestão do conhecimento – O activo chave detido pela BI4ALL é o conhecimento dos seus colaboradores, quer o conhecimento técnico das tecnologias com que a empresa opera, quer o conhecimento relativo aos diversos projectos que a empresa executa. A empresa deve salvaguardar esse conhecimento, retendo-o na organização e prevenindo o seu desaparecimento.
- Melhorar a gestão da execução dos projectos – Com mais de 30 consultores diariamente no terreno, dos quais depende directamente a sua facturação, cabe à BI4ALL implementar metodologias de reporte do trabalho efectuado. Este reporte deve ser rigoroso e descritivo, e funcionar também como uma validação do trabalho executado para o cliente.
- Melhorar a gestão dos clientes correntes – Os clientes correntes, na realidade da BI4ALL, representam clientes que, não tendo um projecto a decorrer, geram pedidos ocasionais que a empresa tenta atender da forma mais rápida possível. Dada a normal escassez de recursos disponíveis, torna-se muitas vezes difícil afectar recursos a estes esforços. Os clientes correntes geram no entanto uma percentagem muito significativa da receita da BI4ALL, pelo que a organização tem de estar preparada para os apoiar no seu dia-a-dia.

Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

- Potenciar a qualificação dos colaboradores – A BI4ALL propõe aos seus clientes soluções alicerçadas em plataformas tecnológicas que evoluem muito rapidamente. Os consultores precisam de permanentes actualizações aos seus conhecimentos para não estagnarem e poderem oferecer soluções inovadoras e actuais.
- Maximizar a motivação dos colaboradores – A profissão de consultor é aliciante mas também desgastante para os seus praticantes. A BI4ALL deverá olhar para os seus colaboradores enquanto profissionais qualificados mas também como pessoas com necessidades específicas, e desenhar estratégias de motivação que maximizem o rendimento de cada indivíduo.
- Implementar políticas de remuneração atractivas – Mesmo em períodos de crise, as empresas devem fazer um esforço para reter os seus colaboradores mais valiosos. As políticas de remuneração devem premiar os mais talentosos, e motivar um desempenho e desenvolvimento crescentes.
- Proporcionar excelentes condições de trabalho – Para maximizar o rendimento dos seus consultores, a BI4ALL deve dotar as suas equipas de condições ideais, como equipamentos (computadores portáteis, telemóveis) que permitam o desempenho do seu trabalho nas melhores condições e que nunca sejam um entrave à entrega com sucesso dos projectos. Um ambiente de trabalho saudável também deverá ser protegido e desenvolvido.

Os objectivos estratégicos definidos pela equipa de gestão de BI4ALL vão ao encontro das recomendações teóricas, na forma e no conteúdo. Os objectivos são descritos com poucas palavras, representando noções concisas e de fácil interpretação. A utilização do tempo verbal em questão não é feita por acaso, criando uma ideia de acção associada ao atingimento do objectivo.

