

**DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DO  
*BALANCED SCORECARD* NA EDP SOLUÇÕES COMERCIAIS**

Ana Maria Oliveira Nunes

**Projeto de Mestrado  
em Finanças**

Orientador(a):

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

Coorientador(a):

Dra. Rita Freitas, Diretora Gabinete Planeamento e Reporte da EDP Soluções Comerciais

abril 2013

## **Agradecimentos**

Agradeço à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Doutra Ana Maria Simões, pela extrema disponibilidade, competência e orientação na conclusão deste projeto.

Um especial agradecimento à minha coorientadora e diretora do Gabinete de Planeamento e Reporte da EDP SC, Dr.<sup>a</sup> Rita Freitas, pelo acompanhamento, apoio e incentivo no desenvolvimento deste tema.

À minha amiga e colega de trabalho Marta Belo, pela orientação, paciência e dedicação.

**Aos meus pais,**

**a quem tudo devo.**

E por fim, um especial agradecimento:

“Todos dizem as mesmas palavras

Que palavras são essas!

Que sons imitem?

Que sombras representam?

Que mostrem o caminho

Para onde devo seguir

E possa sonhar

Palavras perdidas, encontrem o meu caminho

Desvendem o segredo escondido...” Sandra Borges (2012)

## Resumo

O processo de criação do mercado livre de energia em Portugal iniciou-se em 1997, com a aprovação da Diretiva 96/92/CE, que determinou a abertura gradual do mercado, tendo terminado em 2007 com a liberalização total. No início de 2013, todas as tarifas reguladas foram extintas tendo sido substituídas por tarifas transitórias com um fator de agravamento, como forma de incentivar os clientes a mudar do mercado regulado para o livre, até 2015. Estas crescentes evoluções criaram a necessidade da EDP Soluções Comerciais responder aos desafios resultantes do aumento da competitividade das empresas comerciais, uma vez que tem como missão a prestação de serviços de apoio a todo o processo comercial (contratação, faturação, cobrança, gestão da dívida, etc.) do seu cliente EDP Comercial.

Apesar de haver uma inércia das pessoas à mudança, existem aproximadamente 4,5 milhões de clientes que até 2015 vão ter que optar por um comercializador do mercado livre deixando o comercializador do mercado regulado, a EDP Serviço Universal. Assim sendo, haverá um período de transição crítico pois as pessoas vão ter que mudar e poderão fazê-lo continuando numa empresa do Grupo EDP, escolhendo a EDP Comercial, ou, optando por outro comercializador como a Endesa, a GalpPower, a Iberdrola, etc..

Neste contexto, este projeto surge com o objetivo de propor um novo *balanced scorecard* para a EDP Soluções Comerciais assente nas aspirações estratégicas definidas para 2012-2015, para apoiar o seu cliente EDP Comercial a atingir a liderança do mercado, garantindo um *cost to serve* competitivo e obtendo um relacionamento excelente com o cliente final. Em suma, a construção deste *balanced scorecard* deverá apoiar os gestores na condução da estratégia, contribuindo para a tomada de decisão perante um cenário de mercado volátil e competitivo, ajudando desenvolver capacidades de resposta a novos desafios comerciais e de gestão.

## **Abstract**

The process for the energy free market in Portugal has started in 1997, under the Directive 96/92/CE, which has determined the graduate opening of the market has been closed in 2007 with the full and complete liberalization. In the beginning of 2013, all the regulated rates were closed and replaced by transitional rates, aside with a worsening factor, as an encouragement for customers decision toward the free market completion till 2015.

This continuous development has created a need for a quick response from the EDP Soluções Comerciais facing an increasing challenge due to the hard competition from all the other companies operating in the market.

Nowadays, there are approximately 4,5 millions of consumers which has to choose one from the various operators in the market, within the free market conditions, rather than the existing regulated operator EDP Serviço Universal.

Being so there will be a critical transitional period where the people will either choose the offer from an EDP group company or one of the remaining pool of competitors.

Within that surrounding context, this project arises with the goal and objective of proposing a new BSC – balanced scorecard – for EDP Soluções Comerciais, based on the strategic wishes defined for the period 2012/2015, supporting its customer EDP Comercial to hitting the leadership of the market, offering a competitive cost to serve and a closer approach the End user Customer.

As a summary the creation of this BSC will support decision makers leading a winning strategy, contributing for the best decisions within a very volatile and competitive market, supporting the developing capabilities for any challenging commercial action/reaction which the management will require.

## Índice

Índice de Figuras.....	VII
Índice de Tabelas.....	VII
1. Introdução.....	10
1.1. Tema e objetivos.....	10
1.2. Definição do contexto do problema.....	12
1.3. Metodologia.....	13
1.4. Estrutura do trabalho .....	14
2. Enquadramento teórico e conceptual .....	15
2.1. O <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2.2. Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.2.1. Perspetivas Financeira.....	19
2.2.2. Perspetiva do Cliente.....	21
2.2.3. Perspetiva dos Processos Internos.....	23
2.2.4. Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional .....	25
2.3. Relação causal no <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
2.4. Mapa Estratégico .....	28
2.5. Componentes das perspetivas do BSC .....	30
2.5.1. Objetivos estratégicos .....	30
2.5.2. Medidas de desempenho .....	30
2.5.3. Metas .....	31
2.5.4. Iniciativas / Acções .....	31
2.6. Integração do BSC com outros instrumentos de gestão .....	32
2.6.1. Análise SWOT .....	32
2.6.2. Sistema de prémios e incentivos da empresa .....	34
2.7. Limitações do BSC.....	35
3. Proposta de conceção do BSC.....	37
3.1. Estrutura do Grupo EDP.....	37
3.1.1. Evolução Histórica .....	37
3.1.2. Contexto actual.....	38
3.1.3. Estratégia Empresarial.....	40
3.2. A EDP Soluções Comerciais S.A.....	41
3.3. A Liberalização do mercado de electricidade em Portugal .....	44
3.3.1. Liberalização do mercado – Concorrência na comercialização .....	46
3.3.2. O negócio da comercialização.....	47
3.4. Missão da EDP SC .....	48

3.5.	Estratégia e Objetivos – Para onde queremos caminhar? Como devemos actuar? ...	50
3.5.1.	Eixos de orientação da EDP SC .....	50
3.5.2.	Orientações estratégicas .....	53
3.6.	Mapa Estratégico proposto .....	54
3.7.	Objetivos e medidas de desempenho propostas .....	57
3.7.1.	Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento .....	57
3.7.2.	Perspetiva dos processos internos .....	59
3.7.3.	Perspetiva económico-financeira .....	63
3.7.4.	Perspetiva clientes .....	65
3.8.	Integração do BSC com outros instrumentos de gestão .....	66
3.8.1.	Análise <i>SWOT</i> .....	66
4.	Conclusão .....	68
4.1.	Conclusões / Contributos.....	68
4.2.	Limitações .....	70
4.3.	Oportunidades de investigação futura .....	70
	Bibliografia.....	71

## Índice de Figuras

Figura 1: A sequência de implementação do BSC .....	17
Figura 2: Modelo genérico da cadeia de valor .....	23
Figura 3: Relação causal na organização dos indicadores de performance .....	27
Figura 4: Exemplificação da repartição do mapa estratégico .....	35
Figura 5: Valores da EDP – Energias de Portugal S.A. ....	38
Figura 6: Fases de liberalização do mercado eléctrico em Portugal .....	40
Figura 7: Principais linhas estratégicas do Grupo EDP .....	40
Figura 8: EDPSC - empresa de prestação de serviços .....	41
Figura 9: Catálogo de serviços – Ciclo Comercial.....	41
Figura 10: Estrutura orgânica da EDP SC.....	43
Figura 11: Modelo de Processos actual da EDP SC.....	44
Figura 12: <i>Timeline</i> da extinção das tarifas reguladas .....	45
Figura 13: Exemplos de campanhas do no mercado retalhista .....	46
Figura 14: Principais linhas de orientação da EDP SC para 2012-2015, perante os desafios que o seu cliente EDPC vai enfrentar.....	50
Figura 15: Relação entre <i>input</i> e <i>output</i> nos processos do ciclo comercial.....	51
Figura 16: Interligação entre as diretrizes estratégicas da EDPSC e as perspetivas do BSC .	54
Figura 17: Mapa estratégico.....	55
Figura 18: <i>Balanced Scorecard</i> .....	56

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Exemplificação da análise SWOT.....	33
Tabela 2: Os dez mandamentos para a implementação do BSC .....	36
Tabela 3: Empresas e formação das tarifas no mercado eléctrico português.....	39
Tabela 4: Evolução da quota do número de clientes entre o ML e MR, e do principal operador no ML.....	45
Tabela 5: Análise SWOT .....	67

## **Glossário**

AT – Alta Tensão

BTE – Baixa Tensão Especial

BTN – Baixa Tensão Normal

DGEG – Direção-Geral de Energia e Geologia

EBIT – *Earnings Before Interest and Taxes*

EBITDA – *Earnings Before Interest and Taxes, Depreciation and Amortization*

GPR - Gabinete de Planeamento e Reporte

B2B – Segmento industrial, no setor da energia elétrica aplica-se aos clientes com uma potência contratada superior a 41,40 kva,

B2C – Segmento residencial, no setor da energia elétrica aplica-se aos clientes com uma potência contratada inferior a 41,41 kva,

CA – Conselho de Administração

Capital Humano – habilidades, talentos e conhecimento

Capital Informacional – banco de dados, sistema de informação, redes e infraestrutura tecnológica

Capital Organizacional – cultura, liderança, alinhamento dos colaboradores a metas estratégicas e a capacidade deles de compartilhar conhecimentos

Clientes – clientes institucionais ou *core* da EDP Soluções Comerciais, que são as unidades de negócio do Grupo EDP em Portugal

clientes – clientes finais, ou seja, os clientes dos clientes institucionais da EDP Soluções Comerciais

CR - Comercializador Regulado

CRM - *Customer Relationship Management*

DAN – Direção Apoio ao Negócio

DGP – Direção de Canais Presenciais

DCR – Direção de Canais Remotos

DL – Decreto Lei

DOE – Direção de Operações de Clientes Empresariais

DOP – Direção de Operações de Rede

DOR – Direção de Operações de Clientes Residenciais

EDP C – EDP Comercial – Comercialização de Energia, SA

EDP D - EDP Distribuição – Energia, SA

EDP GásC - EDP Gás Comercial

EDP GásSU – EDP Gás Serviço Universal

EDP SA ou EDP – EDP - Energias de Portugal, SA

EDP SC – EDP Soluções Comerciais, S.A

EDP SU – EDP Serviço Universal, SA

ERSE – Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos

GPR – Gabinete de Planeamento e Reporte

JIT – *Just in Time*

KPI – *Key Performance Indicators*

MAT – Muito Alta Tensão

ML – Mercado Livre

MR – Mercado Regulado

MT – Média Tensão

*Pricing* – estratégia de preços

R&C – Relatório e Contas

Risco Operacional - risco associado a perdas que direta ou indirectamente resultam da inadequação ou deficiência de processos internos, de pessoas, de sistemas ou de eventos externos, incluindo riscos legais e excluindo riscos estratégicos e de imagem.

TI – Tecnologias de Informação

ROE – *Return on Equity*

ROI – *Return on Investment*

## **1. Introdução**

### **1.1. Tema e objetivos**

O atual sistema da atividade da comercialização de energia elétrica encontra-se inteiramente aberto à concorrência. Desde setembro de 2006, todos os consumidores tiveram a possibilidade de mudar de comercializador, no entanto, só a partir de 2011 começou a haver a extinção das tarifas reguladas (Decreto-Lei nº 104/2010 de 29 dezembro) para os clientes B2B. Após a extinção das tarifas reguladas no segmento de clientes B2B, segue a extinção gradual destas tarifas no segmento B2C (clientes maioritariamente de baixa tensão normal – BTN) a partir de 2012, até que em 1 de janeiro de 2013 as tarifas reguladas são extintas para todos os clientes.

A criação da EDP Soluções Comerciais (EDP SC), em 2005, decorreu do processo de liberalização do setor elétrico, para aproveitar as sinergias originadas pela separação das diferentes áreas de negócio: a distribuição de energia elétrica; a comercialização regulada e a comercialização no mercado livre. Neste sentido, a EDP SC desempenha um conjunto de atividades de suporte às funções comerciais da EDP Comercial (EDP C), as quais assumem um importância significativa ao nível do *core business* da empresa.

A liberalização do mercado de eletricidade B2C conduziu a que os comercializadores livres, como a EDP Comercial, inovassem ao nível da oferta que passaram a disponibilizar aos seus clientes, sabendo que a satisfação do cliente não decorre apenas em torno do produto que neste caso é indiferenciável, mas pelo serviço/relacionamento com o cliente e pelo nível da oferta.

Perante a atual liberalização do mercado e a necessidade da EDP Soluções Comerciais tornar o seu cliente EDP Comercial competitivo, propôs a criação de um novo *balanced scorecard* (BSC) como instrumento de apoio à gestão e realização da estratégia definida pela EDP Soluções Comerciais para 2012-2015. A estratégia definida pela EDP SC surge como resposta à evolução do mercado da comercialização de energia e ao compromisso de potenciar o crescimento do negócio do seu Cliente, ajudando a EDP Comercial a atingir a liderança de

mercado, garantindo um *cost to serve* competitivo que assegure a garantia de receita da empresa-cliente EDP C.

Apesar de já existir um BSC na EDP Soluções Comerciais, este abrange todos os seus clientes institucionais como a EDP Serviço Universal (EDP SU), a EDP Comercial, a EDP Distribuição (EDP D), etc., estando mais focado para os resultados e na análise da rentabilidade da empresa, dando mais enfoque a indicadores financeiros. Neste caso, o BSC apresentado neste trabalho é direccionado exclusivamente para um dos clientes *core* da empresa, a EDP Comercial, estando em linha com as linhas estratégicas da EDP Soluções Comerciais e consecutivamente com o BSC geral da empresa. Dá um grande enfoque no atingimento de metas relativas a indicadores de desempenho operacional, de satisfação do cliente final e da qualidade do serviço prestado à EDP C.

O objectivo deste trabalho é desenvolver um BSC para a EDP SC mas especificamente direccionado para um dos seus clientes *core* (os clientes institucionais) e também empresa do grupo, a EDP C. O BSC agora proposto vem complementar o BSC já existente na EDP SC, uma vez que traduz e clarifica a estratégia que a empresa definiu para o cliente EDPC, para 2012-2015, sendo por isso uma das “fatias do bolo” que contribuí para o atingimento do BSC geral. No limite, seria construído um BSC para cada cliente *core* da EDP SC, no entanto, a EDP C teve este destaque derivado da actual situação no setor eléctrico, nomeadamente da extinção do mercado regulado, e neste caso da EDP SU, e a necessidade de enfrentar um mercado livre bastante competitivo.

Neste contexto, o BSC que se pretende implementar visa:

- Clarificar a estratégia definida, pela empresa, para o seu cliente EDP C e proporcionar uma visão prática da concepção da mesma, definindo os objetivos que se enquadram em quatro perspetiva e estão articulados numa relação de causa-efeito.
- Com base nos objetivos definidos, identificar os respectivos indicadores que demonstram o desempenho do negócio e deverão ser propulsores dos resultados propostos pela empresa.
- Ser um sistema de gestão estratégica adaptado à realidade da empresa, ou seja, criar um BSC que possibilite a tomada de decisão rápida e que seja flexível, sendo complementar ao BSC geral da EDP SC, uma vez que este só se direcciona para a prestação de serviços efetuada à EDP C, tendo em conta os pressupostos teóricos de construção do BSC.

- Identificar as áreas operacionais responsáveis pelo atingimento de cada objetivos proposto, para facilitar a comunicação e implementação de iniciativas e a definição dos respectivos indicadores individuais de desempenho dos colaboradores.
- Ser um instrumento capaz de colaborar na condução e alcance da estratégia definida, sendo um impulsionador do desempenho e atingimento dos objetivos propostos.
- Apresentar a importância de construção de um BSC adaptado à realidade e necessidades da empresa, tendo sempre em conta os pressupostos teóricos de construção do mesmo, a perspectiva financeira não estará no topo do mapa estratégico e será a uma perspectiva económico financeira.

## **1.2. Definição do contexto do problema**

Atualmente o Grupo EDP, através do comercializador de último de recurso, a EDP SU, detém cerca de 75% da quota de clientes (março 2013), o que corresponde a cerca de 4,5 milhões de consumidores, no entanto, com a extinção e agravamento das tarifas reguladas até 2015, tem se assistido ao crescimento do mercado liberalizado a um ritmo médio de 5.300 mudanças por dia (dados portal da ERSE). Esta situação requer a atenção do Grupo, pois tem de garantir a liderança no mercado livre através do comercializador EDP C, conquistando os clientes que estão a transitar do mercado regulado para o livre. O mercado livre já representa cerca de 65% do consumo total de eletricidade em Portugal (março 2013), corresponde a um aumento de 15 pontos percentuais face ao período homólogo, sendo liderado pela EDP C com aproximadamente 43% da quota de energia, seguindo a Endesa e a Iberdrola com 23% e 21%, respectivamente.

Para além da intensificação da competitividade assistida no mercado elétrico e da necessidade de assegurar a quota de mercado da EDP C, a EDPSC verificou que é necessário moldar a estrutura e gestão da organização face ao novo paradigma de mercado liberalizado, colocando o cliente no centro das decisões. O mercado deixou de ser dominado praticamente por um *player*, a EDP SU, com preços regulados, passando para um mercado competitivo em que os preços são fixados pelos comercializadores. A satisfação e fidelização do cliente são os fatores chaves para o sucesso dos operadores, dado que as margens neste setor são reduzidas não sendo sustentável o uso isolado da estratégia do *pricing*.

Neste contexto, é importante para os gestores da EDP SC obterem uma ferramenta de gestão estratégica que permita:

- Melhorar os processos de negócio, a prestação de serviço ao cliente final e consecutivamente à EDP C, aumentando a sua competitividade e intensificando a necessidade de diferenciação da oferta pelo nível de serviço prestado ao cliente;
- Prever possíveis cenários no mercado, ajudando a planear novas estratégias conduzindo para um crescimento sustentado da EDP C;
- Definir objetivos e medidas de desempenho que estejam alinhados com estratégia e impulsionem o alcance da visão estabelecida pela organização;
- Saber o ponto de situação da empresa, ou seja, para a organização conseguir controlar precisa de mensurar o seu desempenho;
- Gerir eficientemente os ativos intangíveis da organização, dado que a EDP SC é empresa prestadora de serviços, constituída maioritariamente por ativos intangíveis.

