

CONCEPTUALIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NUM GRUPO
EMPRESARIAL

Paula Alexandra Carmesim Marques de Sousa

Projeto de Mestrado
em Gestão

Orientador(a):

Prof. José Azevedo Rodrigues, Professor Associado Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Contabilidade

Outubro 2012

Resumo

O *Balanced Scorecard* tem merecido nas últimas décadas a atenção de investigadores e gestores. Desenvolvido na década de 90, tem sido ao longo destes anos objeto de análise e investigação de inúmeros académicos, bem como aplicado em diversas empresas, dos mais variados setores e geografias, e com diferentes graus de sucesso. Este trabalho ocupa-se da conceptualização do *Balanced Scorecard* para um grupo de empresas a operar no setor dos serviços de segurança, sendo nosso desejo contribuir desta forma para a utilização desta ferramenta de gestão em empresas portuguesas.

Este trabalho de conceção do *Balanced Scorecard* alicerça-se num quadro teórico alargado e sustentado em contributos diversos, partindo-se de conceitos genéricos relativos aos sistemas de medição e gestão do desempenho para o enquadramento, características e potencialidades deste instrumento em particular. Assim, sem perder de vista uma estreita ligação entre os conceitos teóricos apresentados e a sua aplicação ao objeto de estudo, estabeleceu-se o quadro de referência estratégica do grupo, que foi posteriormente traduzido para o *Balanced Scorecard*.

Palavras-chave: medição do desempenho, medidas financeiras e não financeiras, *balanced scorecard*, gestão estratégica

Abstract

The Balanced Scorecard has earned the attention of investigators and managers for the last decades. Developed in the 90's it has been analysed and investigated by numerous scholars, as well being applied in several companies, from various sectors and from all around the world, with different levels of success. This work deals with the conceptualization of the Balanced Scorecard for a group of enterprises operating in the security services industry, with the aim of contributing to further implement this management tool in Portuguese companies.

This work of conceptualization of the Balanced Scorecard is based on a broad theoretical support and sustained by several contributions, starting from generic concepts related to performance measurement and management in order to better perceive the characteristics and potential of this particular tool. Thus, bearing in mind the straight connection between the theoretical concepts presented and their application to the object of study, a strategic reference plan has been established, later translated into the Balanced Scorecard.

Keywords: performance measurement, financial and nonfinancial measures, balanced scorecard, strategic management

Agradecimentos

Gostaria de dirigir um primeiro agradecimento ao orientador deste trabalho Professor José Azevedo Rodrigues, destacando a utilidade de todas as suas recomendações, bem como a sua disponibilidade para me apoiar sempre que o solicitei. Este trabalho beneficiou do seu vasto conhecimento e experiência nas matérias sobre as quais versa.

Gostaria também de agradecer ao grupo, objecto de estudo deste trabalho, em particular ao Dr. Luis Madeira e à Dra. Ana Costa pela sua disponibilidade e paciência para atender os meus inúmeros pedidos.

Por último, gostaria de agradecer à minha família o apoio e compreensão que demonstraram em mais esta etapa do meu percurso académico.

Índice

Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1 Apresentação do tema e objetivos	1
1.2 Metodologia de investigação	2
1.3 Estrutura do trabalho	4
Capítulo 2 - Sistemas de gestão e medição do desempenho organizacional.....	5
2.1 Conceito.....	5
2.2 Funções dos sistemas de medição do desempenho	6
2.3 Características dos sistemas de medição do desempenho	7
2.4 Medidas de desempenho.....	9
2.4.1 Medidas de desempenho financeiras	11
2.4.2 Medidas de desempenho não-financeiras	15
2.5 Sistemas integrados de medição do desempenho	17
2.5.1 <i>Tableau de Bord</i>	18
2.5.2 <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.5.3 <i>Tableau Bord vs Balanced Scorecard</i>	22
Capítulo 3 - <i>Balanced Scorecard</i>	24
3.1 Conceito.....	24
3.2 <i>Balanced Scorecard</i> como uma ferramenta de gestão estratégica	25
3.2.1 Clarificação e tradução da visão e estratégia	25
3.2.2 Comunicação e alinhamento estratégico.....	26
3.2.2.1 Comunicar e educar.....	26
3.2.2.2 Definir objetivos.....	26
3.2.2.3 Ligar a compensação às medidas do desempenho	27