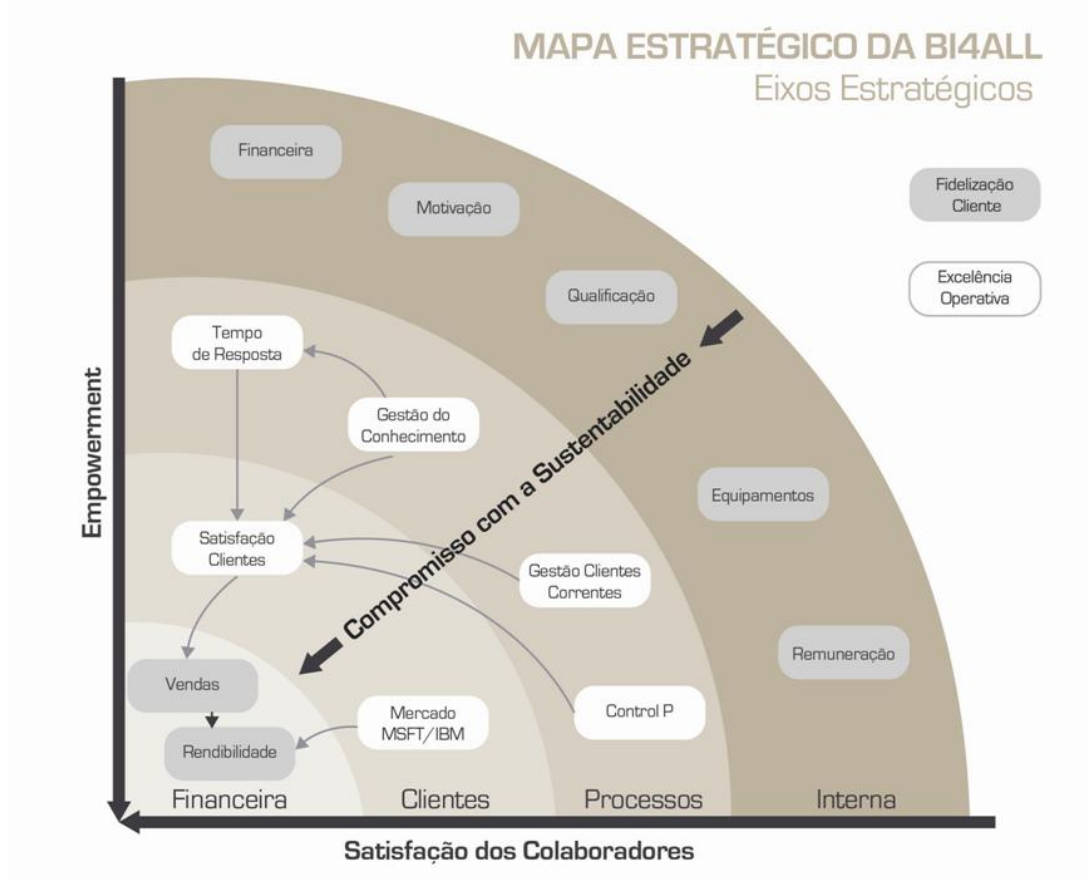
Do ponto de vista de operacionalização dos objectivos, ficou por definir quem seria responsável pelo cumprimento dos objectivos. Esta omissão é de significativa importância, dado que sem criar responsabilidades associadas ao *Balanced Scorecard*, tornar-se-á mais difícil assegurar a sua execução. A equipa de gestão foi alertada para esta situação, e apesar de não ter apresentado uma solução de imediato, ficou sensibilizada e assumiu ser um ponto a melhorar no futuro.

Realçamos também que a administração foi contida na eleição de objectivos. Por vezes as empresas caem no erro de criarem demasiados objectivos que na prática se tornam difíceis de implementar. A BI4ALL optou por uma via de “pequenos passos”, criando alguns objectivos fundamentais e trabalhando a partir dessa base pequena mas sólida.

5.3.10 Mapa Estratégico

Como súpula da reflexão estratégica apresentada até agora, a equipa de gestão da BI4ALL concebeu o mapa estratégico delineado abaixo, e que representa de forma gráfica a estratégia da organização e a relação entre os diferentes objectivos estratégicos apresentados.

Figura 9 - Mapa Estratégico da BI4ALL



Fonte – BI4ALL

O mapa estratégico consolida e apresenta de forma concentrada e de rápida leitura a visão estratégica da equipa gestão da BI4ALL. É especialmente relevante analisar neste mapa as relações de causa-efeito definidas entre os diferentes objectivos, e a partir daí analisar a lógica da gestão da empresa.

A obtenção de retornos financeiros, para alimentar a expansão do negócio, e também remunerar os sócios, é o principal objectivo da estratégia da BI4ALL. Sendo uma empresa privada com fins lucrativos esta realidade é natural, sendo também um dos indicadores chave da saúde da empresa.

A obtenção desses retornos financeiros obriga a uma permanente atenção às necessidades dos clientes da BI4ALL, por via da satisfação das suas necessidades através da execução de projectos que potenciam a sua performance, e também desenvolvendo parcerias com empresas tecnológicas de topo.

Para alcançar este patamar, a BI4ALL precisa de organizar-se internamente para extrair o máximo potencial dos seus recursos. Na procura da excelência operativa, a empresa desenvolve processos de gestão de conhecimento, gestão de clientes correntes e gestão de projectos que lhe permitem maximizar o tempo de resposta e satisfazer de forma continuada os interesses dos seus clientes.

A base da estratégia da BI4ALL, e que lhe permite crescer para o futuro de forma sustentada, assenta no contínuo desenvolvimento dos seus recursos. A implementação de estratégias de motivação, remuneração, qualificação dos seus recursos e criação de condições de trabalho, cria um círculo virtuoso na empresa e cria bases para um desenvolvimento sustentável.

A inexistência de relações de causa-efeito descritas entre as perspectiva Aprendizagem e Crescimento (neste mapa descrita como Interna) e Processos Internos deve-se à natureza basilar e estrutural da primeira, de acordo com a equipa de gestão da BI4ALL. Assim, a interpretação é de que todas as componentes da perspectiva Aprendizagem e Crescimento influenciam directamente, quer os objectivos dos Processos Internos, quer os objectivos das outras perspectivas.