### **1.3. Metodologia**

A elaboração do trabalho proposto teve por base uma metodologia qualitativa, de “*um fenómeno contemporâneo num contexto real*” (Yin, 1984: 83) uma vez que o autor trabalha há 3 anos na EDP SC e atualmente exerce funções na área de controlo de gestão, tendo acesso direto à realidade estudada e informação. O contacto directo que o autor tem com “*fenómeno*” (Yin, 1984: 83) em estudo, a EDP SC, permitiu-lhe perceber a necessidade de criação de uma nova ferramenta de gestão estratégica direccionada para o cliente institucional EDP C. Desta forma, o método de investigação adotado foi o estudo de caso que visa responder às necessidades atuais da empresa.

O presente estudo apresenta uma proposta para a implementação de um novo BSC numa empresa prestadora de serviços, a EDP SC, que está focalizado em ser uma referência na prestação de serviços comerciais partilhados a diversas *utilities*, potenciando o crescimento do seu cliente *core*, a EDP C.

A proposta de elaboração deste trabalho contou com a aprovação e identificação da necessidade, da gestora do Gabinete de Planeamento e Reporte (GPR) da organização, assim como, da Administração.

O envolvimento de elementos de topo foi fundamental para o acesso e recolha de informação, para a aproximação dos vários intervenientes, alavancando a elaboração deste projeto. As técnicas de recolha de dados resultaram essencialmente da observação participante, da recolha de documentação existente na organização, de conversas informais com gestores da empresa e pela pesquisa bibliográfica em literatura adquirida no repositório do ISCTE e internet.

A colaboração da gestora do GPR da EDPSC, assim como, o conhecimento e experiência do autor sobre o negócio da empresa estudada, foram aspetos fundamentais para a identificação das necessidades e apresentação das propostas de resolução.

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

O projeto está estruturado em quatro capítulos, divididos da seguinte forma:

Capítulo I – apresentação dos objetivos propostos, do problema que desencadeou a elaboração do trabalho e explicação da metodologia de investigação usada;

Capítulo II – enquadramento teórico do tema abordado, apresentando qual a origem e razão do uso deste instrumento de gestão, qual a sua finalidade, quais as suas características segundo os autores *Kaplan e Norton* e os motivos que levaram outras empresas a implementar. Aborda-se ainda a integração do BSC com outros instrumentos de gestão e as limitações apresentadas por alguns autores, no uso deste instrumento.

Capítulo III – descrição sucinta da evolução do setor elétrico português e do Grupo EDP, enquadramento da empresa EDP SC no Grupo, apresentando os fatos relevantes para o seu funcionamento, a sua estrutura e missão. Após contextualização do setor elétrico e da empresa, é apresentado a proposta de construção do BSC através da elaboração de um mapa estratégico que traduz de forma clara as aspirações estratégicas definidas pela organização para 2012-2015, encontrando-se explicado o uso de cada objetivo e indicador proposto. Por fim, é apresentada uma proposta de integração do BSC com o instrumento de gestão Análise SWAT.

Capítulo IV – Conclusão do trabalho realizado através de uma avaliação dos objetivos definidos face aos alcançados pelo autor na elaboração deste projeto. Apresentação das limitações encontradas ao longo do trabalho e por fim, futuras propostas de trabalho e continuidade de estudo.

## **2. Enquadramento teórico e conceptual**

### **2.1. O *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, através de um estudo que efectuaram sobre sistemas de avaliação de desempenho organizacional a 12 grandes empresas americanas. Nesse ano, apresentaram a nova ferramenta de controlo de gestão através de um artigo publicado na *Harvard Business Review* – “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*”, que, ao contrário do que existia, apresentava um novo modelo de medição de desempenho, baseado em indicadores financeiros que retratam ações tomadas no passado e não financeiros que apresentam como poderão ocorrer os resultados financeiros no futuro, fornecendo uma visão rápida e abrangente da performance da empresa.

Após apresentação do trabalho, Kaplan e Norton em 1993 publicam novo artigo na *Harvard Business Review* – “*Putting the Balanced Scorecard to Work*”, apresentando a implementação do BSC que efectuaram em algumas empresas e os novos desenvolvimentos que surgiram desse trabalho. Em algumas destas empresas o BSC foi utilizado como uma ferramenta para comunicar e alinhar as suas estratégias, deixando de ser apenas um conjunto de indicadores de desempenho (Kaplan e Norton, 1993). O BSC foi evoluindo de um sistema de medição para um sistema de gestão, até que em 1996 é publicado este desenvolvimento.

Em 1996, Kaplan e Norton alargam as potencialidades do BSC demonstrando que para além do seu uso como um instrumento de monitorização do desempenho da empresa através dos resultados atingidos para cada indicador, também podia ser usado como um sistema de gestão estratégica. Através do artigo publicado por Kaplan e Norton nesse ano – “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” o BSC passa a ser considerado como um sistema de gestão estratégica, que fornece uma visão global do desempenho organizacional sob quatro perspectivas de valor, nomeadamente: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Concluíram que os indicadores financeiros usados no controlo de gestão eram limitativos e insuficientes na tomada de decisão dos gestores, dando uma visão desintegrada da organização da empresa e meramente quantitativa, ou seja, ativos intangíveis como o *know-how* dos colaboradores, a motivação, a satisfação dos clientes, produtividade dos processos internos, etc., não eram considerados.

*“O nome Balanced Scorecard reflecte o balanço estabelecido entre os objetivos a curto e longo prazo, entre os indicadores de resultado lagging e os indicadores indutores leading indicators e entre as perspectivas de desempenho interno e externo.”* (Kaplan e Norton, 1996b)

O BSC permitia que os objetivos de curto prazo estivessem alinhados com a estratégia definida pela empresa de forma alcançarem o resultado pretendido (criação de valor) no médio/longo prazo.

Kaplan e Norton verificaram que as decisões e a definição estratégica, para a obtenção da maximização do lucro e rentabilidade dos investimentos, eram efectuadas pelos gestores através da análise de uma panóplia de dados contabilísticos e indicadores puramente financeiros. No entanto, perante a complexidade organizacional, a constante mudança ambiental derivada do avanço das tecnologias de informação e telecomunicações e o aumento da competitividade, verificaram que os modelos contabilísticos tradicionais eram limitativos, face às exigências que os gestores eram confrontados diariamente. Sendo assim, surge a criação do BSC, um sistema que integra, coordena a gestão de ativos tangíveis e intangíveis, visando garantir uma vantagem competitiva duradoura (Kaplan e Norton, 1996).

Tal como sugere o termo *“Balanced”* traduz a ideia de balanço ou equilíbrio do uso de indicadores financeiros e não financeiros, entre objetivos de curto e longo prazo, entre a melhoria dos processos internos e aumento de resultados, entre as perspectivas de desempenho internas e externas. Os termos *“score”* e *“card”* transmitem a ideia de registo de pontos, num cartão, ou seja, *“scorecard”* transmite a ideia de apontamento dos pontos alcançados num cartão, mostrando igualmente, os objetivos delineados e as respetivas metas, apresentando a qualquer momento o ponto de situação do ”jogo” o que permite, ao jogadores manusear, monitorizar e definir novas “jogadas” no curto prazo e obter um performance futura.

Uma empresa surge e desenvolve-se tendo sempre presente aquilo que ambiciona e pretende alcançar no futuro, por outras palavras, as empresas distinguem-se pela sua visão, missão e

valores. Tomando isto como ponto de partida, formulam os caminhos que devem percorrer, ou seja, qual a atividade, setor, serviço, produto, que se vão diferenciar (estratégia a adotar) e definem um conjunto de medidas de desempenho suportados por indicadores-chave, que consideram essenciais para obter um excelente desempenho, sendo por isso importante controlar. O BSC reflete todo este encadeamento de uma forma sintética, através da apresentação do conjunto de medidas consideradas como indicadores chave.

**Figura 1: A sequência de implementação do BSC**



Fonte: elaboração própria, com base na literatura

A estratégia considera o caminho necessário a percorrer, estando refletida em quatro perspetivas referidas anteriormente. Os objetivos são os meios para alcançar a estratégia, estando traduzidos por um conjunto de indicadores chave, relacionados entre si.

A divulgação e interação da visão/missão e estratégia entre os gestores da empresa são essenciais, pois são eles que podem potenciar o alcance das metas definidas, que podem identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da respetiva área da empresa; que podem traduzir em ações os objetivos propostos; que podem transmitir, motivar e influenciar os seus colaboradores no desempenho global da empresa.

O BSC deve ser uma ferramenta interativa, tanto ao nível de gestão, como ao nível operacional.

*“(...) o Balanced Scorecard apresenta-se como um instrumento de ligação das operações à estratégia. Visa conceber um conjunto de indicadores-chave, por múltiplas perspetivas de análise, que ligam a actividade operacional à estratégia, ou seja, força a orientação das organizações, clarificando e difundindo a missão e a partilha da visão.” Jordan et al. (2005: 228)*

Os principais objetivos do BSC são os seguintes:

- Direcionar e focalizar os gestores na estratégia da empresa;
- Convergir as ações de gestão operacional com a missão da empresa;
- Transmitir e promover o alinhamento de todos os colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa;
- Permitir uma visão alargada e integrada do desempenho;
- Traduzir a estratégia em ações;
- Promover uma combinação adequada e realista de indicadores de desempenho à estratégia organizacional;
- Alinhar as relações de causa-efeito entre as múltiplas perspetivas de análise e respetivos objetivos e indicadores;
- Permitir uma gestão contínua e integrada da estratégia da empresa, conciliando com o risco do negócio.

*“O Balanced Scorecard pretende encontrar uma estratégia sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição da performance a longo prazo e interligar o controlo operacional a curto prazo com a visão e estratégia de duração superior.”* (Paula Coelho, 2008: 96)

## **2.2. Perspetivas do *Balanced Scorecard***

Segundo Kaplan e Norton (1992), o acompanhamento do desempenho organizacional deve ser efetuado através de quatro perspetivas de análise que estão alinhadas com a estratégia da empresa:

- Perspetiva financeira;
- Perspetiva do cliente;
- Perspetiva dos processos internos;
- Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Cada uma das perspectiva de valor responde a uma questão, ou seja, deve constituir a estrutura visualizada pelos *stakeholders*.

Perspetivas	Questões
<b>Financeira</b>	Como nos vêem os acionistas e <i>stakeholders</i> ? Para alcançar sucesso financeiro, que resultados devemos criar?
<b>Cliente</b>	Como lidar com os clientes? Para alcançar a nossa visão, que valor percebido devemos criar?
<b>Processos Internos</b>	Como podemos ser excelentes? Para satisfazer os acionistas e os clientes, em que processos devemos alcançar a excelência operacional?
<b>Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional</b>	Como podemos continuar a inovar e criar valor? Para alcançar a nossa visão, que novos conhecimentos e competências devemos ter?

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996a: 76)

O BSC trabalha com medidas de curto prazo, como a perspectiva financeira, aliados a medidas de longo prazo, como a perspectiva do cliente, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

### 2.2.1. Perspetivas Financeira

Avalia o desempenho em termos de rendibilidade do capital investido, da atividade de exploração e da melhoria dos resultados financeiros (lucro), ou seja, representa os objetivos de longo prazo da organização (contributo das escolhas estratégicas). Esta perspectiva apesar de estar voltada para os gastos, rendimentos ou resultados, nomeadamente para a maximização de resultados a curto prazo, visa essencialmente criar valor através da obtenção de uma sustentabilidade financeira a longo prazo para a empresa, sendo que, para isso é necessário haver uma coordenação e gestão eficiente entre a perspectiva financeira e as restantes.

A vertente financeira do BSC é constituída fundamentalmente por indicadores financeiros, devendo ser definidos tendo em conta a fase em que se encontra a empresa, ou seja, se encontra em expansão, sustentação, manutenção ou recuperação.

“...os indicadores dependem da fase do ciclo da vida em que se encontra a empresa ou unidade de negócio, sendo considerado três fases: crescimento, onde os níveis investimento são elevados; sustentação, momento em que se espera o retorno do capital investido; e colheita, caracterizada pela maximização do fluxo capital”. Galas et al. (2004, apud Kaplan e Norton, 1997)

Esta perspetiva também é conhecida como “perspetiva do acionista” uma vez que são eles os principais interessados na rentabilidade do capital investido.

Objetivos estratégicos (exemplos):

- Obter retorno sobre o investimento;
- Obter crescimento e um *mix* diversificado dos réditos;
- Reduzir custos;
- Melhorar a produtividade;
- Aumentar o volume de negócios por empregado;
- Aumentar a margem operacional;
- Analisar as alternativas em termos de fusões, aquisições e desinvestimentos;
- Conquistar o *rating* AAA (Standard & Poor’s).

Adaptado de Filho (2005: 95)

Medidas de desempenho mais comuns do BSC:

Factores Críticos	Possíveis indicadores de desempenho
<b>Rendibilidade:</b> capacidade de gestão de activos e dos resultados	Rendibilidade do capital investido Rendibilidade dos capitais próprios Rendibilidade das vendas Resultado por acção Gastos fixos, variáveis ou totais Resultados operacionais, financeiros e líquidos
<b>Crescimento:</b> novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando nos actuais	Quota de mercado Volume de negócios (VN) Taxa crescimento do VN Variação das exportações
<b>Criação de valor:</b> capacidade para a	EVA - <i>Economic value added</i>

criação de valor para o accionista

CVA - *Cash value added*

CFROI - *Cash flow return on investments*

Fonte: adaptado dos eixos estratégicos oriundos de Jordan *et al.* (2005)

### 2.2.2. Perspetiva do Cliente

Avalia o desempenho através do seu posicionamento no mercado, da influência da sua marca no mercado, o valor da sua carteira de clientes, o produtos/serviços que fornece, o relacionamento, satisfação e fidelidade dos seus clientes, de forma a garantir a geração de receitas/resultados, ou seja, a perspetiva do cliente identifica e avalia qual as melhores opções para aumentar o valor percebido pelos seus clientes e qual o valor de cada cliente para a empresa.

*“Um das mais importantes tendências na gestão dos negócios é o deslocamento do foco do produto (brand equity) para o valor do cliente (customer equity). Conceitos tradicionais, como o de retenção de clientes, estão sendo substituídos por conceitos de relacionamento (marketing one-to-one). (...) o principal desafio actualmente enfrentado pelos administradores é o de maximizar o valor do seu activo mais importante: o valor da base de seus clientes ao longo de seu ciclo de vida, isto é, o período de tempo em que eles mantêm relacionamento com a empresa.”* Filho (2005: 101)

Num mercado cada vez mais competitivo é fulcral que a empresa perceba as necessidades dos seus clientes e que tente obter a sua fidelização, identificando as causas dos problemas com clientes e como podem ser ultrapassados. A perspetiva do cliente no *scorecard*, significa que para cada segmento de clientes são definidos objetivos específicos, tendo em conta a missão e estratégia da organização, havendo um maior enfoque na gestão dos clientes. Segundo Kotler e Armstrong (1998) uma organização deveria estimar o valor (o lucro) que deixaria de ter ao perder clientes e calcule o custo de reduzir o índice de abandono.

*“Esta perspetivas permite aos gestores identificar os segmentos de clientes e de mercado nos quais a empresa pode competir, bem como, definir medidas de desempenho para os segmentos-alvo.”* Kaplan e Norton (1997: 66)

Objetivos estratégicos (exemplos):

- Aumentar a facturação por cliente;
- Aumentar o número de clientes;
- Criar diferenciação em relação aos concorrentes;
- Melhorar o atendimento e serviço pós-venda;
- Maximizar o reconhecimento da marca;
- Facilitar o acesso aos produtos/serviços;
- Promover a fidelização/lealdade do cliente.

Adaptado de Filho (2005: 95)

A perspetiva do cliente deve ser utilizada por um conjunto de medidas de desempenho, como as seguintes:

Factores Críticos	Possíveis indicadores de desempenho
<b>Rendibilidade:</b> garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da empresa	EVA - <i>Economic value added</i> Rendibilidade das vendas/cliente Despesas com publicidade e marketing Lucro por cliente
<b>Satisfação:</b> atingir os elevados níveis de satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes Índice de abandono de clientes Tempos de entrega/serviço Cumprimento de prazos Índice da qualidade percebida pelos clientes Nº reclamações Nº clientes perdidos Tempo de resposta/atendimento
<b>Retenção:</b> capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes actuais	Índice de retenção Quota de mercado Nº clientes Nº contratos assinados com clientes Nº visitas a clientes Volume de negócio novos clientes
<b>Fidelização:</b> capacidade para manter os clientes actuais	Crescimento do volume de negócio clientes actuais Nº <i>repeat buyers</i> / Nº <i>clients</i> /ano

Fonte: adaptado dos eixos estratégicos oriundos de Jordan *et al.* (2005)

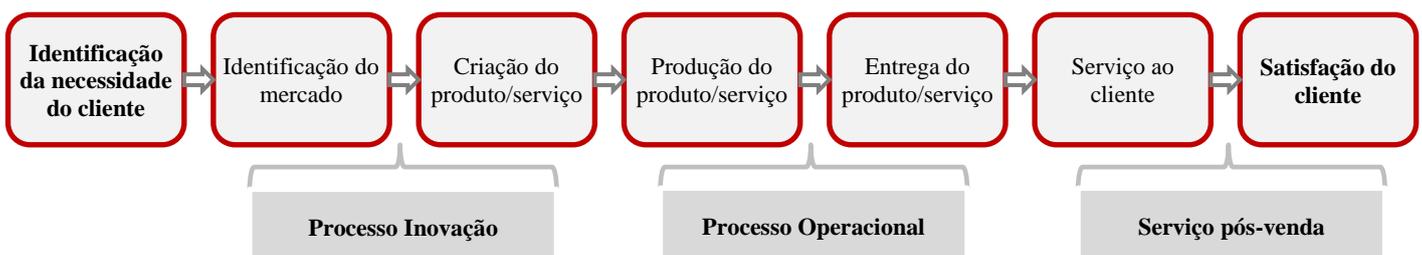
### 2.2.3. Perspetiva dos Processos Internos

Avalia o desempenho da empresa pela forma como esta organiza os seus processos e executa as suas atividades, ou seja, a empresa deve identificar quais as atividades e quais os processos necessários para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes e por conseguinte, garantir o cumprimento dos objetivos financeiros. Existe um encadeamento entre estas três perspetivas, sendo isso que permite às empresas focalizarem as métricas dos processos internos aos objetivos dos clientes e gestores.