3.2.3 Planeamento e afetação de recursos.....	28
3.2.4 <i>Feedback</i> e aprendizagem estratégica.....	28
3.3 Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	30
3.3.1 Perspetiva financeira.....	30
3.3.2 Perspetiva cliente	31
3.3.3 Perspetiva processos internos	32
3.3.4 Perspetiva aprendizagem e crescimento	34
3.3.5 Quatro perspetivas são suficientes?	35
3.4 Medidas de desempenho no <i>Balanced Scorecard</i>	36
3.5 Mapas estratégicos.....	38
3.5.1 A estratégia como um processo contínuo	38
3.5.2 Construção do mapa estratégico	39
3.6 O <i>Balanced Scorecard</i> e a unidade organizacional	42
3.7 Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	44
3.7.1 Construir o <i>Balanced Scorecard</i>	45
3.7.2 Sistemas de informação de suporte ao <i>Balanced Scorecard</i>	47
3.7.3 A integração do <i>Balanced Scorecard</i> com o CBA e EVA/MCR	49
3.7.4 Principais dificuldades de implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	50
3.8 Criticas ao <i>Balanced Scorecard</i>	51
3.9 Aplicações do <i>Balanced Scorecard</i>	52
Capítulo 4 - Caracterização do grupo e enquadramento setorial.....	54
4.1 Apresentação do grupo	54
4.2 O setor.....	55
4.3 Caracterização e estrutura organizacional do grupo.....	58
4.3.1 A actividade e os recursos humanos	58

4.3.2 A estrutura.....	59
4.4 O sistema de gestão do desempenho no grupo	60
Capítulo 5 - Conceção do <i>Balanced Scorecard</i>.....	63
5.1 Definição da unidade organizacional	63
5.2 Enquadramento e definição de objetivos estratégicos	64
5.2.1 Missão, visão e valores	64
5.2.2. Análise <i>SWOT</i> e fatores críticos de sucesso	65
5.2.3 Formulação estratégica e definição de objetivos estratégicos	66
5.3 Mapa estratégico.....	70
5.4 Desagregação do <i>Balanced Scorecard</i> corporativo.....	71
5.5 Medidas do <i>Balanced Scorecard</i>	72
5.6 Desenho do <i>Balanced Scorecard</i>	74
Capítulo 6 - Conclusões.....	76
6.1 Conclusões gerais	76
6.2 Desafios colocados ao grupo Alfa.....	78
6.3 Oportunidades para investigação futura	78
Bibliografia	79
Anexos	82

Lista de figuras

Fig.1 - Contexto da definição de um sistema de medição do desempenho.....	5
Fig.2 - Sistemas de gestão do desempenho	9
Fig. 3 - Medidas financeiras de valor	15
Fig.4 - Utilização do <i>Tableau Bord</i> por cada nível da hierarquia	19
Fig.5 - Traduzindo a visão e estratégia: quatro perspetivas	24
Fig.6 - Gestão da estratégia: quatro processos	25
Figura 7 - Gestão estratégica como um processo contínuo	29
Figura 8 - Perspetiva Financeira.....	30
Fig.9 - Perspetiva cliente - principais medidas	31
Fig. 11 - Perspetiva processos internos - cadeia de valor genérica	32
Fig.12 - Enquadramento para a medição da perspetiva de aprendizagem e crescimento	34
Fig 13- O <i>Balanced Scorecard</i> e os mapas estratégicos como um passo num contínuo que descreve a criação de valor.....	38
Fig. 14 - Mapa estratégico - forma como a organização se propõe criar valor	40
Fig. 15 - Propostas de valor para o cliente	41
Fig 16 – <i>Balanced Scorecard</i> nos vários níveis da organização	43
Fig. 17 - Razões para a implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	45
Fig 18 - Possíveis soluções de sistemas de informação para o <i>Balanced Scorecard</i>	48
Fig. 19 - Grupo Alfa.....	54
Fig. 20 – Áreas de negócio do grupo Alfa.....	55
Fig. 21 – Número de empresas e alvarás e sua distribuição por tipo de atividade.....	56
Fig. 22 – Distribuição do volume de negócios do setor Segurança	57
Fig. 23 – Distribuição do volume de negócios da Alfa por área de negócio.....	58