5.3.11 Indicadores de Desempenho

Na versão actual do *Balanced Scorecard* da BI4ALL ainda não foram desenvolvidos indicadores de desempenho afectos a cada um dos objectivos definidos. Em termos de operacionalização do *Balanced Scorecard*, estamos perante uma falha importante, já que os indicadores são a base que permite aferir o cumprimento dos objectivos estratégicos traçados. A empresa conseguiu assim traçar a sua estratégia e sistematizá-la nas quatro perspectivas, mas sem indicadores terá dificuldades em acompanhar a sua execução e planear acções correctivas.

A decisão da administração de não avançar para já com a criação dos indicadores deveu-se ao esforço envolvido na sua recolha e eventuais sistemas de informação necessários para automatizar o seu tratamento e reporte. Por outro lado a empresa mostrou-se bastante satisfeita com aquilo que foi alcançado pelo projecto, e decidiu passar a implementação dos indicadores de desempenho para uma iteração futura do *Balanced Scorecard*.

5.4 Dificuldades Sentidas na Implementação do Balanced Scorecard na BI4ALL

A introdução de um sistema de gestão, com as características do *Balanced Scorecard*, numa empresa, neste caso numa PME, nem sempre é fácil. Desde a decisão inicial de o adoptar, até à implementação e entrada em funcionamento do BSC, muitas dificuldades se colocam ao sucesso desta iniciativa.

O promotor da iniciativa, o director-geral da BI4ALL, teve antes de mais de convencer os demais sócios da empresa que a adopção de um sistema com as características do BSC era necessária para o aprofundamento da gestão estratégica da empresa. Os sócios mostraram-se inicialmente pouco convencidos, visto que para eles o BSC era apenas mais uma forma de gastar tempo e tirava-lhes o foco da resolução dos problemas do dia-a-dia.

Uma das premissas do *Balanced Scorecard* é de a sua aplicação ser transversal a toda a organização. Todos os colaboradores devem ser envolvidos na definição dos objectivos, indicadores, metas e planos de acção. Na BI4ALL, este passo ainda não foi dado, e o conteúdo do mapa estratégico reflecte apenas a visão da administração sobre o caminho a trilhar pela empresa. Esta situação causa algum alheamento dos colaboradores dos conteúdos do BSC, dado não terem sido envolvidos na sua definição.

O *Balanced Scorecard* exige muito das organizações no sentido em que tem de ser permanentemente revisto e actualizado. A primeira iteração de um BSC tão somente descreve o caminho a percorrer pela organização num determinado momento, passados seis meses ou um ano existe a necessidade de visitar as premissas e rever objectivos e metas traçados. Este processo de revisão ocorre na BI4ALL com menos frequência do que seria desejável, por via da falta de tempo dos responsáveis para se reunirem e discutirem a estratégia da empresa.

Finalmente a ausência por agora de indicadores no BSC leva a que a metodologia não possa ser posta em prática na sua totalidade. A selecção de indicadores de medida do negócio tem estado em discussão mas apenas se chegou a conclusões até ao momento acerca de indicadores financeiros e de produtividade, os mais fáceis de medir.

5.5 Reflexão Crítica dos Entrevistados às Vantagens do Balanced Scorecard

Não obstante as dificuldades sentidas, descritas na secção anterior, a equipa de gestão da BI4ALL mostrou-se globalmente satisfeita com a decisão de investir na criação de um *Balanced Scorecard*. Os entrevistados apresentaram um conjunto de pontos que na sua opinião fizeram valer a pena o esforço.

O caminho percorrido, feito de discussões e trocas de ideias, até alcançar o resultado final desejado, foi apontado como extremamente benéfico pela equipa de gestão. Permitiu clarificar a posição de cada um dos elementos em relação à condução da estratégia da BI4ALL, e consolidar e alinhar as visões individuais num plano comum e partilhado por todos.

A criação de um *Balanced Scorecard* permitiu também formalizar a estratégia da BI4ALL, pondo por escrito o que antes existia apenas na cabeça dos vários elementos da equipa de gestão. Esta oficialização permitiu clarificar pontos que não eram evidentes e em relação aos quais existiam interpretações diferentes por parte da administração.