Assim, os gestores deverão ser capaz de identificar quais os processos que podem criar valor para os clientes, quais as novas competências e conhecimentos que os colaboradores deverão possuir para a criação de valor para a organização e produzir resultados, por outras palavras, podem obter vantagem competitiva e diferenciar a empresa da sua concorrência. Existem etapas intermédias entre a “identificação da necessidade do cliente” e a “satisfação do cliente”, segundo Kaplan e Norton existe um modelo genérico da cadeia de valor para ajudar as empresas a construir as perspetivas de processo interno. Esse modelo incluiu três principais processos internos:

- Inovação;
- Operações;
- Serviço pós-venda.

**Figura 2: Modelo genérico da cadeia de valor**



Fonte: Kaplan e Norton, (1996a: 98)

#### Inovação

O processo de inovação é um processo de identificação/pesquisa das necessidades dos clientes e da criação de produtos/serviços para os satisfazer, ou seja, deve responder às seguintes questões:

- Quais os benefícios que os clientes amanhã procuram no nosso produto/serviço? Como nos podemos antever dos nossos concorrentes? Quais são os processos que devem ser desenvolvidos para a satisfação de novas necessidades dos clientes?

### Operações

O processo operacional está relacionado com a eficiência e eficácia na produção e entrega do produto/serviço.

### Serviço pós-venda

O processo de serviço pós venda está relacionado com o serviço que é prestado ao cliente após a venda do produto.

Objetivos estratégicos (exemplos):

- Redesenhar os processos de atendimento ao cliente;
- Melhorar a resposta e rapidez na resolução de reclamações e pedidos de informação dos clientes;
- Reduzir custos unitários dos produtos/serviços.

Adaptado de Filho (2005: 95)

Medidas de desempenho mais comuns do BSC:

Factores Críticos	Possíveis indicadores de desempenho
<b>Organização:</b> reconhecer que a empresa existe para assegurar os processos	Prazos de execução (lead time) Índice de ocupação e rendimento dos equipamentos Índice de ocupação dos colaboradores Índice de sinistralidade no trabalho
<b>Racionalização:</b> eliminar as actividades que não geram valor	Custo unitário dos produtos/serviços Custo unitário de cada processo/actividade
<b>Qualidade:</b> assegurar os elevados índices de aceitação do produto/serviço	Taxa de rejeição Conformidades Índice de qualidade Produtos sem defeitos
<b>Eficiência e eficácia:</b> otimizar a utilização dos recursos dos quais dependem os	Índice de produtividade Volume de produção

resultados	Cumprimento de prazos Taxa de utilização da capacidade
------------	---

Fonte: adaptado dos eixos estratégicos oriundos de Jordan *et al.* (2005)

#### **2.2.4. Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional**

Avalia o desempenho da empresa em termos da sua capacidade para crescer e desenvolver se forma sustentada, ou seja, avalia se a empresa tem condições para um crescimento sustentado a longo prazo e para obter as competências necessárias para atingir os seus objetivos estratégicos. Paralelamente, esta perspetivas avalia a capacidade da empresa em potenciar o capital intelectual, ou seja, em reter, motivar, potenciar o crescimento e desempenho e estimular a inovação nos seus colaboradores.

Segundo Kaplan e Norton (2004), existem três factores essenciais para potenciar aprendizagem e crescimento de uma empresa, que são os colaboradores (Capital Humano – habilidades, talentos e conhecimento), os sistemas (Capital Informacional – banco de dados, sistema de informação, redes e infraestrutura tecnológica) e os procedimentos organizacionais (Capital Organizacional – cultura, liderança, alinhamento dos colaboradores a metas estratégicas e a capacidade deles de compartilhar conhecimentos), sendo por isso, indispensável investir na requalificação dos colaboradores e na melhoria dos sistemas.

A concretização dos objetivos desta perspetivas vão permitir assegurar a realização dos objetivos referentes aos processos internos, de clientes e financeiros.

Objetivos estratégicos (exemplos):

- Aumentar o nível satisfação dos colaboradores;
- Reter o capital intelectual na empresa;
- Motivar o trabalho em equipa;
- Adquirir tecnologias estratégicas;
- Aumentar produtividade dos colaboradores;
- Ajustar estilos de liderança;
- Desenvolver competências nucleares;
- Investir na formação dos colaboradores.

Adaptado de Filho (2005: 95)

Medidas de desempenho mais comuns do BSC:

Factores Críticos	Possíveis indicadores de desempenho
<b>Inovação:</b> capacidade dos empregados apresentarem novas ideias	Nº de novas ideias aproveitadas Nº de novos produtos/serviços
<b>Satisfação:</b> garantir elevados índices de motivação e empenhamento	Índice de satisfação do pessoal Taxa de retenção do pessoal Resultado da avaliação à hierarquia Taxa de absentismo Montante de prémios e incentivos
<b>Qualificação:</b> assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos	Nº de horas de formação Nº de colaboradores qualificados Rotação dos colaboradores
<b>Tecnologia:</b> aproveitar o potencial tecnológico	Nº de postos de trabalho informatizados Investimento em I&D Investimento em novas tecnologias

Fonte: Adaptado dos eixos estratégicos oriundos de Jordan *et al.* (2005)

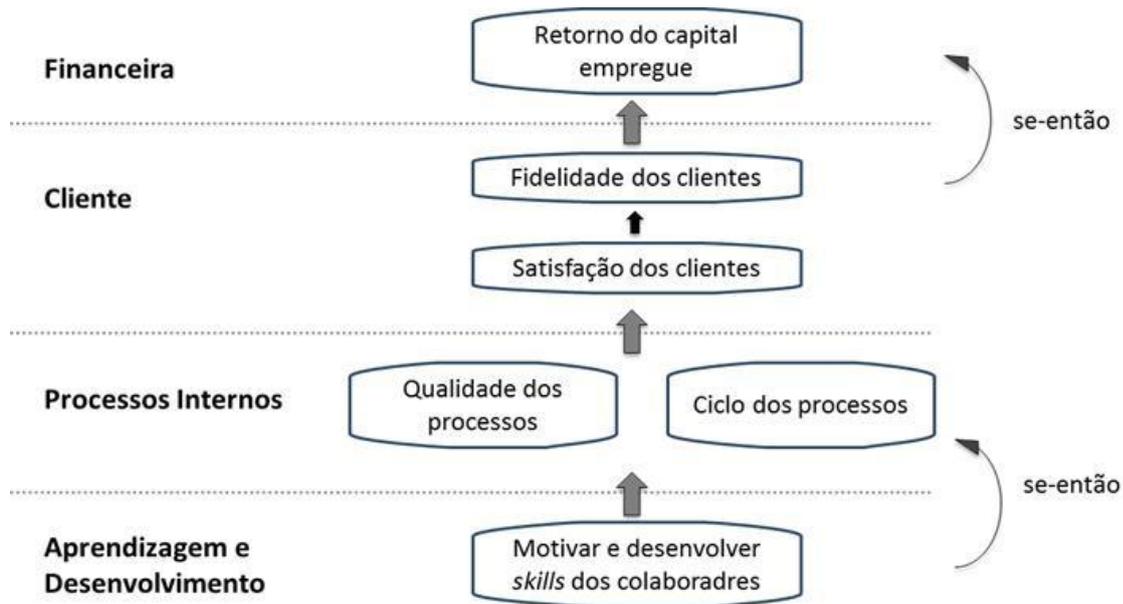
### 2.3. Relação causal no *Balanced Scorecard*

Uma relação causal traduz a ligação entre dois acontecimentos, em que, acontecendo o primeiro, que se chama a “causa” sucede-se o segundo, que é o “efeito”, como por exemplo, desenvolver habilidades estratégicas nos colaboradores é a causa para melhor a produtividade dos mesmos.

*“O diagrama de causa e efeito é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os factores (causas) do processo que, por razões técnicas, possam afectar o resultado considerado”* (Werkema, 1995: 101).

Segundo Kaplan e Norton (1997: 31), está implícita uma relação de causalidade no BSC, pois a estratégia é um conjunto de relações de causa e efeito, “se” acontecer X “então” alcançamos Y, ou seja, podemos interpretar como sendo uma relação “se-então”, conforme apresentado na figura 3.

**Figura 3: Relação causal na organização dos indicadores de performance**



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997: 31)

*“Muitos gestores acreditam que estão a usar o Balanced Scorecard, quando complementam medidas financeiras tradicionais com medidas não financeiras genéricas sobre clientes, processos e colaboradores. Mas os melhores Balanced Scorecards são mais do que ad hoc de colecções de medidas financeiros e não financeiras...Um scorecard deve conter medidas de resultados e os indicadores de desempenho desses resultados interligados numa relação de causa-efeito.”* (Kaplan e Norton, 1996b: 4)

A relação de causalidade e unidireccional entre as quatro perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton é questionada por alguns autores como Norreklit (2000), informando que existe uma relação bidireccional, ou seja, de interdependência entre as perspectivas e consequentemente, entre metas e objetivos. As relações não são propriamente de causa-efeito, ou seja, deterministas, mas sim probabilísticas, uma vez que não existe apenas uma causa para melhoria da qualidade dos processos, por exemplo, mas sim outros factores exógenos.

*“Desta forma as relações entre as perspectivas seriam de interdependência onde, por exemplo, o desenvolvimento dos processos internos dependeria dos resultados financeiros (para investir em pesquisa e desenvolvimento, necessita-se de bons resultados financeiros) mas pesquisa e desenvolvimento são necessários para produzir bons resultados.”* Basso e Pace (2003, apud Norreklit, 2000: 75)

Apesar de Norreklit (2000), Basso e Pace (2003) apontarem algumas falhas na lógica da relação causal proposta por Kaplan e Norton, admitem que a relação que eles apresentaram é como uma relação de finalidade, em que as acções que determinamos tomar para alcançar cada objectivo proposto, têm como finalidade única atingir ou impulsionar a implementação da estratégia.

A relação causa-efeito do *BSC*, para além de estar representada na interdependência das perspetivas, também é verificada nas seguintes situações:

- Nos objetivos entre as perspetivas do BSC (Kaplan e Norton, 1997);
- No estabelecimento de iniciativas (ações de curto prazo) para conseguir atingir os objetivos propostos (longo prazo);
- No estabelecimento de indicadores de desempenho dos objetivos (KPI's), com a principal finalidade de motivar e estimular o comportamento desejado (Goldratt, 1998).

#### **2.4. Mapa Estratégico**

O livro de Kaplan e Norton (2000) a “Organização orientada para a estratégia” transmitia que o BSC é mais do que uma ferramenta mensuração e monitorização, mas sim uma ferramenta de comunicação da estratégia, ou seja, mais do que quantificar é importante comunicar e alinhar com todos os colaboradores da empresa a estratégia da mesma.

O mapa estratégico consiste na formulação de um esquema que integra os diversos factores do BSC de uma organização numa lógica de relação causal (causa-efeito) que interliga os objetivos, as metas, os indicadores de desempenho e as iniciativas segundo as quatro perspetivas. O principal objectivo do mapa estratégico é permitir a flexibilidade e conjugação das várias perspetivas e objetivos, de forma adoptar o melhor meio para atingir o fim, através da representação gráfica da estratégia, permite a uma comunicação fácil e forte perante todos os níveis da organização, motivando e alinhando as acções dos colaboradores para a mesma finalidade, atingir o mesmo fim.

*“Ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e do Balanced Scorecard, as organizações criaram um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados”* (Kaplan e Norton, 2000: 21).

Resumindo as principais funções do mapa estratégico são:

- Focalizar e mostrar a estratégia adoptada pela empresa de forma clara, através da apresentação sintética dos objetivos gerais, metas e iniciativas estratégicas, assim como, as respetivas relações de interdependência.

Segundo Costa (2006: 15) *“mostra o caminho que será percorrido para cumprir a estratégia da empresa (...) deve explicar as hipóteses que os gestores levantaram sobre os relacionamentos de causa e efeito entre as acções e a estratégia”*.

- Apresentar como a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento alavanca todas as outras perspetivas, ou seja, salientar o valor do intelectual - capital humano, capital da informação e capital organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (2004: 14) *“O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos e críticos que criam valor e os activos intangíveis necessários para apoiá-los”*.

- Apresentar visualmente a estratégia e demonstra as relações de causa-efeito entre as quatro perspetivas e os seus objetivos.

Para os criadores do BSC o mapa estratégico é *“a representação visual da estratégia, mostrando como os objetivos nas quatro perspetivas se integram e combinam para descrever a estratégia.”* (Kaplan e Norton, 2004: 57).

- Apresentar ao colaborador o seu papel preponderante na organização, mostrando como as suas funções estão interligadas com os objetivos da empresa.

## **2.5. Componentes das perspectivas do BSC**

### **2.5.1. Objetivos estratégicos**

Os objetivos estratégicos traduzem a visão de futuro da empresa de forma qualitativa e quantitativa estando dividido em quatro perspectivas de valor e representados por uma relação causa-efeito entre si. Os objetivos estão organizados em mapas estratégicos, auxiliando a comunicação e interpretação da estratégia da empresa a todos os indivíduos, assim como, a transformar os activos intangíveis em resultados tangíveis (Kaplan e Norton, 2000).

### **2.5.2. Medidas de desempenho**

As medidas de desempenho constituem os indicadores-chave, ou *Key Performance Indicators* (KPI's), identificados pelos gestores na criação do BSC para cada perspectiva de valor, pelo que devem ser coerentes com a estratégia delineada e devem permitir avaliar o grau de concretização dos objetivos ou seja, avaliar o desempenho da empresa, assim como acompanhar o sucesso de cada um.

O BSC deverá ter a combinação de dois tipos indicadores:

- Indicador de ocorrência, ou seja, os relacionados com os resultados (perspetiva financeira e dos clientes);
- Indicadores de tendência, isto é, que impulsionam e determinam os resultados (perspetiva dos processos internos e de aprendizagem e conhecimento).

Tal como referido anteriormente, os KPI devem ser de natureza financeira e não-financeira.

Os indicadores devem:

- Ser possíveis de ser mensurados;
- Ser conhecidos e aceites pelos colaboradores da empresa;
- Ser flexíveis para modificações sempre que for necessário adaptar à estratégia da empresa;
- Ser claros e simples de interpretação;
- Conseguir motivar e direccionar as atividades dos colaboradores para alcançar os resultados definidos;
- Comprometer os colaboradores para os atingir.

### 2.5.3. Metas

As metas definem o nível de desempenho esperado, ou seja, quantificam os objetivos a atingir para as medidas de desempenho segundo as diversas perspetivas. As metas também traduzem a taxa de melhoria necessária para cada indicador.

### 2.5.4. Iniciativas / Acções

As iniciativas constituem as ações a realizar em cada perspetiva, definidas pelos gestores a fim de potenciar o atingimento das metas e objetivos, sendo por isso interpretadas como ações de intervenção.

Seguem alguns exemplos de iniciativas agrupadas pelas respetivas perspetivas, segundo Russo (2006: 157-159):

#### Financeira

- Identificar novas oportunidades de negócio;
- Diminuir os gastos fixos (não renovando contratos trabalho a prazo; encerrar unidades não rentáveis);
- Utilizar formas de financiamento inovadoras e diversificadas;
- Converter dívidas de curto em médio prazo.

#### Clientes

- Premiar a captação de cliente como foco da atividade;
- Melhorar a atenção dos clientes (aos seus pedidos, sugestões e reclamações);
- Implementar um projecto CRM (*Customer Relationship Management*);
- Lançar campanhas de *marketing*;
- Realizar inquéritos à satisfação dos clientes;
- Definir a implantação de uma política de vendas multicanal.

#### Processos Internos

- Criar um departamento responsável pelo controlo da qualidade;
- Implementar um sistema de gestão por objetivos;
- Desenvolver e implementar um programa JIT (*Just in Time*);

- Criar um sistema eficiente de gestão e resolução de reclamações de clientes;
- Reduzir processos administrativos.

#### Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

- Criar uma política de recursos humanos (definindo critérios de selecção de recrutamento, de avaliação de desempenho, de progressão remuneratório e hierárquica em função dos resultados);
- Estabelecer planos de formação para os colaboradores;
- Criar uma rede de comunicação interna (uma intranet, por exemplo);
- Modernização a base de suporte dos sistemas de informação;
- Promover o trabalho em equipa;
- Desenvolver a delegação de poderes;

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997) e do processo de BSC para a Southwest Airlines

## **2.6. Integração do BSC com outros instrumentos de gestão**

O BSC pode ser integrado com outros instrumentos de gestão, para fornecer uma visão global e integrada do desempenho da organização mas também ser compreendido como uma ferramenta impulsionadora do processo de mudança organizacional.

### **2.6.1. Análise SWOT**

O BSC pode ser integrado com a ferramenta de gestão “Análise SWOT”, para avaliar em cada perspetivas quais os pontos fortes (*Strenghts*) e fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) de cada objetivo, metas ou iniciativas definidas. Devemos dividir a análise em dois prismas diferentes mas complementares entre si, uma “análise externa” e “análise interna”.

Análise Externa: identificar, analisar e avaliar os impactos das decisões e circunstâncias provenientes do mercado e do meio envolvente para as quais, a empresa não tem qualquer controlo direto, mas que no entanto pode prever e prevenir.

- Oportunidades: aspectos positivos da envolvente, com impacto no negócio da empresa

- Ameaças: aspectos negativos da envolvente, com impacto no negócio da empresa

Análise Interna: identificar, analisar e avaliar os factores internos à empresa que possam ter impacto com a sua performance e para os quais a empresa pode decidir como agir.