Fig. 24 – Distribuição dos colaboradores segundo as habilitações académicas no grupo Alfa	59
Fig. 25 – <i>Balanced Scorecard</i> no grupo Alfa.....	64
Fig. 26 – Análise <i>SWOTe</i> fatores críticos de sucesso do grupo Alfa	65
Fig. 27 - Eixos estratégicos do grupo Alfa.....	67
Fig. 28 - Objetivos corporativos do grupo Alfa	68
Fig. 29 - Desenho do <i>Balanced Scorecard</i> do grupo Alfa	75

Lista de anexos

Anexo 1: Organograma geral da Alfa e descrição da missão dos departamentos/gabinetes	82
Anexo 2: Mapa estratégico corporativo do grupo Alfa.....	85
Anexo 3 : Desagregação dos objetivos corporativos pelas áreas de negócio e departamentos	86
Anexo 4: <i>Balanced Scorecard</i> corporativo do grupo Alfa.....	88
Anexo 5: <i>Balanced Scorecard</i> Transporte de valores	89
Anexo 6: <i>Balanced Scorecard</i> Tratamento de valores.....	90
Anexo 7: <i>Balanced Scorecard</i> Vigilância.....	91
Anexo 8: <i>Balanced Scorecard</i> Sistemas	92
Anexo 9: <i>Balanced Scorecard</i> Gestão documentos e arquivo / Soluções <i>Backoffice</i>	93
Anexo 10: <i>Balanced Scorecard</i> Departamento Comercial e Marketing.....	94
Anexo 11: <i>Balanced Scorecard</i> Departamento Recursos Humanos	95
Anexo 13: <i>Balanced Scorecard</i> Gabinete de Auditoria Interna e Controlo Gestão.....	97
Anexo 14: <i>Balanced Scorecard</i> Gabinete de Sistemas de Informação	98
Anexo 15: <i>Balanced Scorecard</i> Gestão da Qualidade	99
Anexo 16: <i>Balanced Scorecard</i> Direção Apoio ao Cliente.....	100

Lista de abreviaturas

SGD - Sistemas de gestão do desempenho

CBA - Custeio Basedo nas Actividades

TB - Tableau de Bord

BSC - *Balanced Scorecard*

EVA- *Economic Value Added*

MCR – Margem de Contribuição Residual

CEO – *Chief Executive Officer*

UN - Unidade de negócio

SVA - *Shareholder Value Added*

CFROI - *Cash Flow Return on Investment*

TIR - Taxa de Rendibilidade Interna

CVA- *Cash Value Added*

BI - *Business Intelligence*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

ERP - *Enterprise Resources Planning*

CRM - *Customer Relationship Management*

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Apresentação do tema e objetivos

Na actual envolvente económica e financeira, uma gestão rigorosa dos recursos disponíveis, orientada para a criação de valor, revela-se essencial para fazer face às crescentes dificuldades e constrangimentos que se colocam às empresas. Neste contexto, a adoção de metodologias de gestão atuais e sustentadas transforma-se num imperativo de sobrevivência. Para que as estratégias e planos de negócios produzam os efeitos esperados é necessário que se estabeleça uma sólida ligação entre estes e a prática organizacional do dia-a-dia, sendo que aplicação de ferramentas de gestão e medição do desempenho se revela fundamental para este propósito, permitindo aos gestores acompanharem as actividades, avaliarem o grau de execução da estratégia e procederem a adaptações, que assegurem o alcance dos resultados esperados.