Com a criação de um *Balanced Scorecard* tornou-se também mais fácil a comunicação da estratégia da empresa a toda a organização. O mapa estratégico foi apresentado na reunião anual de *Team Building* e explicado aos colaboradores. Apesar de ainda não conter indicadores de medição, o mapa permite criar uma plataforma de comunicação entre gestão e colaboradores, e facilitar o diálogo e discussão sobre as acções a tomar para atingir os objectivos propostos.

Em suma, a criação de um *Balanced Scorecard* na BI4ALL dotou a empresa de uma plataforma para a gestão estratégica da empresa. Embora não estando completamente desenvolvido, o BSC criou as bases para a discussão estratégica, facilitou o alinhamento estratégico entre todos os elementos da empresa, e clarificou e ajudou a comunicar o rumo que a equipa de gestão antevê para o desenvolvimento do negócio da BI4ALL.

6 Conclusões e Recomendações

6.1 Conclusões

O estudo realizado pretende ser um contributo para uma melhor compreensão de como é concebida e implementada a gestão estratégica nas organizações. No caso em concreto, estudámos a aplicação da metodologia *Balanced Scorecard* a uma PME portuguesa dedicada à consultoria em *Business Intelligence*, a BI4ALL Consultores de Gestão Lda.

A primeira parte do estudo foi dedicada ao enquadramento teórico dos temas em discussão. Em primeiro lugar, foi feito o levantamento dos principais conceitos que norteiam a gestão estratégica, como a missão, a visão e os valores. De seguida foi abordada a evolução do pensamento estratégico e feita uma apresentação das diversas Escolas que contribuíram para o seu desenvolvimento. Focámos um conjunto de ferramentas que foram criadas e são hoje determinantes na análise estratégica, como a análise SWOT, o Modelo das 5 Forças de Porter ou a Análise da Cadeia de Valor. Por último foi apresentada a metodologia *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton e explicado o seu contributo para a gestão estratégica das organizações.

A segunda parte do estudo apresenta o objecto de investigação e define a metodologia a adoptar, bem como as ferramentas a ser utilizadas. Foi seleccionado, dentro da estratégia de investigação descritiva, o método do estudo de caso, como sendo o mais adequado aos objectivos da investigação.

A terceira parte do estudo desenvolve o estudo de caso aplicado à empresa BI4ALL Consultores de Gestão Lda., uma PME portuguesa criada em 2004 e que terminou o ano de 2011 com uma facturação de 2,2 milhões de euros e 37 colaboradores, o que a coloca já nas 100 maiores da sua área.

O estudo de caso começa por apresentar a empresa e explicar a evolução do seu negócio desde 2004. É também apresentada a abordagem ao pensamento estratégico dos gestores da empresa, e de que forma o seu crescimento criou a necessidade de alterar esses processos. A partir dessa necessidade, é explicado de que forma a metodologia *Balanced Scorecard* foi introduzida na empresa, e o impacto proporcionado.

Apresentamos de seguida as conclusões retiradas do estudo de caso. Relativamente à análise do contexto estratégico da BI4ALL:

- A BI4ALL actua na indústria de consultoria de gestão e sistemas de informação. A análise das cinco forças de Porter permitiu aferir que esta indústria oferece uma rentabilidade média aos seus participantes. Preços em declínio e grande poder negocial dos clientes têm reduzido as margens nesta indústria. Por outro lado, a procura destes serviços tem aumentado, motivando o aparecimento de novas empresas. A BI4ALL, pela sua experiência e qualidade dos seus recursos, consegue ocupar actualmente uma posição de destaque na indústria.
- A análise da cadeia de valor permitiu identificar e validar os processos críticos para o sucesso da actividade da BI4ALL. Satisfação do cliente, excelência técnica e recrutamento de talento são os eixos que contribuem para o desenvolvimento sustentável da empresa, e como tal devem ser delineadas iniciativas para promover a sua melhoria contínua.
- A análise SWOT efectuada permitiu realçar um conjunto de pontos fracos que são um entrave ao desenvolvimento sustentável da empresa. O foco do negócio em Portugal e a dificuldade em recrutar profissionais experientes são duas preocupações da equipa de gestão e como tal devem ser planeadas acções para correcção futura.