- Forças: vantagens internas da empresa
- Fraquezas: desvantagens internas da empresa

**Tabela 1: Exemplificação da análise SWOT**

Fatores Externos	Perspetivas				Opor.(O) / Threa.(T)	Impacto (A/M/B)	Probab. (A/M/B)
Fatores	Clientes	Financeira	Processos	Aprend.			
Económicos	-	Aumento dos impostos pode potenciar o aumento da dívida vencida de clientes	-	-	T	A	A
Fatores Internos	Perspetivas				Stre.(S) / Weak.(W)	Impacto (A/M/B)	Probab. (A/M/B)
Fatores	Clientes	Financeira	Processos	Aprend.			
Colaboradores	-	-	-	Média de idade elevada dos colaboradores, pode ser um entrave à capacidade de adaptação e captação de novos conhecimentos	W	M	B

**Legenda:**

<b>Impacto (A/M/B)</b>	A - alto M - médio B - baixo
<b>Probab. (A/M/B)</b>	Probabilidade
<b>Opor.(O) / Threa.(T)</b>	<i>Opportunity</i> <i>Threat</i>
<b>Stre.(S) / Weak.(W)</b>	<i>Strength</i> <i>Weakness</i>

**Fonte:** elaboração própria

Através desta tabela podemos identificar quais os fatores que podem condicionar ou potenciar os objetivos definidos, permitindo ainda identificar quais os que tem maior impacto e probabilidade de ocorrerem. Esta análise possibilita à empresa estabelecer prioridades, prevenir ou minimizar eventuais impactos, ajudando a justificar possíveis desvios, perante as metas estabelecidas e auxiliar a tomada de decisões estratégicas.

Todos os objetivos devem ser levados em consideração, no entanto, alguns são considerados prioritários porque podem ser relevantes para a empresa atingir de forma segura e rápida a missão que propôs, sendo necessário a contribuição de os objetivos para o atingimento do resultado esperado.

### 2.6.2. Sistema de prémios e incentivos da empresa

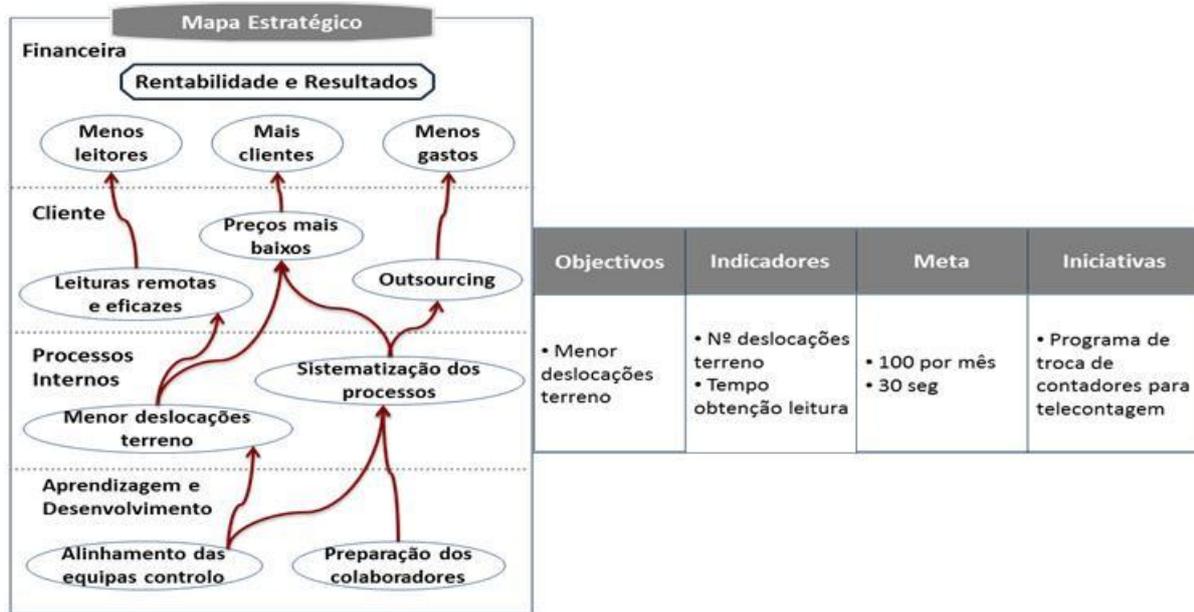
Os sistemas de avaliação de desempenho não podem cingir-se apenas a indicadores económico-financeiros como por exemplo, a percentagem da dívida vencida sobre as vendas, devem usar um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, que estejam conciliados com os objetivos e metas definidas no BSC.

Segundo Jordan *et al.* (2005) a criação de um sistema de avaliação de desempenho interligado com os objetivos da empresa permite alinhar e promover a criação de interesses comuns entre os gestores e restantes colaboradores, entre gestores e os acionistas, potenciando o espírito de grupo, o envolvimento com o trabalho e colegas, a motivação e a pró-atividade dos colaboradores, conseqüentemente, impulsiona a criação de valor de forma sustentada.

O alinhamento dos interesses dos colaboradores e gestores com os dos acionistas é um fator chave para direcionar a empresa num único caminho, minimizando perdas e potenciando a criação de valor e competitividade. O alinhamento estratégico requer que todos os níveis da empresa estejam alinhados com a definição dos objetivos, indicadores de performance, metas e as iniciativas que se comprometerão a desenvolver com vista à concretização do objetivo inicial. Por esta razão, Jordan *et al.* (2005) defendem que o sistema de prémios e incentivos devem alinhar e envolver todos os colaboradores com os objetivos da empresa, sendo o BSC uma ferramenta que permite a identificação de indicadores concretos que possibilitam calcular o *output* final dos esforços realizados pela organização.

A implementação de um conjunto de objetivos e metas definidas para a criação de valor, neste caso, a implementação do BSC numa organização deverá estar interligada com o sistema de avaliação de desempenho, sendo composta por três partes: avaliação a nível macro da organização (dos resultados da empresa), a avaliação a nível micro, da área de actividade (direção) e a avaliação individual, através da repartição do BSC organizacional para o BSC de área e conseqüentemente, o estabelecimento de objetivos e metas por colaborador, mais concretamente de *inputs*. Assim sendo, é possível conciliar o desempenho individual com o desempenho das diversas áreas da empresa como um todo.

**Figura 4: Exemplificação da repartição do mapa estratégico**



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Segundo Jordan *et al* (2005), a utilização do BSC como modelo de avaliação de desempenho pode contribuir de uma forma satisfatória para o correto funcionamento do sistema de prémios e incentivos de uma empresa, assim como, este sistema potencia o atingimento dos objetivos da empresa e interesses dos acionistas, que se encontram definidos no BSC.

### 2.7. Limitações do BSC

Apesar das inúmeras vantagens na implementação do instrumento de gestão integrada apresentado por Kaplan e Norton (BSC), foram apresentadas algumas limitações por alguns autores, tanto na componente prática como na teórica.

- Mudança na organização: segundo Epstein e Manzoni (1997: 34) “*introduzir o BSC significa introduzir uma mudança na empresa*”, nomeadamente, na gestão organizacional de modo a fornecer a informação necessária ao cálculo dos indicadores de desempenho. Para alguns gestores estas alterações podem implicar a perda de protagonismo/poder que representam dentro da empresa, mesmo não sendo a realidade, assim como, pode aumentar a carga de trabalho no desenvolvimento e manutenção do BSC, provocando alguma resistência de alguns gestores.

- Indicadores desempenho: Marccelli (2000) verificou que apesar da simplicidade na colocação dos objetivos e da formulação dos indicadores de desempenho pelos gestores, não havia capacidade de monitorizar e gerir, assim como, não tinham disponíveis ferramentas/sistemas que fornecesse a informação necessária ao cálculo dos mesmos.

- Inflexível: Miller e Cardinal (1994) averiguaram que alguns autores consideravam o BSC uma ferramenta prejudicial à flexibilidade e inovação de uma organização, uma vez que, impunha um planeamento estratégico que tinha de ser alcançado, prejudicando o surgimento de novas ideias.

- Quantificação de indicadores: para Borgert (1999) o uso BSC nas empresas era vantajoso possibilitando uma análise multidimensional, no entanto, identificava a dificuldade que existia na quantificação e monitorização dos indicadores, pois, alguns eram intangíveis com uma enorme exposição e influência de factores externos, tornando-os voláteis e difíceis de controlo para os gestores.

De acordo com McCunn (1998) existem dificuldades e insucessos na implementação do BSC, pelo que formulou uma série de princípios que as empresas devem reger na sua implementação, que denominou “*Os dez mandamentos para a implementação do Balanced Scorecard*”(McCunn, 1998: 34):

**Tabela 2: Os dez mandamentos para a implementação do BSC**

Fazer	Por outras palavras...
→ Utilizar o <i>scorecard</i> como rampa de lançamentos dos objetivos estratégicos;	→ Pode ser um veículo ideal para passar a estratégia da organização aos seus níveis inferiores;
→ Assegurar que os objetivos estratégicos estão identificados, antes de implementar o BSC;	→ Não conceber a estratégia como um processo em desenvolvimento, sob pena de o BSC conduzir a um comportamento errado;
→ Assegurar que alguém a nível superior (não financeiro) apoie o BSC e que os gestores de área estão empenhados na sua implementação;	→ A implementação do BSC é muito importante devendo ser uma prioridade da gestão de topo, pelo que, não deve ficar apenas à responsabilidade dos gestores de área;
→ Implementar um projeto piloto antes de introduzir o novo <i>scorecard</i> ;	→ BSC fornece lições valiosas e evita grandes riscos;
→ Levar a cabo uma «inspeção de entrada» para cada unidade de negócio, antes de implementar o BSC	→ Isto minimiza o risco de avançar em circunstâncias desfavoráveis e permite adaptar o projecto para servir as necessidades da organização;

<b>Não fazer</b>	<b>Por outras palavras...</b>
→ Utilizar o <i>scorecard</i> para obter um controlo extra, do topo para a base;	→ As pessoas revoltar-se-ão;
→ Tentar standardizar o projecto. O BSC deve ser «feito por medida»;	→ Os imperativos estratégicos de cada organização são únicos - um BSC «pronto-a-vestir» não se lhe adaptará;
→ Subestimar a necessidade de formação e comunicação para a utilização do BSC;	→ Não se deixar enganar pela simplicidade da ideia - tem que se lidar com a enorme mudança que ele acarrete;
→ Não se empenhar na complexidade nem na perfeição;	→ Evitar a «paralisia pela análise»;
→ Subestimar o trabalho administrativo extra e os custos de apresentação periódica de relatórios sobre o BSC;	→ A recolha de informação para o BSC consome mais tempo do que se poderia pensar.

Fonte: McCunn (1998: 35)

### 3. Proposta de conceção do BSC

#### 3.1. Estrutura do Grupo EDP

##### 3.1.1. Evolução Histórica

A EDP – Electricidade de Portugal surgiu em 1976 através da fusão e nacionalização de 13 empresas do sector eléctrico português, permitindo que o acesso à electricidade fosse realizável ao maior número de portugueses possíveis. Como tal, durante a década de 80, concentrou-se em alargar a sua rede de distribuição possibilitando uma maior qualidade de vida a muitas povoações que habitavam em lugares recônditos, criando meios para as empresas estabelecerem-se nestes locais.

Na década de 90 a EDP deixa de ser uma entidade pública e para tornar-se numa Sociedade Anónima (1991). A privatização da EDP iniciou-se em 1997, já depois de reestruturado e constituído o Grupo EDP (1994), e deu início ao primeiro de cinco processos de privatização da empresa. O resultado do último processo de privatização (2012), culminou com o Estado Português a vender 21,35% do capital da EDP à China Three Gorges, ficando apenas com 4% do capital do Grupo.

A internacionalização foi o seguinte passo da EDP, surgindo no mercado brasileiro em 1996.

Em 2000 surge a EDP Brasil, estendendo o seu negócio com a produção, distribuição e comercialização de energia eléctrica. Em 2001, seguiu a sua expansão para Espanha conseguindo ganhar uma forte posição competitiva no mercado da energia na Península Ibérica, através do sucesso obtido no sector do gás (maior operador em Portugal e Espanha). A sua caminhada não terminou por Espanha, pois já se encontra noutros países europeus como a França, a Bélgica e a Polónia.

### 3.1.2. Contexto actual

Actualmente, a EDP é a maior empresa eléctrica em Portugal, o terceiro operador na Península Ibérica, estando presente no sector brasileiro, nos EUA através da EDP Renováveis e em vários países da Europa. O grupo EDP tem uma importante participação em mais de 150 empresas, tanto em Portugal como no estrangeiro (Europa, América Latina, África e Ásia).

O Grupo EDP tem como visão ser: “*uma empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade*” (R&C 2012 1ºSem – EDP – Energias de Portugal S.A.), que partilha cinco essenciais valores com os seus colaboradores (figura 5):

**Figura 5: Valores da EDP – Energias de Portugal S.A.**



**Confiança:** Dos acionistas, clientes, fornecedores e demais *stakeholders*



**Iniciativa:** Manifestada através dos comportamentos e atitudes das nossas pessoas



**Excelência:** Na forma como executamos



**Inovação:** Como intuito de criar valor nas diversas áreas em que atuamos



**Sustentabilidade:** Visando a melhoria da qualidade de vida das gerações atuais e futuras

Fonte: adaptado do R&C 2012 1ºSemestre

Em Portugal, emprega milhares de pessoas e fornece electricidade a mais de 6 milhões de consumidores domésticos e a mais de 40 mil consumidores comerciais e industriais.

No mercado eléctrico, o grupo EDP é composto pela EDP Produção (produção energia eléctrica), EDP Distribuição (distribuição e vendas), EDP Valor (serviços de apoio), EDP SU (vendas), EDP Soluções Comerciais (prestação de serviços comerciais).

O Grupo EDP centra as suas actividades na produção, distribuição e comercialização de energia eléctrica, no entanto, também se encontra no mercado do gás.

A liberalização do mercado energético em Portugal entrou em 1995 para o segmento industrial (B2B) e em 2006 para o segmento residencial (B2C), permitindo aos clientes escolherem livremente o comercializador de energia, sem quaisquer custos. Actualmente o mercado da energia eléctrica já conta com 9 comercializadores, a EDP Comercial; Union Fenosa; EGL; Galp Power; Fortia; EDP SU; Iberdrola Generation SA, Nexus SA, Iberdrola Generation Portugal e por fim a Endesa Sucursal de Portugal.

**Tabela 3: Empresas e formação das tarifas no mercado eléctrico português**

	Mercado	
	Regulado	Liberalizado
Empresas	EDP SU	EDP C; Endesa; Iberdrola (ES e PT); Union Fenosa; Galp Power; EGL; Nexus e Fortia
Tarifas	Preço energia fixado pela ERSE	Preços energia negociados entre comercializadores e o consumidor

Fonte: elaboração própria

**Figura 6: Fases de liberalização do mercado eléctrico em Portugal**

**fases de liberalização do mercado em Portugal**

1995 – Abertura de mercado para clientes com mais de 100 GWh

1999 – Abertura de mercado para clientes com mais de 9 GWh

2002 – Abertura de mercado a todos os clientes MAT/AT/MT

2004 – Abertura de mercado para aos clientes BTE

2006 – Liberalização Total (BTN)

2010 – Não é possível efectuar novos contratos para os clientes MAT/AT/MT/BTE no CUR (29 Set)

2011 – Extinção das tarifas reguladas para os clientes MAT/AT/MT/BTE (1 Jan)

2012 – Extinção das tarifas reguladas para clientes BTN com PC  $\geq 10,35$  KVA (1 Jul)

2013 – Extinção das tarifas reguladas para clientes BTN com PC até 10,35 KVA (1 Jan)

Fonte: elaboração própria

### 3.1.3. Estratégia Empresarial

O Grupo EDP quer ser uma empresa líder no setor da energia, “que integra na sua cultura valores e compromissos com os seus clientes, com as pessoas e com o ambiente” (site oficial da EDP) orientando a sua atuação com base em três pilares fundamentais: crescimento orientado, risco controlado e eficiência superior.

**Figura 7: Principais linhas estratégicas do Grupo EDP**

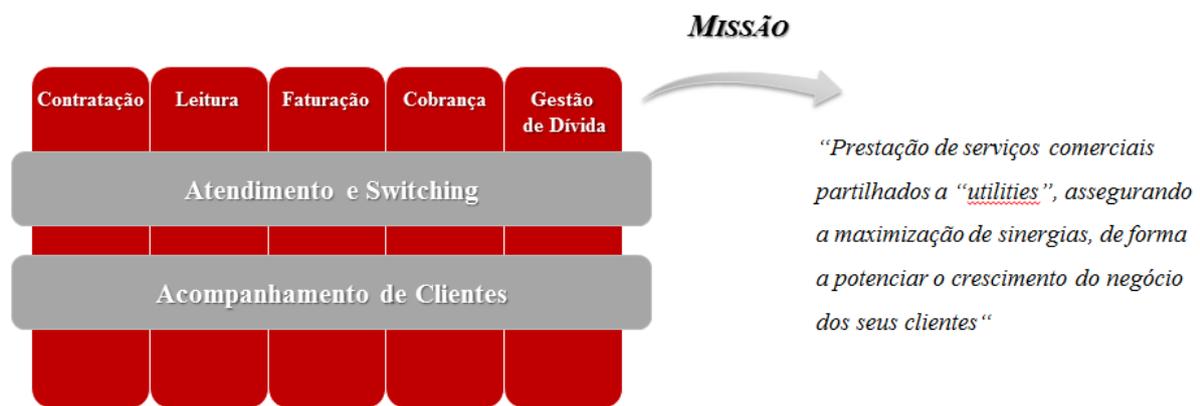


Fonte: EDP

### 3.2. A EDP Soluções Comerciais S.A

Em 2005 nasce a EDP Soluções Comerciais, S.A. (EDP SC) denominada originalmente como EDP Outsourcing Comercial, S.A., surge do processo de separação das actividades de rede e da área comercial imposta pela ERSE, no âmbito da liberalização do sector português da energia eléctrica. Como havia tarefas semelhantes entre as empresas foi possível capturar sinergias operacionais entre as diferentes áreas de negócio dos seus clientes, assegurando a racionalização dos custos. A EDPSC é uma empresa prestadora de serviços e assegura a execução do Ciclo Comercial, actuando como um intermediário entre os seus clientes e o cliente final.

**Figura 8: EDPSC - empresa de prestação de serviços**



Fonte: elaboração própria adaptada da informação da EDPSC

**Figura 9: Catálogo de serviços – Ciclo Comercial**



Fonte: elaboração própria através de informação da EDP SC

Os clientes *core* são as empresas do grupo, nomeadamente as seguintes:

**Comercialização** (empresas que exercem a actividade de venda de energia)

- Mercado Regulado: EDP Serviço Universal (EDP SU) e EDP Gás SU.
- Mercado Liberalizado: EDP Comercial (EDP C), EDP Gás Comercial.