Por outro lado, num ambiente cada vez mais complexo e exigente, espera-se que as empresas se comprometam não só com os seus grupos de interesse mais tradicionais, como os acionistas e clientes, mas também com os seus colaboradores, fornecedores, o meio ambiente e a comunidade. Fatores como qualidade, a inovação, a qualificação e motivação dos colaboradores são hoje decisivos para o sucesso das organizações. Deste modo, o desempenho organizacional adquire uma multidimensionalidade dificilmente conciliável com a utilização exclusiva de medidas financeiras e instrumentos de gestão assentes apenas no orçamento. Os sistemas integrados de medição do desempenho, entre os quais de destacam o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* revelam-se assim ferramentas mais vocacionadas para a gestão e medição do desempenho numa organização.

O presente trabalho nasce precisamente do interesse manifestado por um grupo empresarial em desenvolver uma ferramenta de gestão do desempenho, mais concretamente o *Balanced Scorecard*, aplicado ao nível corporativo, com possibilidade de desagregação.

Assim partindo de conceitos teóricos base, pretende-se, com este trabalho essencialmente:

- enquadrar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* num grupo de serviços de segurança privada;
- descrever a conceptualização do *Balanced Scorecard*, adaptado ao contexto e especificidades do grupo.

A um nível mais detalhado, definem-se como objetivos específicos:

- analisar o atual sistema de gestão de desempenho no grupo, de modo a suportar o posicionamento do *Balanced Scorecard*;
- sistematizar o quadro estratégico em que o grupo se move¹, sustentando a estruturação do *Balanced Scorecard*;
- conceber o *Balanced Scorecard* corporativo;
- determinar qual a melhor forma de desagregar o *Balanced Scorecard* corporativo, de modo a assegurar a convergência de esforços e alinhamento no grupo.

As temáticas abordadas neste trabalho estão longe esgotar as questões relacionadas com a aplicação do *Balanced Scorecard*, espera-se, contudo, que este possa representar um contributo para a utilização de metodologias de gestão de desempenho, estruturadas e abrangentes, em empresas portuguesas.

1.2 Metodologia de investigação

Uma vez determinado o objeto de estudo e discutido o seu enquadramento, importa agora definir que tipo de investigação prosseguir, bem como o método a aplicar.

Considerando o enquadramento deste trabalho e a sua inserção na área de conhecimento do controlo de gestão, a investigação qualitativa, suportada no método estudo de caso afigura-se como a mais adequada.

Nas palavras de Major et al. (2009:133) a “investigação qualitativa adota uma orientação holística, permitindo compreender, interpretar e explicar em profundidade as práticas sociais, onde se incluem as práticas de contabilidade, atendendo a um contexto organizacional e social mais alargado, no qual essas práticas se desenvolvem”.

As organizações, entendidas como grupo de pessoas que trabalham em conjunto para atingir determinados objectivos comuns (Anthony e Govindarajan 2007), são por natureza realidades complexas, palco de interação de inúmeros interesses, pelo que os métodos de investigação qualitativa constituem um precioso auxílio na compreensão mais profunda deste tipo de objetos de estudo.

¹ Não se pretende aqui realizar um exercício completo e abrangente de formulação estratégica, mas sim preparar a base na qual o *Balanced Scorecard* assentará.

A investigação qualitativa socorre-se de várias metodologias, entre as quais o estudo de caso. Yin (2009:18) define estudo de caso como “ uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade no seu contexto real, principalmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”.

O estudo de caso, procura deste modo entender o como e porquê de uma realidade atual, na ausência de controlo sobre os eventos comportamentais, recorrendo para tal a múltiplas fontes de evidência, sendo as mais comuns (Yin, 2009):

- documentação e registos de arquivo, que podem assumir as mais diferentes formas, documentos administrativos, relatórios, minutas de reuniões, artigos em jornais, informação publicada no sítio da empresa, etc;
- entrevistas, no sentido de conversas orientadas, ou seja, apesar de existir uma linha orientadora do diálogo, não se trata de um inquérito rígido;
- observação directa e participativa, isto é, o investigador está presente no local de investigação, como mero observador ou participando no acontecimento;
- artefactos, no sentido de evidências físicas, por exemplo um dispositivo tecnológico, um instrumento ou ferramenta.