Relativamente à formulação e implementação da estratégia através do *Balanced Scorecard*, foi possível retirar as seguintes conclusões:

- A visão da BI4ALL, “Ser reconhecida como empresa credível de consultoria cuja motivação e dinamismo dos nossos colaboradores, nos impulsiona no sentido da inovação e da excelência”, descreve de forma clara e concisa os objectivos da empresa, e funciona como agente motivador dos colaboradores.
- A declaração de missão da empresa, “apoiar as organizações com vista à obtenção de melhores níveis de desempenho e eficácia no cumprimento dos seus objectivos, através da optimização da sua estrutura organizativa, dos sistemas de controlo, e de suporte à decisão”, descreve a actividade principal da empresa e os seus clientes alvo, se bem que não avança características diferenciadoras da BI4ALL face aos seus competidores.

- A BI4ALL assenta a sua actividade em valores como “seriedade, rigor, assertividade e foco no cliente”.
- A empresa definiu cinco eixos de orientação estratégica que definem o enquadramento das suas actividades: “*fidelização dos clientes, excelência operativa, empowerment, satisfação dos colaboradores, compromisso com a sustentabilidade*”. Com base no modelo das estratégias genéricas de Porter conclui-se que a BI4ALL implementa uma estratégia de diferenciação, assente num serviço de excelência técnica adaptado às necessidades de cada cliente.
- Os objectivos estratégicos da BI4ALL foram definidos pela equipa de gestão, enquadrados nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Não houve contudo um envolvimento forte dos colaboradores da empresa, e não foram definidos responsáveis pelo seu cumprimento, o que implica um risco para o sucesso da iniciativa.
- O mapa estratégico “conta a história da estratégia” da BI4ALL de uma forma clara e de rápida leitura. São apresentados os eixos e objectivos estratégicos da empresa, e definidas as relações de causa-efeito entre os objectivos das diferentes perspectivas. A equipa de gestão decidiu não definir relações de causa-efeito entre a perspectiva Aprendizagem / Crescimento e Processos Internos por considerar que a primeira afecta transversalmente todos os restantes objectivos.
- A BI4ALL não definiu à data indicadores operacionais para monitorizar a execução dos seus objectivos estratégicos. A equipa de gestão definiu como prioritário a implementação de processos de formulação e implementação da estratégia, e irá avançar numa fase posterior com sistemas de monitorização e controlo. É contudo um risco assinalável para o sucesso pleno da iniciativa.

Finalmente, a experiência da utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica na BI4ALL permitiu a retirada das seguintes conclusões:

- A implementação de um sistema de gestão estratégica, numa PME, é exigente pois obriga à alocação de recursos significativos – tempo, dinheiro – que nem sempre são fáceis de desbloquear em empresas desta dimensão.
- A concepção e implementação de um BSC verdadeiramente transversal a toda a organização implicam o envolvimento de todos os colaboradores no processo.

Na experiência da BI4ALL a equipa de gestão assumiu em exclusivo a definição dos objectivos estratégicos. A posterior comunicação dos objectivos à organização foi aceite como válida mas perdeu-se uma hipótese de gerar maior adesão dos colaboradores ao processo.

- O *Balanced Scorecard* mostrou ser uma ferramenta muito benéfica para a BI4ALL, ao permitir desencadear um conjunto de reflexões que levaram à formalização e desenho da estratégia da organização. O percurso foi facilitado pelo facto da equipa de gestão ter noções de estratégia, mas mesmo assim a *framework* agiu como um facilitador de todo o processo. A gestão da estratégia ganhou consistência, e promoveu o alinhamento de toda a organização.
- Do ponto de vista comunicacional, o mapa estratégico mostrou ser uma excelente ferramenta para transmitir e apresentar a estratégia à organização. O mapa define o caminho a percorrer por toda a organização e encapsula numa única imagem o conjunto de passos a tomar para a execução com sucesso da estratégia.

6.2 Recomendações

Analisadas as conclusões do estudo, são agora apresentadas algumas recomendações que visam oferecer soluções de melhoria ao que já foi alcançado pela BI4ALL:

- As análises de contextualização estratégica, como o Modelo das 5 Forças de Porter, Análise da Cadeia de Valor e Análise SWOT, devem ser repetidas periodicamente pela organização, a fim de as manter actualizadas e com relevo para a organização.
- Os objectivos estratégicos da BI4ALL deverão ser atribuídos a elementos da organização responsáveis pelo seu cumprimento. Da mesma forma, deverão ser criados indicadores de performance para aferir o cumprimento dos objectivos. A BI4ALL deverá perseguir uma estratégia de operacionalização do modelo que foi implementado, para retirar máximo proveito do seu mapa estratégico.
- A BI4ALL deve pugnar por envolver todos os colaboradores no processo de gestão estratégica, para promover o alinhamento e a focalização de todos. Todos os colaboradores têm algo a acrescentar ao desenvolvimento da estratégia, e o seu envolvimento é um factor de motivação para os próprios.