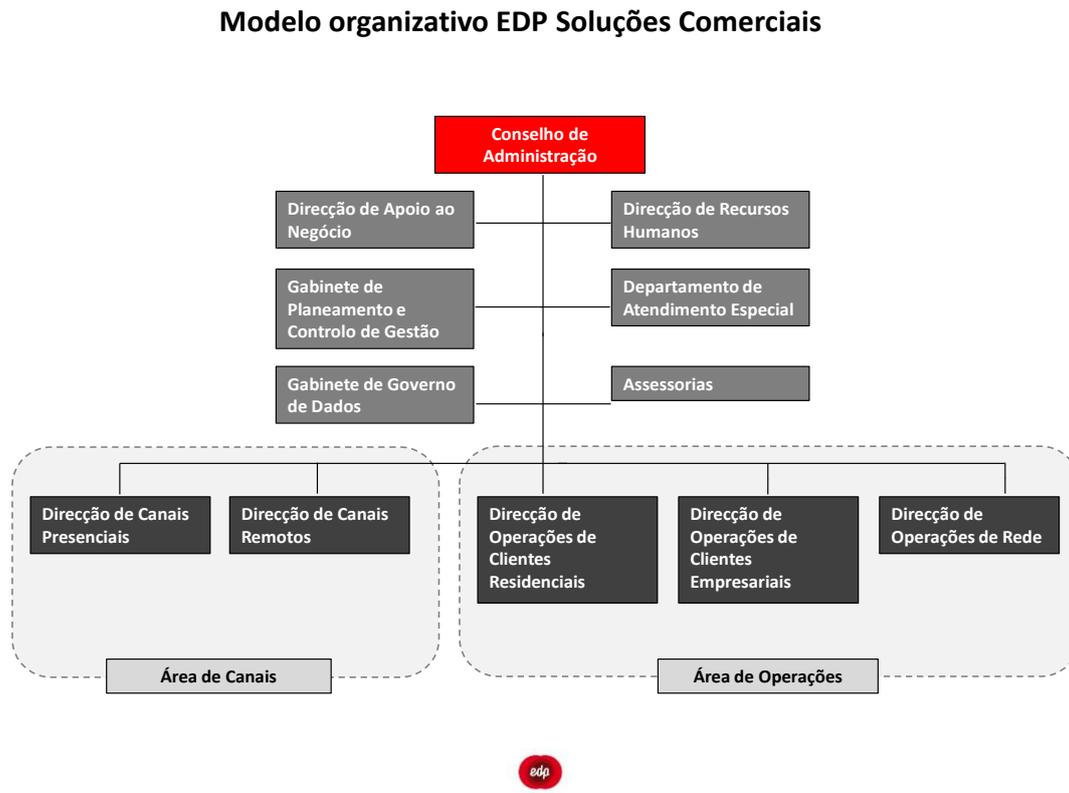
**Distribuição** (empresas que exercem a actividade de operadores de rede de distribuição, cuja actividade é regulada pela Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos - ERSE)

- EDP Distribuição (EDP D) e EDP Gás Distribuição.

A operacionalização e gestão do ciclo comercial – electricidade e gás – é efectuada pela EDP SC, tendo em conta a divisão entre o sector da Comercialização (actividade não regulada e regulada, no caso do comercializador de último recurso – EDP SU) e Distribuição (actividade regulada). O sector da distribuição caracteriza-se como sendo um mercado com poucos agentes ou apenas um agente (monopólio natural no caso da electricidade), cujos preços e níveis qualidade de serviço exigidos pela DGEG, são regulados pela ERSE. No caso da comercialização, a concorrência já encontra alguns agentes a ganhar dimensão, os preços não são estipulados nem regulados por uma entidade reguladora, mas pelo próprio mercado (oferta *versus* procura).

A natureza funcional e orgânica da EDP SC foi desenvolvida numa perspectiva de aumento da competitividade dos seus clientes institucionais, alinhando a estrutura com os objetivos estratégicos. A organização assenta fundamentalmente em duas vertentes: numa Área Operacional, que realiza as actividades inerentes aos serviços contratualizados e uma Área de Suporte que garante os serviços transversais de apoio ao funcionamento da empresa e a gestão da relação com os Clientes e o Grupo.

**Figura 10: Estrutura orgânica da EDP SC**



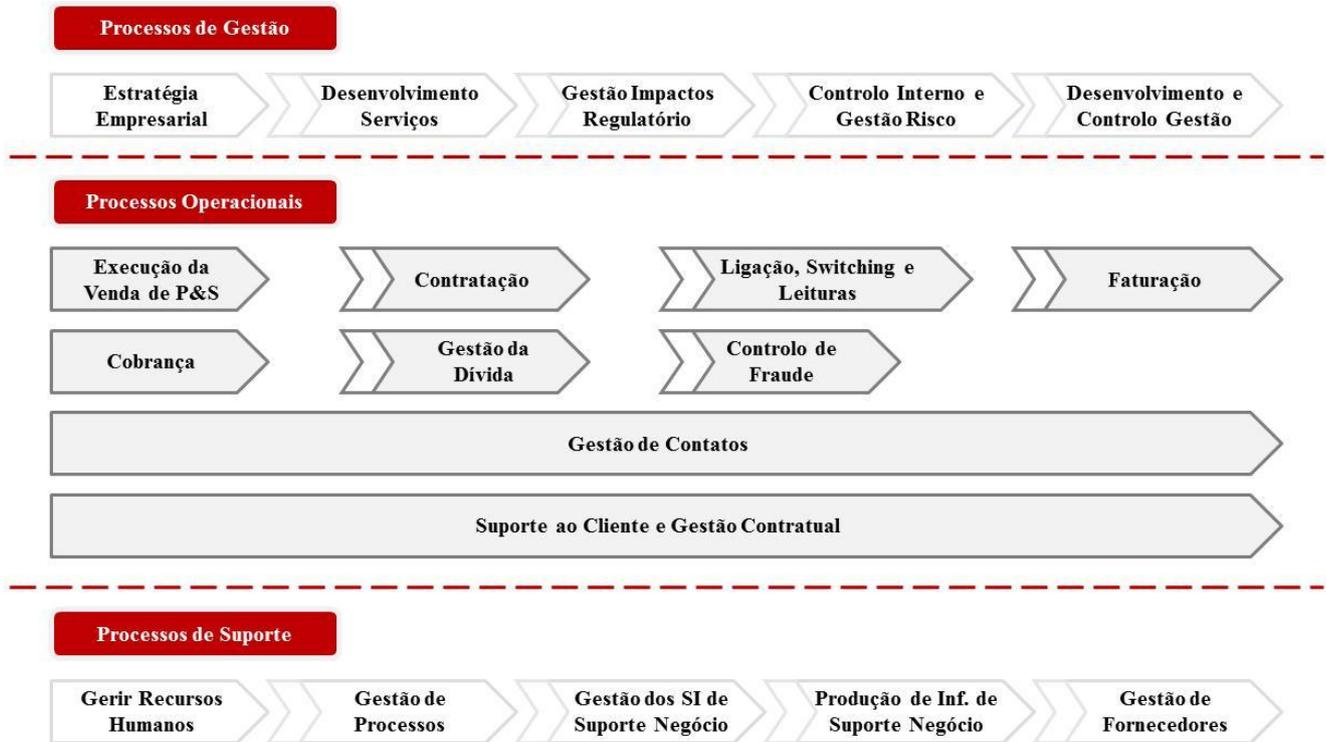
Fonte: R&C 2011 EDP SC

Recentemente, em Julho de 2010, ocorreu uma nova organização da EDPSC, que tem como objectivo colocar à disposição dos seus Clientes institucionais (as Unidades de Negócio do Grupo EDP em Portugal) uma estrutura de *customer service* totalmente orientada para o cliente, através de duas vertentes complementares: a de atenção ao cliente, mais moderna e eficaz e a de operações, mais eficiente e pró-activa.

A Área Operacional contém 5 direcções que por conseguinte, estão divididas entre as que prestam serviço para o distribuidor, neste caso apenas uma direcção (a DOP) e as que prestam serviço para a comercialização, restantes 4 direcções. Destas 4 direcções, existem duas que completam o ciclo comercial (a DOE e a DOR), desde a contratação ao acompanhamento de clientes, mas encontram-se divididas entre o segmento residencial (DOR) e o empresarial (DOE). Havendo ainda outras duas que estão com a gestão dos canais (a DCP e DCR), uma com o remoto (DRC) e a outra com o presencial (DCP).

Na seguinte figura são apresentadas os clientes da EDPSC, assim como os processos operacionais e os de suporte inerentes à actividade da empresa.

**Figura 11: Modelo de Processos actual da EDP SC**

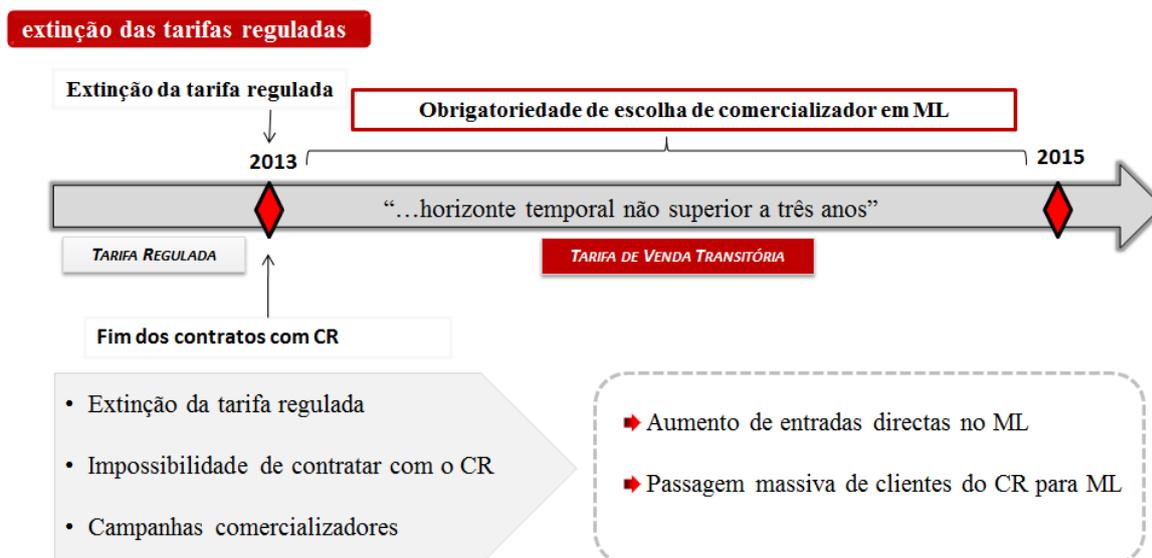


Fonte: Elaboração própria através de informação da EDP SC

### 3.3. A Liberalização do mercado de electricidade em Portugal

Desde 1995 tem-se assistido à liberalização do mercado da electricidade em Portugal, numa primeira fase que para clientes com um consumo anual superior a 100GWh, tendo evoluído gradualmente, até que em 2004 acontece a liberalização dos clientes não residenciais e em 2006 dá-se a liberalização total do mercado, estabelecida na Directiva 2003/54/CE e consagrada no Decreto-Lei n°29/2006. Foram designadas regras comuns para o mercado interno de electricidade e tem como objetivo que todos os estados membros consigam garantir a liberalização total do mercado de retalho de electricidade (comercialização). No final do ano 2012 acabaram as tarifas reguladas, havendo um período de tarifas transitórias previstas até 2015, em que os preços poderão oscilar trimestralmente.

**Figura 12: Timeline da extinção das tarifas reguladas**



Fonte: Elaboração própria

O peso do número de clientes no mercado livre (ML) tem aumentado em Portugal (ver Tabela 4), como era expeável, com a extinção do comercializador regulado (CR) ou mercado regulado (MR), verificando-se assim um aumento da concorrência entre as empresas de comercialização de energia em Portugal. Recentemente verificaram-se campanhas de angariação de clientes residenciais efetuadas por alguns operadores como a GalpPower (5% electricidade + 5% gás natural), Endesa (5% desconto na factura final) e EDPC (2% electricidade + 10% gás), o que demonstra sinais de aumento da concorrência neste mercado.

**Tabela 4: Evolução da quota do número de clientes entre o ML e MR, e do principal operador no ML**

	<b>Evolução da quota do nº clientes no ML</b>	<b>Evolução da quota do nº clientes no MR</b>	<b>Evolução da quota do nº clientes do principal operador no ML</b>
2008	3,2%	96,8%	99,7%
2009	4,5%	95,5%	93,8%
2010	5,8%	94,2%	87,8%
2011	6,0%	94,0%	77,0%
2012 - Jun	9,5%	90,5%	77,1%
2012	17,5%	82,5%	80,2%

Fonte: Elaboração própria através de informação nos relatórios da ERSE e EDP

**Figura 13: Exemplos de campanhas do no mercado retalhista**



Fonte: Galp Power, Endesa e EDP C (ordem de apresentação de cada imagem)

### 3.3.1. Liberalização do mercado – Concorrência na comercialização

Como foi possível verificar nos dados apresentados anteriormente (Tabela 4), a concorrência na comercialização de eletricidade em Portugal tem evoluído gradualmente e o público-alvo destes operadores, pode segmentar-se por clientes B2B ou B2C, ou, em ambos. Sendo que a segmentação dos clientes é consoante a potência que têm contratada, bem como o tipo de utilização (doméstica ou não doméstica), neste caso podemos associar que os clientes B2B englobam os níveis de tensão (MAT; AT; MT e BTE e alguns BTN) e o B2C (BTN).

Desde 2010 até 2012, tem-se verificado que o consumo médio mensal de energia e o do número de clientes para o segmento B2B representa cerca de 56% do consumo de eletricidade em Portugal com cerca de 1% do número de cliente (fonte: ERSE e EDP)

A liberalização do mercado de eletricidade induziu os comercializadores como a EDP C, GalpPower, Endesa, Union Fenosa, etc. a inovar o nível da oferta, passando a ter mais atenção a diversos factores como:

- Económico (preço competitivo e eficiência energética);
- Conforto (serviços de assistência técnica gratuita e factura electrónica);
- Ambiente (utilização de consumíveis recicláveis);
- Proximidade (programas de fidelização e acompanhamento pós-venda);
- Inovação (desenvolvimento de novos produtos/serviços e formas de comunicação eficiente com o cliente).

Para além destes aspetos, foram criadas ofertas adequadas a cada segmento diferenciando quanto ao nível do produto e concorrendo ao nível do preço e dos serviços apresentados. Ao passo que, no mercado regulado apenas pode ser oferecido um único produto com um preço estipulado, no mercado livre, as ofertas podem ser diversificadas e os preços negociados.

Na cadeia de valor do mercado da energia elétrica, a atividade da comercialização tem sido alvo de várias mudanças que tem provocado uma evolução da competição empresarial, impulsionada pela liberalização total do mercado elétrico e com a extinção das tarifas reguladas (até 2015). Do lado da procura (consumidores), tem-se assistido a um aumento do nível de exigência na qualidade e preço, já do lado da oferta (comercializadores) verifica-se que a qualidade deixou de ser uma necessidade mas uma premissa; que a redução das margens (preço final da energia eléctrica) origina um controlo mais apertado e uma redução dos custos; que a empresa esteja organizada de forma a tornasse flexível para adaptar-se e prevenir todas as alterações decorrentes do próprio mercado (legislação, concorrência, etc.). Perante este cenário, as empresas pretendem obter uma posição de reconhecimento e definida no mercado, para tal é necessário que tenham ferramentas de gestão que lhes permitam obter uma compreensão fácil e clara do seu posicionamento, para poderem controlar, planear, decidir e executar.

### **3.3.2. O negócio da comercialização**

A atividade da comercialização de eletricidade do grupo EDP é representada por duas comercializadoras, pela EDP C no mercado livre e pela EDP SU no mercado regulado. A EDP C é uma empresa detida a 100% pela EDP S.A., com uma carteira de 1.2 milhões de clientes B2B e B2C (dados publicados no site oficial da ERSE em março 2013). A sua rede conta com 45 lojas, mais de 100 agentes (B2C) e 17 gestores comerciais (B2B). A EDP SU (comercializador de regulado), apresenta uma carteira de clientes de 4.6 milhões contratos, número que tem vindo a decrescer em consequência da liberalização do mercado.

No mercado livre a EDP C detém cerca de 82% da quota de mercado do número de clientes, seguindo a Endesa com 10% e a GalpPower com 5% os restantes 6 comercializadores tem uma quota de clientes residual (dados publicados no site oficial da ERSE em março 2013).

O setor da comercialização é constituído por empresas que comercializam energia elétrica e por consumidores finais, tem como grande objetivo a satisfação das necessidades dos consumidores e permitir às empresas criarem valor. Num contexto de mercado livre, os comercializadores para obter quota de mercado e mitigar o risco, não devem optar apenas pelo *pricing* (estratégia de preços), pois no curto prazo poderá resultar num aumento do número de clientes e dos resultados, no médio e longo prazo, esse incremento pode desencadear

resultados contrários. Resumindo, no contexto da comercialização de energia elétrica a estratégia de preço pode tornar-se ineficaz, devendo de ser conjugada com outras estratégias, assim, as empresas deverão diferenciar-se na oferta de serviços/produtos, no atendimento ao cliente, na dinamização dos canais de venda; etc.

A gestão do relacionamento com o cliente final será essencial e fundamental para obter a fidelização dos mesmos, reconhecendo e divulgando a marca EDP. Mais difícil do que conquistar clientes será a tarefa de fidelização e, cabe à EDP SC essa missão, acompanhando todo o ciclo comercial: contratação; facturação; cobrança; gestão de reclamações e de pedidos de informação.

O contrato de prestação de serviços entre a EDP SC e a EDP C, é efetuado em articulação com os meios/estrutura da EDP C, recorrendo às áreas (detidas pela EDPS SC) dos Canais Remotos, Canais Presenciais, Operações de Clientes Residenciais e Operações de Clientes Empresariais para responder às necessidades do comercializador (do seu Cliente institucional).