Esta é assim a metodologia adequada ao presente trabalho, pois pretende-se explicitar como pode um grupo de serviços de segurança conceber o seu *Balanced Scorecard*, sendo que foram utilizadas essencialmente duas daquelas fontes :

- documentação, nomeadamente relatórios de gestão, relatórios de acompanhamento de resultados, orçamento, mapas financeiros, normas de serviço e o sítio do grupo;
- entrevistas, assumindo a forma de conversas informais.

Este não é, contudo, um método de investigação imune a críticas. Segundo Yin cit. por Major et al. (2009) as principais objeções colocadas a este método são:

- possível falta de rigor e subjetividade por parte de investigador em consequência da proximidade com o objeto de estudo;
- dificuldade em estabelecer fronteiras relativamente à questão objeto de estudo;

- o problema da confidencialidade, pois o acesso e opiniões só podem ser obtidos se aquela for assegurada;

- o facto de fornecer uma base reduzida para generalizações.

No caso concreto deste trabalho, estas críticas não constituem motivo de preocupação, pois desde logo não se pretende produzir teoria ou gerar generalizações.

Clarificadas as questões essenciais relacionadas com a metodologia, o processo de pesquisa iniciou-se com a revisão da literatura sobre sistemas de medição do desempenho, com um foco particular no *Balanced Scorecard*. Em simultâneo, e com adaptações sempre que necessário, decorreu a recolha e tratamento das evidências que culminou na preparação deste trabalho.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho organiza-se em seis capítulos, o primeiro dos quais se ocupa com a apresentação do tema e metodologia aplicada. Nos dois capítulos seguintes é efetuado o enquadramento teórico de suporte ao projeto. Deste modo, no capítulo 2 são introduzidos os conceitos de sistemas medição de desempenho e medidas de desempenho, sendo mencionados de forma sintética dois sistemas de medição do desempenho - *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*. O capítulo 3 é dedicado em exclusivo ao *Balanced Scorecard*, sendo explanados os conceitos estruturantes desta ferramenta. São ainda abordados temas relacionados com a sua implementação, críticas ao *Balanced Scorecard*, e por fim novos campos de aplicação desta ferramenta.

Seguem-se os capítulos 4 e 5, que corporizam a proposta de projeto para o grupo. No capítulo 4 é apresentado o grupo, objeto de estudo, e a sua integração no setor em que atua, procedendo-se também à caracterização da sua estrutura e sistema de gestão de desempenho. No capítulo 5 é desenvolvida a conceção do *Balanced Scorecard* para o grupo, alicerçando-se este processo na definição da estratégia e objetivos estratégicos para o grupo. De seguida é apresentado o mapa estratégico, que precede a desagregação dos objetivos estratégicos e do *Balanced Scorecard* pelas unidades de negócio e departamentos de suporte.

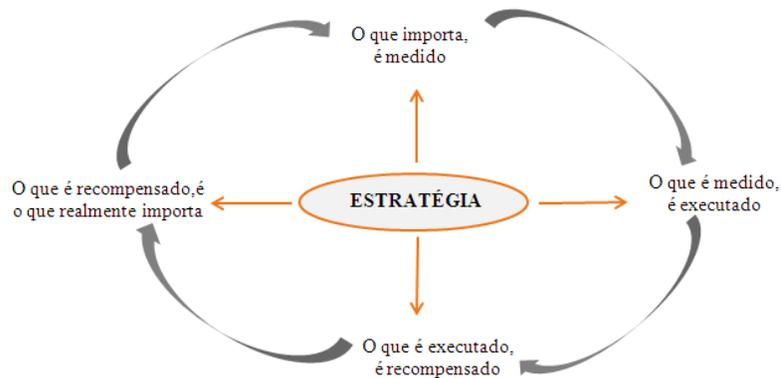
Capítulo 2 - Sistemas de gestão e medição do desempenho organizacional

2.1 Conceito

Medição, no contexto organizacional, significa utilizar números para representar os diversos aspetos do comportamento e desempenho da organização (Flamholtz, 1996), sendo que os sistemas de medição do desempenho constituem uma das componentes do sistema de controlo de gestão² (Ferreira, 2009).