7 Bibliografia

Ansoff, I. (1988), *Corporate Strategy*, 2nd Revised Edition. Penguin Books Ltd.

António, N. (2003), *Estratégia Organizacional – Do Posicionamento ao Movimento*, 1^a edição. Edições Sílabo Lda.

António, N., Rodrigues, J. (2006), *Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos*. Working Paper 1/06, Grupo Estratégia Organizacional, ISCTE.

António, N., Rosa, A., Teixeira, A., Cândido, C., Rodrigues, J., Cardoso, E., Simaens, A., Martins, J. e Varela, J. (2012), *Estratégia Organizacional – Do mercado à ética*. Escolar Editora Lda.

Carvalho, C. e Filipe, J. (2008), *Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro*, 2^a edição. Edições Sílabo, Lda.

Chandler, A. (1974), *Strategy and Structure – Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press

Drucker, P. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business

Farreca, E. (2006), *Estratégia: Da Formulação à Acção Aplicando o Balanced Scorecard*. Edições Pedago Lda.

Jankowicz, A.D. (2000), *Business Research Projects*, 3rd edition. Thomson Learning

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

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

Kaplan, R. e Norton, D. (2000), *Having Trouble With Your Strategy? Then Map It*, *Harvard Business Review*, September – October : 1-12

Kaplan, R. e Norton, D. (2004), *Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press

Kaplan, R. e Norton, D. (2006), *Alignment – Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press

Kaplan, R. e Norton, D. (2008), *The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Press

Mintzberg, H. (1990), *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, March – April: 171-195

Mota, P. (2011), *Concepção de um Balanced Scorecard para uma PME*. Projecto de Mestrado em Gestão, ISCTE.

Olve, N., Roy, J. e Wetter, M. (1999), *Performance Drivers – A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. John Wiley & Sons, Ltd.

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. (1985), *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Relatório e Contas (2007), BI4ALL Consultores de Gestão Lda.

Relatório e Contas (2008), BI4ALL Consultores de Gestão Lda.

Relatório e Contas (2009), BI4ALL Consultores de Gestão Lda.

Relatório e Contas (2010), BI4ALL Consultores de Gestão Lda.

Relatório e Contas (2011), BI4ALL Consultores de Gestão Lda.

Reto, L., Nunes, F. (1999), Métodos como Estratégia de Pesquisa – Problemas Tipo numa Investigação. *Revista Portuguesa de Gestão*, 21-29

Sun Tzu (1971), *The Art of War*, New York Oxford University Press

Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, April – June : 171-180.

Yin, R. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, 3rd edition. Sage Publications Inc.

8 Anexos

8.1 Guia de Entrevista – Director Geral

1. Quando foi feita a primeira abordagem à formulação da estratégia na BI4ALL? Como era até então gerida a estratégia? Era a estratégia clara para a gestão, ou o desenvolvimento do negócio ocorria de forma espontânea?
2. Antes do Mapa Estratégico ser desenvolvido, os colaboradores sabiam qual era a estratégia da BI4ALL? Foi-lhes comunicada em algum momento?
3. Porque surgiu a necessidade de desenvolver o Mapa Estratégico? Em que circunstâncias do desenvolvimento da empresa foi criado? Existiu algum momento que tenha despoletado a sua criação?
4. Quais os objectivos a que o Mapa Estratégico se propõe alcançar? Quais as vantagens que traz à organização? A implementação conseguiu alcançar os objectivos inicialmente propostos?
5. Que dificuldades foram sentidas aquando da implementação do Mapa Estratégico? Como foram superadas?
6. Os restantes sócios mostraram-se receptivos à implementação do Mapa Estratégico?
7. Quando foi feita a última revisão do Mapa Estratégico? Este continua actual nos dias de hoje?

8.2 Guia de Entrevista – Sócios

1. Participa na definição e implementação da estratégia da BI4ALL? De que forma? Se sim que dificuldades encontrou e como as superou?
2. Quando e em que circunstâncias tomou conhecimento da existência do Mapa Estratégico como metodologia de implementação estratégica, passível de ser aplicado na BI4ALL?
3. Porquê, na sua opinião, se avançou para a criação de um Mapa Estratégico na empresa?
4. Considera que o Mapa Estratégico é importante para o sucesso da implementação da estratégia da BI4ALL? Que vantagens traz para a empresa?
5. Sente-se motivado para o cumprimento dos objectivos estratégicos definidos para a organização?