### **3.4. Missão da EDP SC**

A EDP SC perspectiva grandes desafios face às crescentes alterações que advêm com a extinção das tarifas reguladas e conseqüentemente, com o aumento da competitividade dos comercializadores nas suas ofertas de valor. O racional de criação da EDP SC está expresso na perspectiva de aumento da competitividade dos seus Clientes Institucionais, como tal definiu a seguinte missão:

**“Prestação de serviços comerciais partilhados a *utilities*, assegurando a maximização de sinergias, de forma a potenciar o crescimento do negócio dos seus Clientes”**

Perante os desafios que perspectivam no mercado da comercialização, neste caso para a EDP C, a EDP SC como sua prestadora de serviços deverá aproveitar as sinergias resultantes do contacto direto com o cliente final, para identificar quais as suas necessidades e potenciar a excelência no relacionamento e conseqüentemente aumentar a qualidade percebida pelo cliente final. Desta forma, deve alinhar toda a organização nesse sentido, depositando uma enorme convicção sobre a importância que um excelente relacionamento com o cliente tem para o sucesso dos negócios, reforçando a sua intervenção como elemento preponderante para

o crescimento da actividade da EDP C (informação proveniente do R&C da EDP SC de 2011 – Perspetivas Futuras).

Paralelamente, é necessário reduzir o *cost to serve* do cliente EDP C de forma a aumentar a competitividade nas suas ofertas de valor, havendo por isso um grande desafio para a EDP SC na melhoria e manutenção dos elevados padrões de qualidade de serviço prestado (eficiência operacional). Assim sendo, a empresa precisa do BSC como instrumento de alinhamento organizacional que acompanhe e monitorize a capacidade de redução do *cost to serve* aliado à melhoria da qualidade do serviço prestado, de inovação e adaptação da empresa a esta nova realidade (liberalização do mercado elétrico) e por último, a capacidade de obter o reconhecimento e satisfação dos clientes. A gestão dos processos para a criação de valor, deve seguir os três pilares de orientação do Grupo:

- Risco controlado;
- Eficiência superior;
- Crescimento orientado.

Resumindo a EDP SC, poderá definir a seguinte visão:

**Construir uma relação forte com os clientes, proporcionando um serviço excelente e contribuindo para o forte posicionamento estratégico da EDP C no mercado, actuando sempre segundo os valores da marca EDP.**

Esta visão estratégica surgiu em consequência dos seguintes factores:

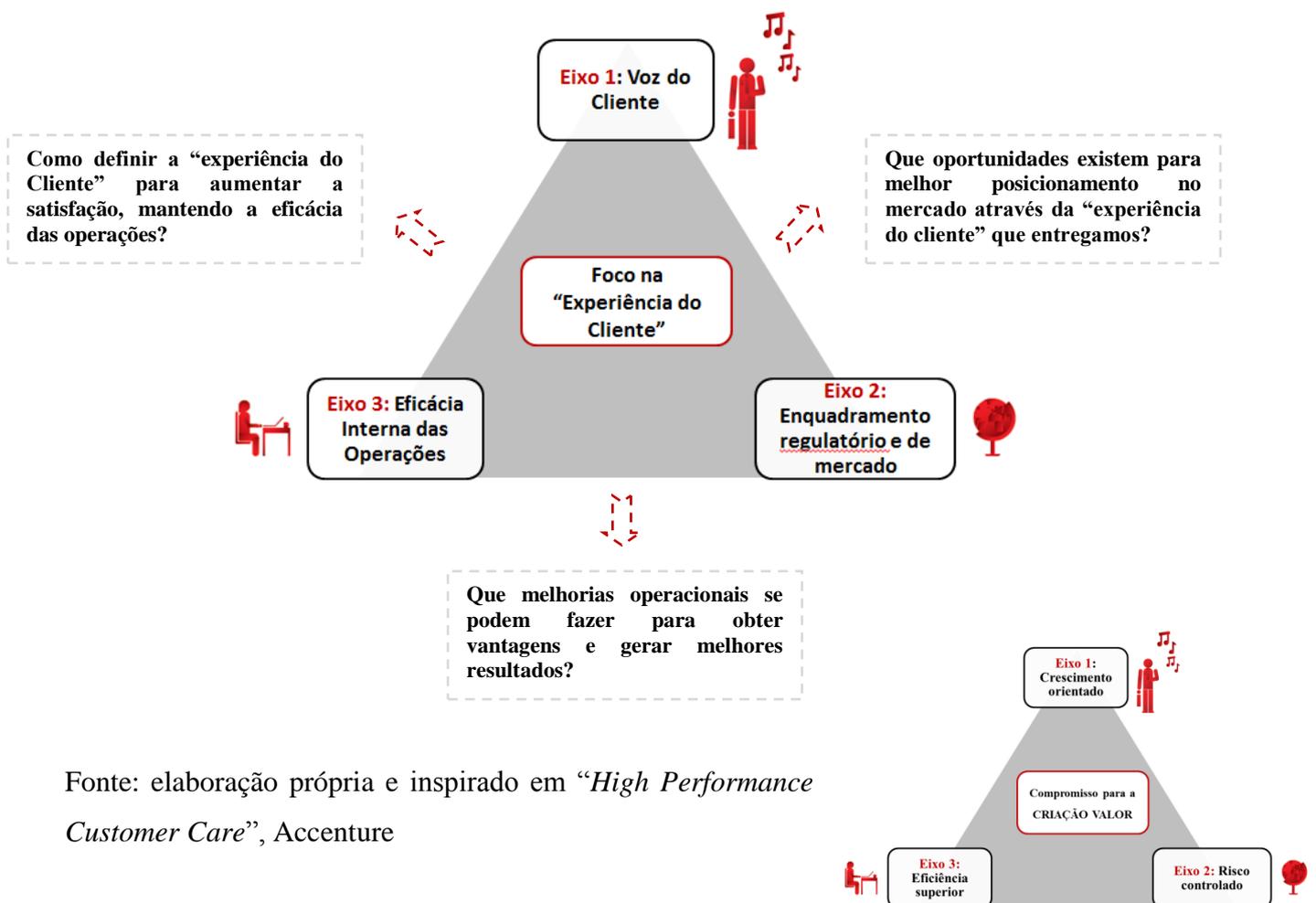
- Liberalização total do setor da energia e a aproximação da extinção das tarifas reguladas;
- Clientes estão mais exigentes e ativos, querem verdade, rapidez, simplicidade e ética nas relações, sendo o atendimento um fator que permite aos clientes obterem uma perceção positiva, relativamente ao profissionalismo e autenticidade do comercializador.

### 3.5. Estratégia e Objetivos – Para onde queremos caminhar? Como devemos actuar?

#### 3.5.1. Eixos de orientação da EDP SC

Se esta visão da empresa visa obter a “Excelência no Relacionamento com Cliente contribuindo para o forte posicionamento estratégico da EDP C no mercado” então a estratégia da empresa tem de ter um foco enorme no cliente, actuando sobre 3 eixos fundamentais que se encontram dentro da estratégia do Grupo EDP (figura 14).

**Figura 14: Principais linhas de orientação da EDP SC para 2012-2015, perante os desafios que o seu cliente EDPC vai enfrentar**



Fonte: elaboração própria e inspirado em “High Performance Customer Care”, Accenture

A análise destas questões ajuda a estruturar a situação atual da empresa, para delinear qual a melhor estratégia (caminhos a percorrer) que a empresa deve tomar para a criação de valor.

Eixo 1 - Eixo 2:

- **Que oportunidades existem para melhor posicionamento no mercado através da “experiência do cliente” que entregamos?**

A eletricidade é um produto não diferenciável, pelo que, para as empresas de comercialização melhorarem o seu posicionamento no mercado deverão apostar na diversificação da oferta de novos serviços/produtos, como também, no modelo de relação com o cliente, colocando-o no centro das decisões.

A gestão do relacionamento com o cliente, tanto no *front* como *back office*, sempre foi uma realidade da EDP SC, inicialmente na prestação de serviços para a EDP SU e depois, num ambiente mais competitivo, para a EDP C. Desta forma, deve aproveitar o *know-how* que detém da interação com os cliente finais, para identificar e avaliar quais as oportunidades que existem, podendo antecipar as necessidades dos clientes e incrementar a fidelização dos mesmos.

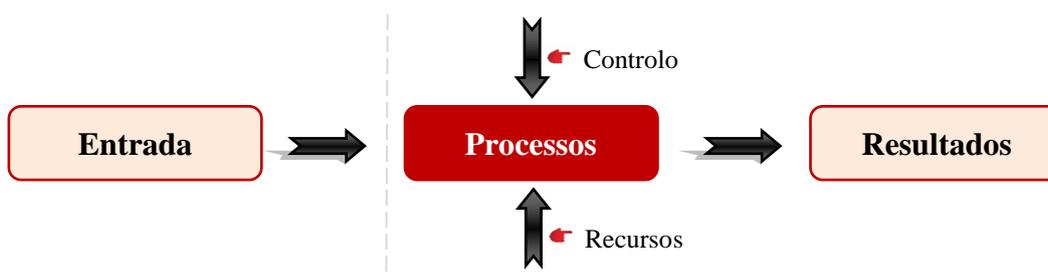
Eixo 2 - Eixo 3:

- **Que melhorias operacionais se podem fazer para obter vantagens e gerar melhores resultados?**

Para alcançar os resultados pré-estabelecidos e acrescentar valor no relacionamento com o cliente, existem processos vinculados a uma unidade de negócio (Processos dos Negócios) e que, em geral, estão ligados diretamente com a realização do produto ou da prestação do serviço, como por exemplo a faturação, a cobrança, etc., que necessitam ser monitorizados e melhorados, tornando a empresa mais competitiva a nível operacional o que possibilita criação de vantagens e a geração de melhores resultados.

Sendo a EDP SC uma prestadora de serviços que gere a ciclo comercial da EDP C, os Processos dos Negócios (ciclo comercial) assumem um papel relevante.

**Figura 15: Relação entre *input* e *output* nos processos do ciclo comercial**



Fonte: elaboração própria

Cada vez mais, a obtenção da eficiência operacional tem sido alvo de grande preocupação pela EDP SC, pois todos os processos do ciclo comercial estão interligados e são interdependentes, pelo que, é fundamental que todos ocorram bem para que o ciclo não seja afetado e consequentemente, o resultado que ele deve gerar. Para tal, tem de haver uma monitorização na informação que vai “entrar” no processo; na operacionalização dessa informação, ou seja, no processo de “fabrico” e um controlo da qualidade final dos “resultados gerados” pelo processo.

Resumindo, perante a crescente preocupação da EDP SC na otimização dos Processos de Negócio (eficiência operacional) em termos de custo, tempo e qualidade final, existe um *trade-off* entre elevar o patamar qualitativo destes processos e baixar o custo da operacionalização.

Eixo 3 - Eixo 1:

**- Como definir a “experiência do cliente” para aumentar a satisfação, mantendo a eficácia das operações?**

Segundo Barbosa, “*uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade superior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais*” (1999: 23), mais uma vez estamos perante o dilema em conciliar “*qualidade superior*” e “*custos menores*”. Sendo a EDP SC a intermediária entre a EDP C e o cliente, tem um papel fundamental para conseguir perceber qual valor percebido pelos clientes e identificar quais os fatores que influenciam a satisfação do cliente. Se a EDP SC perceber quais os fatores que têm maior influência na satisfação do cliente (tempo de espera na resposta a uma reclamação, por exemplo), poderá efetuar uma reengenharia desses processos, para aperfeiçoar e otimizar cada um, redimensionando a sua actuação. Sempre que o cliente entra em contacto com a empresa deve ficar com a melhor experiência possível, pelo que a qualidade no atendimento é essencial, no entanto, todas as fases do ciclo de negócio tem impacto na percepção da qualidade percebida pelo cliente. Por exemplo, uma fatura errada é motivo para gerar uma má expectativa ao cliente em relação à qualidade de serviço que a empresa fornece.

A fidelização e satisfação dos clientes são cada vez mais importantes num mercado cada vez mais competitivo, em que o produto é indiferenciável e o acesso a canais de informação é

cada vez mais simples pelo cliente mudando facilmente a sua opinião (exemplo, redes sociais, publicidade, etc); que existe um aumento da oferta (novos comercializadores) e de variadas promoções (as campanhas com desconto ou oferta de serviços/produtos).

Equipas eficazes ajudam na obtenção da eficácia operacional e no aumento da qualidade percebido pelos clientes, sendo necessário alinhar os colaboradores com a missão e objetivos da empresa, comprometendo-os com isso, deixando-lhes mais motivados em alcançar metas, uma vez que sentem que fazem parte da estratégia da empresa.

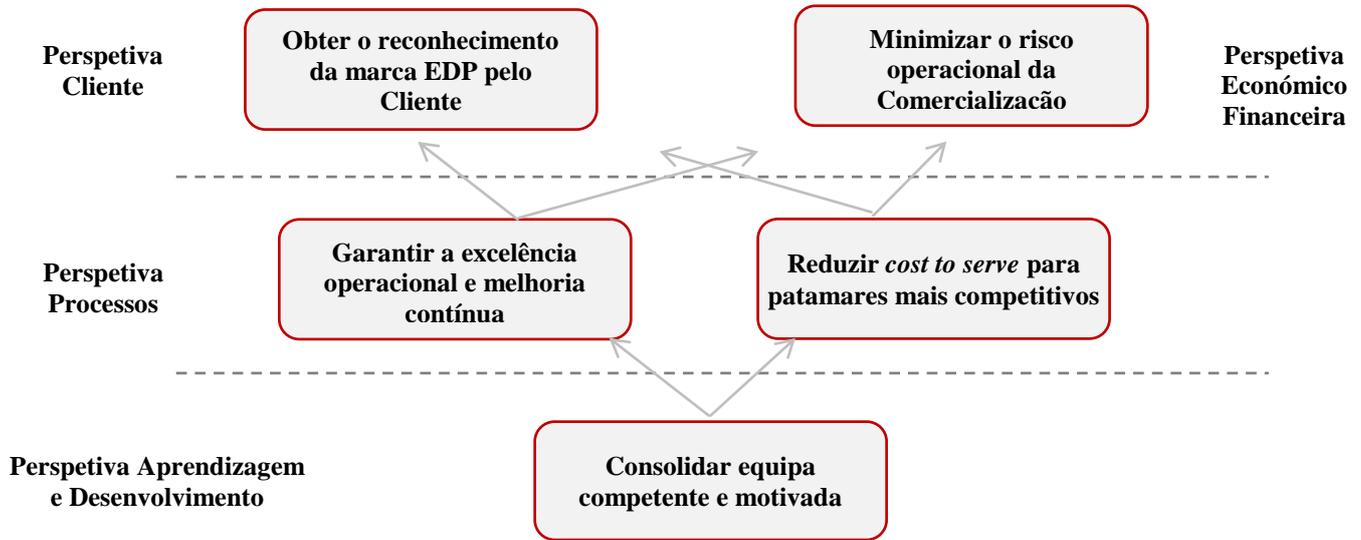
Paralelamente, para aumentar a produtividade não basta ter uma equipa motivada, também é necessário perceber se têm as competências “core” para efectuarem as tarefas propostas, é necessário torna-lhes flexíveis e ágeis para enfrentar as mudanças (mercado, tecnológicas, etc).

Por último, é necessário a empresa verificar se as estruturas e os processos não estão demasiados complexos e pesados para atender às novas necessidades, podendo haver a possibilidade de os simplificar e concentrar esforços na sua actividade principal (*outsourcing*).

### **3.5.2. Orientações estratégicas**

Posto isto, a empresa poderá seguir as seguintes cinco diretrizes estratégicas, que ajudam a delinear quais as actividades que a empresa e as respetivas direcções devem seguir para obter um excelente relacionamento com o cliente, reconhecendo a qualidade associada à marca EDP, mantendo níveis competitivos de *cost to serve*:

**Figura 16: Interligação entre as diretrizes estratégicas da EDPSC e as perspectivas do BSC**



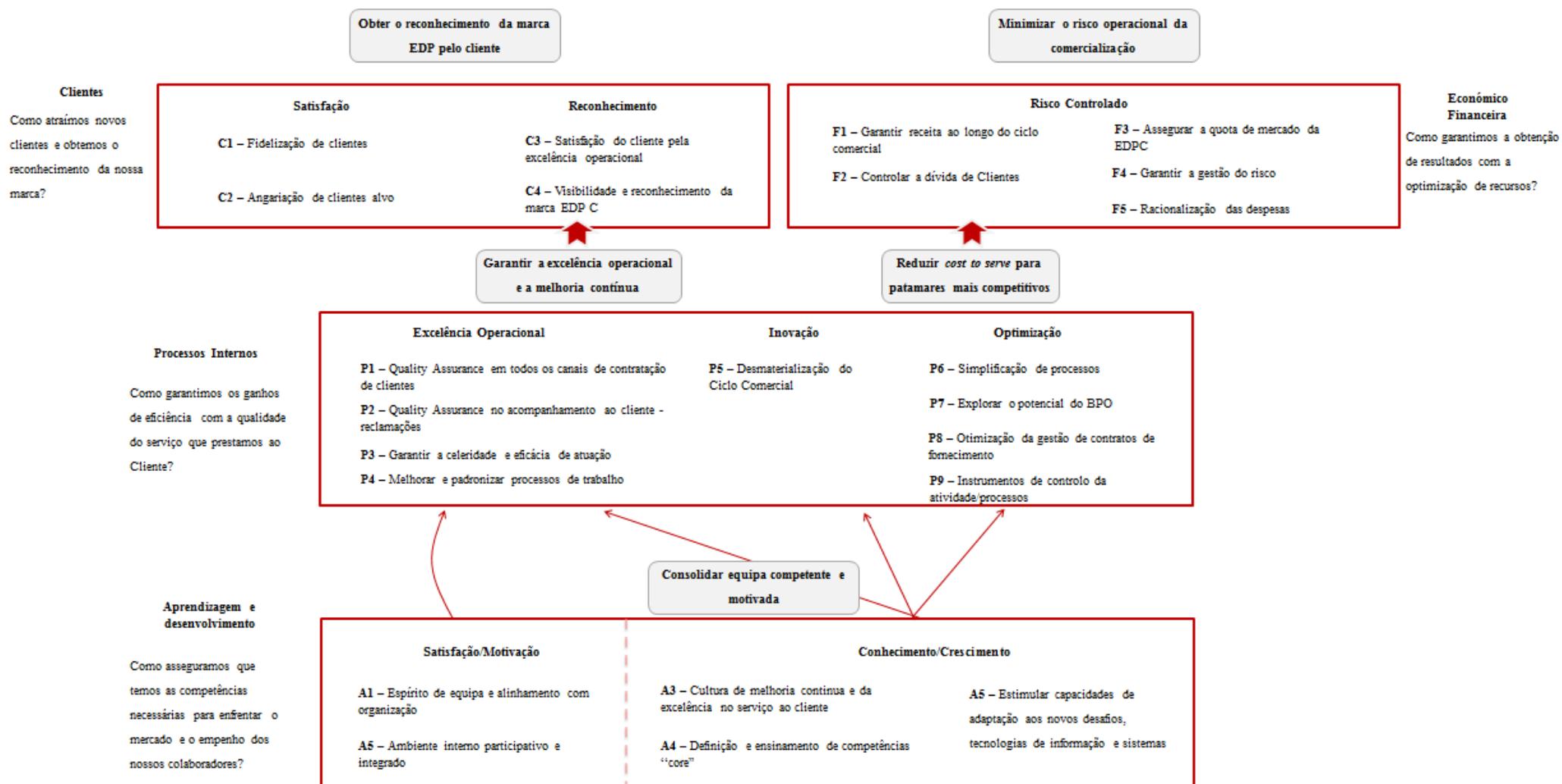
Fonte: elaboração própria

### 3.6. Mapa Estratégico proposto

Com o propósito de alinhar as orientações estratégicas e os objetivos propostos pela empresa, foi construído o mapa estratégico (figura 17) que organiza e simplifica a perceção das relações causa-efeito entre os objetivos e entre as perspetivas. Segundo Kaplan e Norton (2000: 81) o mapa estratégico esclarece a cadeia lógica de causa-efeito (de hipóteses), sendo bastante útil na identificação dos objetivos que criarão valor a curto, médio e longo prazo e no estabelecimento de metas e iniciativas que potenciam o alcance do desempenho esperado.