Anthony e Govindarajan (2007) definem como objetivo de um sistema de medição a implementação da estratégia³. Assim, um sistema de medição do desempenho é constituído por um conjunto de medidas que fornecem informação sobre os vários processos da organização, representando a estratégia adotada. Para estes autores, a estratégia conduz à definição de fatores críticos de sucesso, sendo que se estes fatores forem medidos e recompensados, as pessoas encontrar-se-ão motivadas para os alcançar

Fig.1 - Contexto da definição de um sistema de medição do desempenho



Fonte: Traduzido de Anthony e Govindarajan (2007: 461).

Ferreira e Otley (2009) propõem uma definição abrangente de sistemas de gestão do desempenho, considerando que estes incluem todos os mecanismos formais e informais, processos e sistemas utilizados pela organização para:

² Sistema de controlo de gestão é “um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização” (Jordan et al., 2008:21)

³ Estes autores definem estratégia como “a direcção para a qual organização planeia mover-se de forma a alcançar os seus objetivos” (Anthony e Govindarajan 2007:21).

- transmitir os objetivos e metas fundamentais selecionados pela gestão;
- apoiar o processo estratégico e gestão contínua através da análise, planeamento, medição, controlo e recompensa do desempenho;
- suportar e facilitar a aprendizagem e mudança organizacional.

Estes autores adotam uma perspetiva holística do desempenho, claramente distante do conceito restritivo de desempenho financeiro.

2.2 Funções dos sistemas de medição do desempenho

Flamholtz (1996) considera que os sistemas de medição do desempenho cumprem uma dupla função: uma primeira associada à monitorização do atingimento dos objetivos da organização, de modo que seja possível tomar medidas corretivas sempre que necessário (“*output function*”); e uma segunda função que decorre do próprio processo de medição, ou seja, o facto de algo ser sujeito a medição implica alterações de comportamento, assumindo-se como um estímulo.- “*process function*”.

Na perspetiva deste autor, objetivos que não são medidos são, tendencialmente, objeto de menor atenção ou mesmo ignorados pelos gestores.

Ferreira (2009), com maior detalhe, aponta quatro funções principais para os sistemas de medição do desempenho:

- gerar informação que apoie e influencie a tomada de decisão e a alocação dos recursos escassos;
- sustentar o processo de planeamento e controlo, contribuindo para reduzir a incerteza que envolve a organização;
- motivar nos colaboradores comportamentos alinhados com os objetivos organizacionais, sendo necessário para tal uma definição clara dos objetivos, bem como uma responsabilização pela sua realização;
- evidenciar as áreas chave, fundamentais para a implementação da estratégia delineada, sendo que a seleção da medida de desempenho sinaliza, a nível interno e externo, a importância estratégica dos aspetos envolvidos.

2.3 Características dos sistemas de medição do desempenho

Do sistema de medição do desempenho espera-se uma resposta às necessidades dos vários atores interessados na organização (gestores, colaboradores, acionistas, comunidade, etc.), possível apenas através de uma combinação de medidas estratégicas: medidas de meios e resultados, medidas financeiras e não-financeiras, medidas internas externas (Anthony e Govindarajan, 2007).

No mesmo sentido, Ferreira (2009) apresenta a inclusão de medidas de desempenho financeiras e não financeiras como a primeira característica dos sistemas de medição do desempenho contemporâneos. O mesmo autor estabelece ainda três outras características destes sistemas:

- a inclusão de medidas de desempenho alinhadas com a estratégia, traduzindo em elementos quantificáveis o caminho e resultados que melhor traduzem aquela estratégia;
- aplicação de *benchmarking*⁴ externo, procurando-se identificar melhores práticas e extrair conhecimento, que constitua um aliado na aprendizagem organizacional;
- procura da melhoria contínua traduzida não só na fixação de objetivos mais ambiciosos, mas também na avaliação dos efeitos, virtudes e desvantagens das medidas de desempenho aplicadas.

Ferreira e Otley (2009), num contexto de crescente complexidade e multidimensionalidade dos sistemas de medição e gestão do desempenho aplicados nas organizações, propõem uma estrutura de questões, cuja resposta, auxilia na descrição e compreensão dos aspetos chave que caracterizam hoje estes sistemas. Assim os autores definem doze questões (Ferreira e Otley, 2009: 267-275)⁵:

1 - “Qual a visão e missão da organização e como é comunicada aos gestores e colaboradores? Que mecanismos, processos e redes são utilizados para transmitir os desígnios e objetivos da organização aos seus membros?”

2 - “Quais os fatores-chave que se consideram centrais para o sucesso futuro da organização e como são comunicados aos gestores e colaboradores? ”

⁴ O autor adota a definição de *benchmarking* como processo de comparação com outra organização ou unidade de negócio, tida como exemplo de boa prática.

⁵ As perguntas foram traduzidas, com as adaptações necessárias, para a sua compreensão em português.

3 - “Qual a estrutura da organização e qual o seu impacto na arquitetura do sistema de gestão do desempenho? Como influencia e é influenciada pelo processo de gestão estratégica?”

4 - “Que estratégias e planos a organização adota e como os comunica aos gestores e colaboradores? Que processos e atividades são requeridos para assegurar o seu sucesso?”

5 - “Quais são as medidas chave de desempenho que derivam dos seus objetivos, fatores de sucesso, estratégias e planos? Como são especificadas e comunicadas e qual o papel que assumem na avaliação do desempenho? Existem omissões significativas?”

6 - “Qual o nível de desempenho que a organização necessita para atingir cada uma das medidas chave (identificadas nas perguntas anteriores), e como decorre a definição de objetivos e quão desafiantes são estes objetivos de desempenho?”

7 - Qual o processo, caso exista algum, que a organização adota para avaliar o desempenho individual, de grupos e organizacional? As avaliações de desempenho são essencialmente objetivas, subjetivas, combinação de ambas? Qual a importância dos mecanismos de controlo e informação formal e informal neste processo?”

8 - “Que recompensas – financeiras e não financeiras- são auferidas por gestores e colaboradores se alcançarem os objetivos definidos ou outros aspetos de desempenho avaliados (ou caso contrário, que penalizações são aplicadas caso não os alcancem)?”

9 - “Que fluxos específicos de informação – *feedback* e *feed-forward*, sistemas e redes a organização dispõe para suportar a operacionalidade do sistema de gestão do desempenho?”

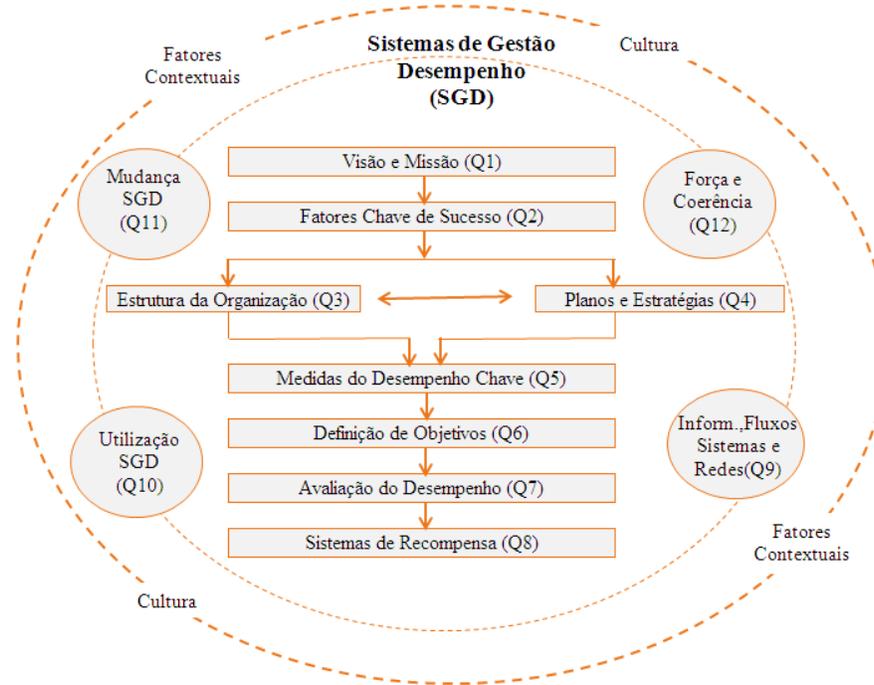
10 - “Que tipo de utilização é feito da informação e dos vários mecanismos de controlo implementados? Podem estes ser caracterizados em termos das várias tipologias presentes na literatura? Em que medida os instrumentos de controlo e a sua utilização difere consoante o nível hierárquico?”