Desta forma, foi construído o seguinte mapa estratégico (figura 17) para a EDP SC segundo a visão e as orientações estratégicas apresentadas anteriormente, ajudando a compreender de que forma a empresa poderá proceder á sua implementação e divulgação.

**Figura 17: Mapa estratégico**



Fonte: elaboração própria

Figura 18: *Balanced Scorecard*

Perspetiva	Objetivos	Indicadores de Performance	Unidade	Fórmulas de Cálculo	Direção	
C1	Cliente	Fidelização de clientes	Nº <i>repeat buyers</i>	%	nº <i>repeat buyers</i> /nº clientes ano	DCP e DCR
C2		Angariação de clientes alvo	Tx crescimento seletiva	%	angariações (acum.)/(total clientes-alvo)	DCP e DCR
C3		Satisfação do cliente pela excelência operacional	Reclamação dos clientes	%	nº reclamações n/Nº reclamações n-1	DCP; DCR e DOR
C4		Visibilidade e reconhecimento da marca EDP C	Índice reconhecimento da marca	nº	Resultados do inquérito	Transversal
F1	Económico - Financeira	Garantir receita ao longo do ciclo comercial	Peso da operação sobre o valor facturado à EDPC	%	custo das operações para EDPC/valor facturado à EDPC	Transversal
F2		Controlar a dívida de Clientes Finais	Peso dívida sobre total facturado	%	dívida vencida/ facturação total	DOR e DOE
F3		Assegurar a quota de mercado da EDP	Peso da carteira clientes e do consumo de energia da EDPC no mercado	%	consumo médio mensal da EDPC/consumo médio mensal do ML	Transversal
F4			Controlo da perda de Clientes	nº	nº novos contratos - nº rescisões de contratos	GPR
F5		Rendabilidade da Carteira clientes (EDPC)	Garantir que carteira clientes da EDPC crie valor	€	valor médio de faturação cobrado/nº clientes	GPR
F6		Garantir a gestão do risco	Perdas resultantes	€	valor dos casos em contingência /facturação total	DOR; DOE
		Racionalização das despesas	Mínimizar impato dos custos nos resultados	€	custo da atividade por cliente	Transversal
P1	Processos	Quality Assurance em todos os canais de contratação de clientes	Taxa sucesso contratos efetuados	%	contratos efetivados/ contratos angariados	DCP e DCR
P2		Quality Assurance no acompanhamento ao cliente - reclamações	Qualidade de resposta	nº	∑ graus de qualidade de resposta por reclamação/total de reclamações	DOR; DOE; DCR e DCP
P3		Garantir a celeridade e eficácia de atuação	Ciclo solicitação do cliente até resolução final	dias	tempo médio decorrido entre pedido e resolução final	DOR; DOE; DCR e DCP
P4				%	solicitações resolvidas ao 1º contato (front office)/total solicitações resolvidas (front office)	DCP
P5		Melhorar e padronizar processos de trabalho	Padronização processos	%	total processos documentados/total processos existentes	Transversal
P6		Desmaterialização do Ciclo Comercial	Automatização dos canais	%	clientes factura electrónica/total clientes	DCR
P7				%	clientes aderentes ao Débito Direto/total clientes	
P8		Simplificação de processos	Eliminação factores/atividades não geram valor	%	tarefas analisadas/total tarefas existentes	Transversal
P9		Explorar o potencial do BPO	Grau de concretização do BPO	%	processos em BPO/processos planeados para BPO	DAN
	Otimização da gestão de contratos de fornecimento	Poupança na renegociação contratos	€	custo depois renegociação - custo anterior renegociação	DAN	
	Instrumentos de controlo da atividade/processos	Disponibilização informação relevante	%	informação entregue no prazo planeado/informação com prazo de indicadores e controlos efectuados/indicadore e controlos planead	Transversal GPR	
A1	Aprendizagem	Espírito de equipa e alinhamento com organização	Índice satisfação global colaboradores	nº	resultados do inquérito	Transversal
A2		Ambiente interno participativo e integrado	Taxa de participação no inquérito	%		
A3		Cultura de melhoria contínua e da excelência no serviço ao cliente	Desenvolvimento cultura melhoria contínua	%	mobilidade de colaboradores	Transversal
A4				%	metas alcançadas/metad do período	
A5		Definição e ensinamento de competências “core”	Grau de actualização de competências dos colaboradores	nº	nº de acções de desenvolvimento de competências	Transversal
	Estimular capacidades de adaptação aos novos desafios, tecnologias de informação e sistemas	Horas formação	h	horas de formação	Transversal	

Fonte: elaboração própria

### **3.7. Objetivos e medidas de desempenho propostas**

#### **3.7.1. Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento**

Como asseguramos que temos o empenho e as competências necessárias dos nossos colaboradores para enfrentar o mercado?

Esta perspetiva do BSC assemelha-se à base de uma pirâmide, só conseguimos evoluir para os próximos patamares (perspetivas) e concluir a construção da pirâmide (alcançar a visão), se a base for forte e sólida.

A capacidade da empresa para crescer e desenvolver de forma sustentada, depende essencialmente dos fatores que esta perspetiva contém (capital humano, informacional e o organizacional), uma vez que, possibilitam a criação de vantagens competitivas neste mercado (o produto é indiferenciável).

Para avaliar a capacidade da empresa em motivar, alinhar, integrar, desenvolver a cultura de melhoria contínua e transmitir o *know-how* necessário aos seus colaboradores, foram propostos cinco objetivos que serão apresentados de seguida.

**A1** - Espírito de equipa e alinhamento com organização

**A2** - Ambiente interno participativo e integrado

Estes objetivos serão medidos pelos índices de motivação e participação dos colaboradores, obtidos através do inquérito.

Em 2011, a EDP efetuou este estudo em todas as zonas geográficas e para todos os colaboradores do Grupo, tendo obtido um índice de satisfação global de 81,1 pontos e uma taxa de participação de (87,9%), revelando que “os colaboradores estão motivados e gostam trabalhar na EDP”. (Fonte: EDP *Annual Report*)

**A3** - Cultura da melhoria contínua e da excelência no serviço ao cliente

Este objetivo será medido pela percentagem das metas alcançadas face às planeadas. Cada direção deverá propor e desenvolver ações/iniciativas que acrescentam valor ao negócio, incentivando a cultura da melhoria contínua e excelência no serviço prestado aos clientes.

Paralelamente, este objetivo será medido pelo incentivo à mobilidade, promovendo desta forma o desenvolvimento de novas competências e consequentemente maior produtividade e inovação.

A resistência à mudança é um comportamento defensivo que pode ser causado por inúmeros aspetos, como o medo do “desconhecido” e o comodismo das atuais tarefas, causando inércia e rotina nas tarefas, ou seja, quando surge um problema simplesmente se resolve e é dado como concluído, não havendo a erradicação das causas que originaram o problema.

#### **A4** - Definição e ensino de competências “core”

A liberalização do mercado energético confrontou os clientes que estavam no mercado regulado, cerca de 6 milhões, com a obrigatoriedade de mudarem para um comercializador do mercado livre. A conquista destes clientes será agressiva, exigindo à EDP SC diferentes níveis de produtividade e qualidade operacional relativamente aos que apresentava antes da liberalização total do mercado energético. Por esse motivo, é necessário redefinir procedimentos ou definir novos conforme as novas necessidades, no entanto, não basta definir é necessário transmitir novas competências (*core competences*), assim como, desenvolver as que não possuem. Por outras palavras, conforme a operacionalização de cada tarefa será necessário definir as competências *core* (técnicas e comportamentais) que cada tarefa exige.

Para a empresa identificar as técnicas indispensáveis à operacionalização dos processos, deverá responder a três questões – “O que é? Para que é? E como?” - para as competências comportamentais terá nomear quais os comportamentos requeridos.

O indicador deste objetivo será o número de ações promovidas para o desenvolvimento de competências core nos colaboradores.

#### **A5** - Estimular a capacidade de adaptação aos novos desafios, tecnologias de informação e sistemas

As constantes inovações tecnológicas que a sociedade tem assistido nestas últimas décadas, obrigou a empresa a rever os seus sistemas de gestão, de operação e o funcionamento dos processos de trabalho, exigindo novas qualificações dos colaboradores. Para além de requerer o desenvolvimento de competências técnicas, a EDP SC exige o desenvolvimento de competências comportamentais. A mudança de paradigma do mercado regulado para o

mercado livre e a introdução das tecnologias de informação, são fatores que interferem nos processos de trabalho dos colaboradores, principalmente para os que já têm vários anos de “casa”, pois já incorporavam uma metodologia de trabalho. Segundo, o relatório social da EPD de 2011, a idade média dos colaboradores no Grupo é de 46 anos, é essencial o investimento na formação dos mesmos.

Posto isto, a medida de desempenho proposta para este objetivo será o número de horas de formação na área da tecnologia de informação e sistemas, de forma a desenvolver colaboradores mais ágeis e eficazes.

Através destes cinco objetivos conseguimos cobrir os três principais fatores que potenciam a aprendizagem e crescimento da empresa, segundo Kaplan e Norton (2004), Capital Humano, Capital Informacional e Capital Organizacional.

### **3.7.2. Perspetiva dos processos internos**

Como garantimos os ganhos de eficiência com a qualidade do serviço que prestamos ao Cliente?

Através do mapa estratégico podemos verificar que os objetivos desta perspetiva foram agrupados em três grupos:

- Experiência operacional, otimizar a experiência com o cliente;
- Inovação, inovar no relacionamento com o cliente;
- Otimização, reduzir o *cost to serve* para patamares mais competitivos.

Foram identificados os fatores críticos para a criação de valor, ou seja, para a EDP SC garantir a excelência operacional e reduzir o *cost to serve* para patamares competitivos precisa de otimizar a experiência com o cliente e de inovar no relacionamento com o cliente, de forma a obter a excelência operacional (eficiência e eficácia), devendo ainda otimizar os processos com o intuito de reduzir os custos associados à operação.

Se efectuarmos o paralelismo entre o Modelo Genérico da Cadeia de Valor de Kaplan e Norton e os três fatores apresentados anteriormente, obtemos a seguinte:

PROCESSO INOVAÇÃO ⇨ Inovar no relacionamento com o cliente

Quais os benefícios que os clientes amanhã procuram no nosso produto/serviço? Como nos podemos antever dos nossos concorrentes? Quais os processos que devem ser desenvolvidos para a satisfação das novas necessidades dos clientes?

**P5** - Desmaterialização do Ciclo Comercial

A competitividade entre os comercializadores será determinada pela empresa que prestar melhor serviço ao cliente, por isso é necessário modernizar e desmaterializar o ciclo comercial de forma a possibilitar um sistema de informações simples e eficaz, com procedimentos standardizados, capaz de dar respostas eficiente, reduzindo assim o tempo e os custos que estavam associadas a cada processo (faturação, cobrança, etc). Este objetivo terá em conta a automatização dos canais de atendimento, venda, etc, neste caso pretende-se aumentar o número de clientes que efectuam o pagamento por débito direto; que utilizam fatura eletrónica e que colocam as suas reclamações ou pedidos de esclarecimento pela internet (diretamente pelo site ou e-mail). Foram propostos os seguintes indicadores para medir o grau de concretização deste objetivo:

- Número de clientes com factura eletrónica sobre o total clientes;
- Número clientes aderentes ao Débito Direto sobre o total clientes;
- Número de atendimentos efetuados pela internet sobre o total de atendimentos efetuados.

OPERAÇÕES ⇨ Otimizar a experiência com o cliente

Para otimizar a experiência do cliente e maximizar a sua satisfação, a EDP SC poderá aproveitar a interação que tem com o cliente para o compreender de forma global. Assim sendo, a empresa deverá melhorar e monitorizar os processos que interferem com a eficiência e eficácia do relacionamento com o cliente.

**P1** - *Quality Assurance* em todos os canais de contratação de clientes

**P2** - *Quality Assurance* no acompanhamento ao cliente - reclamações

Estes objetivos deverão garantir que os processos de contratação e de resposta às reclamações dos clientes estão a ser efetuados conforme os padrões de qualidade definidos e exigidos pela empresa. Estas atividades encontram-se praticamente concentradas no *Outsourcing*, mais

uma das razões pelas quais a EDP SC deverá monitorizar, assegurando-se que a imagem da empresa está a ser garantida e que a prestação destes serviços tem qualidade. Desta forma foi definido que este indicador seria medido pela percentagem contratos efetivados face aos angariados e pelo grau de qualidade de resposta por reclamação sobre o total de reclamações analisadas.

**P3** - Garantir a celeridade e eficácia de actuação

Paralelamente, existe a necessidade da EDP SC garantir que o atendimento ao cliente é feito com qualidade, de forma eficiente, tendo em conta o princípio da geração de valor, ou seja, da fidelização do cliente. Esta atividade também se encontra maioritariamente centrada nas equipas de *Outsourcing*. Foram propostos dois indicadores para medir o grau de desempenho deste objetivo:

- Tempo médio percorrido entre pedido e resolução:
- Percentagem de solicitações resolvidas ao primeiro contacto (*front office*).

**P4** - Melhorar e padronizar processos de trabalho

No entanto, para estabelecer padrões de qualidade e de eficiência, nomeadamente no *Outsourcing*, é importante que as tarefas sejam documentadas e outras revistas, para garantir que as práticas decorrentes da atividade estejam dentro dos parâmetros exigidos e pretendidos pela empresa. Estando estabelecido o que se deve fazer e como se deve fazer é possível reduzir custos, reduzir tempo de concretização de um processo, reduzir a variabilidade de execução de um mesmo processo, facilitar a passagem de tarefas para novas pessoas (por exemplo passagem trabalho para equipas de *Outsourcing*), aumentar a produtividade e por fim, controlar processos. Desta forma foi estabelecido o seguinte indicador:

- Número de processos documentados face ao total processos existentes.

SERVIÇO PÓS VENDA ↪ Reduzir *cost to serve* para patamares mais competitivos

O processo de serviço pós venda está relacionado com o serviço que é prestado ao cliente após a venda do produto, neste caso e adaptando o modelo de Kaplan e Norton, este processo visa garantir a redução dos custos unitários dos serviços prestados e o controlo da atividade,

assegurando o cumprimento dos dois processos anteriores (Processo Inovação e o Operacional). Para tal foram definidos objetivos como:

**P6** - Simplificação de processos

**P7**- Explorar o potencial do BPO

A documentação das tarefas realizadas na empresa é importante mas não deve ser efetuada de forma isolada, deve-se aproveitar este trabalho para identificar as atividade que devem ser melhoradas quanto:

- a) À complexidade de execução;
- b) Ao tempo de realização, verificando a necessidade automatização;
- c) Ao número de recursos afetos à realização das tarefas;
- d) Ao risco de ocorrência de erros (probabilidade de realização de erros).

O objetivo da “Simplificação de Processos” pode ser medido pelo número de tarefas analisadas sobre o total de tarefas existente.

Para além do aperfeiçoamento da prestação dos serviços, é necessário obter uma maior flexibilidade interna e reduzir custos, nomeadamente, os custos fixos do negócio através da terceirização de processos de negócio, ou seja, a passagem de alguns processos para BPO (*Business Process Outsourcing*). Para tal, foi definido o seguinte indicador: número de processos que se encontram em BPO face aos que estão planeados.

**P9**- Instrumentos de controlo da actividade/processos

Com a passagem de determinados processos de negócio para *Outsourcing* irá haver uma transferência e partilha das competências nucleares do negócio, ficando o controlo/gestão destes fornecedores (*Outsourcers*) no cliente (na EDP SC). Para garantir a excelência com o cliente final e consequentemente com o seu cliente EDP C, a EDP SC deverá salvaguardar que a prestação dos serviços pelo *Outsourcers* cumpre o exigido, para isso precisa de instrumentos capazes de dar essa informação. Adicionalmente, para efetuar um bom planeamento da actividade e controlo da mesma é necessário desenvolver ferramentas que forneçam informação atempada sobre a situação da empresa. Assim sendo, foram propostos dois indicador para este objetivo:

- Número de indicadores e controlos implementados face aos planeados/necessários;
- Informação entregue no prazo planeado sobre o número de informações com prazo de reporte.

**P9-** Otimização da gestão de contratos de fornecimentos

Por fim, a EDP SC deverá otimizar os contratos de fornecedores através da renegociação dos mesmos. O indicador proposto para este objetivo será calculado pela diferença entre o custo do contrato após renegociação e o custo do contrato anterior à renegociação.

**3.7.3. Perspetiva económico-financeira**

Como garantimos a obtenção de resultados com a otimização de recursos?

Esta perspetiva representa os objetivos de longo prazo da organização, ou seja, o contributo das escolhas estratégicas definidas nas perspetivas de aprendizagem e crescimento e de processos internos.

A empresa pretende analisar a rentabilidade da operação e a possibilidade em aumentar qualidade da prestação dos seus serviços, mantendo custos de operação competitivos e sustentáveis para a empresa. Por outras palavras, a EDP SC deverá assegurar-se dos riscos que podem ocorrer na gestão do ciclo comercial da EDP C e na implementação da estratégia definida no BSC. A EDP SC quer obter a excelência no relacionamento com cliente, garantindo um crescimento orientado e sustentável, devendo para isso controlar o risco inerente à operacionalização do ciclo comercial (risco operacional). Neste caso a EDP deverá controlar o risco associado:

- Captação de novos contratos;
- Gestão da dívida de clientes;
- Custo da operação por cliente;
- Concorrência no mercado livre;
- Variabilidade dos processos na operação.

Posto isto, foi necessário introduzir a análise económica nesta perspetiva, porque pretende-se controlar o processo produtivo. Tal como foi referido anteriormente, este BSC é

complementar a outro que a empresa detém e que apresenta o desempenho financeiro integro da empresa, agregando todos os produtos e Clientes que gere.

**F1-** Garantir receita ao longo do ciclo comercial

A implementação de melhorias no negócio previstas neste BSC devem aumentar a receita do ciclo comercial (contratação, facturação, cobrança, gestão da dívida e acompanhamento ao cliente) face ao aumento da qualidade e conseqüentemente da satisfação do cliente, no entanto é necessário garantir este indicador. Desta forma, foi proposta uma medida de desempenho que demonstre a rentabilidade do negócio, gerindo os custos e eficácia da operação: custo com as operações para EDPC face ao valor facturado à EDPC.

**F2-** Controlar a dívida de Clientes

A EDP SC referiu a necessidade de controlar a dívida dos clientes finais da EDP C, pois existe uma tendência para o aumento dos casos de incumprimento, prejudicando os resultados da EDP C. Para tal será proposto o seguinte indicador: dívida vencida sobre a facturação acumulada.

**F3-** Assegurar a quota de mercado da EDPC

Com o aumento da concorrência no mercado elétrico a EDPC quer assegurar a quota de mercado, através da aquisição e fidelização de clientes leais e rentáveis. Os indicadores propostos para este objetivo foram:

- Número contratos ativos EDPC sobre o total contratos ativos mercado livre;
- Consumo médio mensal da EDPC face ao do mercado livre;
- Diferença entre o número de novos contratos e as rescisões de contrato.

**F4-** Rendabilidade da Carteira clientes (EDPC)

Adicionalmente, é necessário verificar a rendabilidade da carteira da EDP C, ou seja, analisar o valor médio de faturação cobrado sobre o número clientes.

**F5-** Garantir a gestão do risco

A gestão do risco consiste na análise do risco inerente à actividade da gestão da carteira de clientes da EDP C, nomeadamente, através de um *rating* interno que possibilita a análise da carteira de clientes da EDP C e a avaliação do risco de angariação de novos clientes.

Para medir o desempenho deste objetivo foi proposto o seguinte indicador: valor dos casos que se encontram em contingência sobre a facturação

**F6-** Racionalização das despesas

Por fim, deve haver uma gestão eficaz das despesas com o objetivo de as reduzir ou minimizar o impacto nos resultados. Desta forma, foi proposto que o objetivo deste indicador seria o custo da atividade por cliente.

**3.7.4. Perspetiva clientes**

Como atraímos novos clientes e obtemos o reconhecimento da nossa marca?

A perspetiva do cliente identifica e avalia quais são as melhores opções para aumentar o valor percebido pelos clientes e qual o valor de cada cliente para a empresa. Para tal, foram proposto cinco objetivos e os respectivos indicadores, para medir o grau de desempenho da empresa quanto à capacidade de obter o reconhecimento dos seus clientes e de os conseguir fidelizar.

**C2-** Angariação de clientes alvo

**C1-** Fidelização de clientes

A EDP SC pretende contribuir para o crescimento sustentável e controlado da quota de mercado do seu cliente EDP C, ou seja, deve haver uma análise prévia do perfil do cliente para verificar se preenche os requisitos que a empresa pretende, garantindo com isso um crescimento sustentável. Para além da angariação de clientes, é necessário retê-los o que implica maior rentabilidade, pois os custos de aquisição de clientes são superiores aos de manutenção.

Seguem os indicadores definidos para estes objetivos, respetivamente:

- Número de angariações acumuladas sobre a diferença entre o total clientes e clientes alvo;

- Número de *repeat buyers* sobre o total de clientes.

**C3-** Satisfação do cliente pela excelência operacional

A EDP SC pretende aumentar os padrões de qualidade de serviço (tempo de atendimento de resolução ao primeiro contacto, faturação correta e explicativa, etc) para consequentemente reduzir as reclamações de clientes e prestar um serviço global de excelência. Desta forma, foi proposto que a medida de desempenho deste objetivo será o número de reclamações entradas no período em análise face ao homólogo.

**C4-** *Quality Assurance* no acompanhamento ao cliente - reclamações

Paralelamente, é necessário garantir a qualidade no processo de acompanhamento ao cliente, nomeadamente no tratamento da reclamação. Para tal foi proposto que objetivo será medido pela soma dos graus de qualidade de resposta por reclamação sobre o total de reclamações analisadas.

**C5-** Visibilidade e reconhecimento da marca EDP

Através de um inquérito realizado ao cliente final, a EDP SC poderá analisar o nível de satisfação e de reconhecimento que têm pela marca, identificando o nível de qualidade da sua prestação dos serviços, assim como os pontos fortes ou oportunidade de melhoria na gestão dos processos.

### **3.8. Integração do BSC com outros instrumentos de gestão**

#### **3.8.1. Análise *SWOT***

O planeamento é fundamental para uma empresa conseguir prosseguir com a sua actividade, no entanto, não deve ser efectuado isoladamente, sem considerar todo o meio envolvente. Para tal, existem instrumentos como Análise *SWOT*, que podem ajudar a avaliar qual a sensibilidade ao impacto que cada perspectivas ou objectivo definido, assim como medir a probabilidade de afectar a concretização de algum objectivo definido, devido a possíveis ocorrências de factores internos e externos. Para tal é efectuada a análise das forças e fraquezas, através da avaliação da mesma por dois prismas (factores externos e factores internos):

**Tabela 5: Análise SWOT**

		Perspetivas						
Fatores		Clientes	Financeira	Processos	Aprend.	Opor.(O)/ Threa.(T)	Impacto (A/M/B)	Probab. (A/M/B)
Fatores Externos	Económicos	-	Aumento impostos pode potenciar o aumento da dívida vencida de clientes	-	-	T	A	A
	Legislação	Extinção da tarifas reguladas para os clientes BTN, potencia a angariação de clientes	-	-	-	O	A	A
	Tecnológicos	-	-	-	Novos meios de comunicação, podem ajudar a passar e transmitir conhecimento	O	B	B
	Concorrência	Entrada de novos comercializadores pode dificultar a fidelização e captação de clientes	-	-	-	T	A	B
	Concorrência	-	Campanhas de angariação de clientes da concorrência pode reduzir a quota mercado do n° clientes	-	-	T	M	A

		Perspetivas						
Fatores		Clientes	Financeira	Processos	Aprend.	Stre.(S)/ Weak.(W)	Impacto (A/M/B)	Probab. (A/M/B)
Fatores Internos	Colaboradores	-	-	-	Média de idade dos colaboradores elevada, pode ser um entrave à capacidade de adaptação e captação de novos conhecimentos	W	M	B
	Canais	A diferenciação nos meios utilizados para contacto com o cliente pode ajudar a aumentar o n° angariações clientes	-	-	-	S	M	M
	Inovação tecnológica	-	-	Podem ajudar na desmaterialização dos ciclo comercial	Colocação de sistemas mais eficazes e eficientes, podem ajudar na tempestividade e qualidade de resposta ao cliente	S	A	A

Fonte: elaboração própria

Pelo quadro acima, é possível verificar como a utilização desta ferramenta pode ser um óptimo auxílio para a empresa prevenir possíveis impactos na sua actividade e neste caso, nos objetivos definidos ou, por outro lado a detecção de forças, pode ajudar a empresa a priorizar algumas acções de forma alcançar os resultados pretendidos, mais facilmente e rapidamente. Resumindo, através de entrevistas efectuadas aos gestores de cada direcção operacional, foi possível exemplificar como será efectuada esta análise, identificando alguns fatores relevantes que podem ocorrer entre 2012-2015, face as atuais capacidade da EDP SC.

## 4. Conclusão

### 4.1. Conclusões / Contributos

O Grupo EDP, na execução das estratégias que define, utiliza o *balanced scorecard* como ferramenta de apoio à gestão estratégica, pelo que, o BSC não é novidade nas empresas do Grupo. A proposta de elaboração de um BSC para a EDP Soluções Comerciais surgiu com a necessidade de implementação de uma nova estratégia que respondesse aos desafios que o cliente EDP Comercial vai enfrentar com a extinção do mercado regulado, o aumento da agressividade na comercialização de energia elétrica e consequentemente clientes finais mais exigentes.

Este BSC foi apresentado aos gestores operacionais da empresa EDP Soluções Comerciais, assim como, analisado e validado pelo Conselho de Administração da empresa e pela gestora do Gabinete de Planeamento e Reporte, direção que assegura o processo de controlo de gestão e garante um sistema de informação de gestão adequado às necessidades da organização. Está prevista a implementação deste BSC na organização, provavelmente ainda este ano, uma vez que está reunido um conjunto de requisitos essenciais para a concretização do mesmo:

a) Indicadores que quantificam os objetivos determinados

Os indicadores definidos para cada objetivo evidenciam o grau de eficiência e eficácia das iniciativas/ações identificadas para cada área operacional.

b) Alinhamento da estratégia e objetivos definidos

A estratégia traduzida no BSC, assim como, os objetivos definidos, estão alinhados com a missão, os valores e a estratégia estabelecida pelo Grupo EDP para 2012-2015. Adicionalmente, houve o alinhamento e comunicação das propostas com a gestora do Gabinete de Planeamento e Reporte e alguns gestores operacionais, de forma a obter um conjunto de medidas e métricas que espelhem a realidade da operação e da empresa.

c) Estrutura capaz de fornecer e analisar os dados necessários ao cálculo dos indicadores e interpretação do desempenho

A estrutura do Grupo EDP está preparada com equipas e sistemas dedicados à análise, interpretação e extração de dados, nomeadamente, para os BSC já existentes, havendo “a

cultura do BSC” em todos os graus hierárquicos da empresa. Por exemplo, mensalmente ou trimestralmente o Conselho Administração e os gestores de cada direção reúnem-se para verificar o ponto de situação do BSC; a avaliação de desempenho dos colaboradores é efetuada tendo em conta o grau de atingimento das metas propostas no BSC e por fim, as direções promovem reuniões com os seus colaboradores de forma a transmitir a estratégia da empresa, comunicar o ponto de situação dos indicadores de desempenho e obter o *feedback* dos seus colaboradores. Resumindo, existe comunicação da estratégia da empresa através do BSC no sentido vertical e horizontal da organização.

d) Construção de um BSC assente nas necessidades da empresa

Concluiu-se que o BSC para ser uma ferramenta útil deve ser adaptado e implementado segundo as especificidades do negócio, o ambiente competitivo e as necessidades da empresa. Neste caso, foi construído um BSC para responder aos desafios do cliente EDP Comercial, estando alinhado e integrado no BSC global da EDP Soluções Comerciais, sendo por isso um BSC mais focado em indicadores não-financeiros, referente a ativos intangíveis, que demonstram o grau de atingimento da excelência operacional e satisfação do cliente final.

Através do mapa estratégico podemos verificar a adaptação efetuada, uma vez que, a perspetiva financeira e perspetiva de clientes encontram-se ao mesmo nível, além disso, os indicadores financeiros não estão representados, meramente, por indicadores como o ROI, ROE, EBITDA, etc., mas sim, por medidas de desempenho que demonstram como a empresa está a aumentar a satisfação e reconhecimento dos clientes finais (melhoria operacional), garantindo ou diminuindo o *cost to serve*. Adicionalmente, converteu-se a perspetiva financeira numa perspetiva económico-financeira.

Resumindo, a probabilidade de sucesso do BSC proposto é elevada, pois acredita-se que a desagregação de um BSC por cliente institucional da EDP Soluções Comerciais, neste caso foi proposta a implementação de um BSC para apoiar o cliente EDP Comercial, ajude a planear e controlar melhor a estratégia definida, alcançando de forma mais rápida e sustentável os resultados pretendidos pela organização.

## **4.2. Limitações**

A maior dificuldade e limitação sentida pelo autor ao efetuar este estudo, foi a separação do conhecimento e informação sobre a EDP, nomeadamente da EDP Soluções Comerciais, uma vez que é colaboradora na empresa desde 2010 e a confidencialidade da informação sobre a organização era imprescindível. A confidencialidade foi mantida, motivo pelo qual a proposta apresentada não inclui metas e iniciativas.

## **4.3. Oportunidades de investigação futura**

Ao nível de possibilidade de investigação futura, pretende concretizar o seguinte:

1. Concluir a implementação do BSC na EDP Soluções Comerciais e verificar se a definição estratégica estava bem alinhada, desencadeando os resultados previsíveis, demonstrando assim, que as relações de causa-efeito definidas são interdependentes e as métricas refletem e materializam a missão e a estratégia da organização.
2. Comprovar a geração dos resultados no curto e consequentemente no longo prazo, apresentando o BSC como um instrumento de gestão fundamental no apoio à tomada de decisões, na integração de estratégias e alinhamento da organização.
3. Corroborar uma característica essencial e determinante no sucesso desta ferramenta de gestão, que é a flexibilidade, pois foram efetuadas várias alterações à estrutura padrão do BSC na proposta apresentada neste trabalho.
4. Apresentação de um futuro trabalho sobre a relevância e correlação da gestão do capital intelectual de uma organização para influenciar os resultados financeiros e neste caso para alcançar os resultados definidos/pretendidos, permitindo a criação de vantagens competitivas e o desenvolvimento sustentável da empresa. Existe uma forte componente de ativos intangíveis neste BSC, ou seja, a tarefa de definição de indicadores sobre o capital intelectual da empresa (capital humano, estrutural e dos clientes/relacionamento) foi complexa.
5. Realização de um BSC por cliente *core* da EDP SC, à semelhança do que foi apresentado neste trabalho.

## Bibliografia

- Basso, L. F. C. e Pace, E. S. U. 2003. *Uma análise crítica da direção da causalidade no balanced scorecard*. Janeiro-Junho. RAE – Electrónica, volume 2.
- Barbosa, F. V. *Competitividade: Conceitos gerais*. In: Rodrigues, S. B. et al. *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Altas.
- Borgert, A. 1999. *A construção de um sistema de gestão de produtos à luz de uma metodologia construtiva multicritérios*. Florianópolis: UFSC Tese (doutoramento).
- Coelho, P. 2008. Balanced Scorecard. *Revista TOC*, 96: 49-52.
- Costa, A. P. P. 2006. *Balanced scorecard: Conceitos e guias de implementação*. São Paulo: Atlas
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. 1998. *Capital intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de valores internos*. São Paulo: Makron Books
- Epstein, M. J. & Manzoni, J. F. 1997. The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: translating strategy into action. *Management Accounting*, 79: 28-36
- Filho, E. H. 2005. *Balanced scorecard e a gestão estratégica: Uma abordagem prática*. 2ªed. Rio Janeiro: Elsevier – Campus
- Galas, E. S. e Ponte, V. M. R. 2004. *O equilíbrio dos indicadores do BSC: Um estudo em empresas cerareense*. XXVIII congresso EnANPAD. Curitiba
- Goldratt, E. M. 1998. *Corrente crítica*. São Paulo: Nobel
- Jordan, H., Neves, J. C., Rodrigues J. A. 2005. *O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores*. (7ª ed). Lisboa: Áreas Editora
- Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Janeiro-Feveireiro: 71-79
- Kaplan, R. & Norton, D. 1993. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*. Setembro-Outubro: 134-147
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996a. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. Janeiro-Feveireiro: 76-85
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996b. The balanced scorecard: Translating strategy into action. *Harvard Business School Press*. Boston - Massachusetts
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996c. Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*
- Kaplan, R. & Norton, D. 1997. *A estratégia em ação – Balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. *Mapas estratégicos – Balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis* (8ª ed). Rio de Janeiro: Elsevier

Kotler, P. e Arsmtrong, G. 1998. *Princípios de marketing*. 7ªed, Rio de Janeiro: Prentice-Hall

Ottoboni, C. 2002. *Uma proposta de abordagem metodológica para implementação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas*, Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá,

Marccelli, R. P. 2000. *O papel dos indicadores de desempenho na estratégia das organizações para o aprimoramento de processos: Um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina

Martins, A. M. 2011. Estruturação de um quadro de bordo de apoio à gestão (balanced scorecard). Ordem dos técnicos oficiais de contas. SEG2211: Outubro

McCunn, P. 1998. The balanced scorecard: The eleventh commandment. *Management Accounting*. 76(11): 34-36

Medeiros, C.; Shimbata, F. A.; Ribeiro, R. O.; Martins, R. B. e Oliveira, J. G. 2005. *Capital Intelectual – A importância do ativo intangível*. São Paulo: Presidente Prudente

Miller, C. C. e Cardinal. L. B. 1994. Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy Of Management Journal*, 37(6):1649-1665

Norreklit, H. 2000. The balanced on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*. 11: 65-88

Relatório e contas. 2012, 1º Semestre da EDP – Energias de Portugal, S.A.

Relatório Social EDP. 2011, EDP – Energias de Portugal, S.A.

Russo, J. 2006. *O balanced scorecard para PME*. 2ªed. Lisboa: Lidel – edições técnicas

Werkema, M. C. C. 1995. *Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos*. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni

Yin, R. 1984. *Case study research: Design and methods*. Beverly Hill: SAGE Publications.

### Recursos online:

EDP Annual Report <http://www.edpannualreport.edp.pt/pt/negocios/colaboradores> , 7 março 2013

EDP, <http://www.edp.pt/> , várias consultas

Endesa, <http://www.endesa.pt> , várias consultas

Galp Energia, <http://www.galpenergia.com/PT/> , várias consultas

ERSE, <http://www.erse.pt/> , várias consultas

<http://www.accenture.com/br-pt/outlook/Pages/outlook-journal-2012-make-company-think-like-customer.aspx> , 23 novembro 2012

<http://grupo4te.com.sapo.pt/mie2.html> , várias consultas