11 - “Como é que os sistemas de gestão de desempenho se têm alterado em consequência de mudanças na dinâmica da organização e do seu ambiente? As alterações processaram-se de uma forma proactiva ou reativa?”

12 - “Qual a força e coerência das ligações entre as componentes dos sistemas de avaliação de desempenho e forma como são utilizados (como decorre das onze questões acima enunciadas)?”

Em termos esquemáticos e destacando a sua visão holística, a proposta destes autores resume-se assim:

Fig.2 - Sistemas de gestão do desempenho



Fonte: Traduzido de Ferreira e Otley (2009:268).

2.4 Medidas de desempenho

Medidas são “descrições compactas de observações sumarizadas em números ou palavras” (Olve et al.,1999:123). A escolha e formulação das medidas são motivadas pelas necessidades dos seus utilizadores, bem como pela pretensão de guiar a sua atenção numa determinada direção (Olve et al.,1999).

As medidas que compõem o sistema de medição revelam-se da maior importância, pois são estas que traduzem as áreas de desempenho estratégicas e sustentam o processo de avaliação do desempenho da organização e dos gestores responsáveis. Estas medidas devem úteis para a tomada de decisão, evidenciar os aspetos relevantes e motivar os comportamentos desejados (Ferreira 2009).

Ferreira (2009) reúne ainda algumas outras características expectáveis para uma medida de desempenho:

- Validade - capacidade da medida traduzir, de forma completa, a realidade que se pretende medir;
- Fiabilidade - rigor e precisão da medida, ou seja, espera-se que em mensurações repetidas, em cenários diferentes, mas com igual desempenho, seja obtido um resultado análogo;
- Clareza - espera-se facilidade de compreensão por parte dos utilizadores da medida;
- Eficácia de Custo - a medida deve ser implementável a um custo que não ultrapasse o seu benefício;
- Tempestividade - a medida de desempenho deve encontrar-se disponível atempadamente, garantindo-se que contribui para uma tomada de decisão mais informada;
- Acessibilidade - espera-se que a informação relativa à medida seja difundida pelos gestores e colaboradores⁶;
- Controlabilidade - a responsabilização de um indivíduo pela medida de desempenho só deve ocorrer quando este controla ou detém elevada capacidade de influenciar o seu resultado;
- Ausência de permeabilidade a “jogos” e manipulação – a medida deve apresentar robustez e integridade suficientes para que a manipulação dos dados utilizados no seu cálculo não seja possível ou se apresente como pouco apetecível.

O desempenho organizacional é hoje entendido numa perspetiva globalizante, em que medição do valor criado para os vários grupos de interesse da organização se revela fundamental (Simões, 2001). Valor é “uma medida da utilidade relativa de um objeto para um sujeito (*lato sensu*) ou da riqueza criada para esse objeto” (Ferreira 2009:304). Assim, a criação de valor, ou riqueza criada pela organização, pode ser medida em óticas diversas, de acordo com as expectativas dos vários interessados na organização, entre os quais:

- empresário/sócios/ acionistas - o valor da organização ou da riqueza criada;
- cliente - utilidade associada ao produto ou serviço em causa ou excedente entendido como a diferença entre valor pago e o valor percebido;
- fornecedores, colaboradores, sociedade.

⁶ O autor chama a atenção para o facto desta característica conter riscos associados a fugas de informações estratégicas ou embaraços para os responsáveis por maus desempenhos.

Neste contexto, só uma adequada combinação de medidas financeiras e não financeiras poderá traduzir o desempenho organizacional nas suas múltiplas dimensões. A seguir apresentam-se algumas das vantagens e desvantagens de cada um destes tipos de medidas, bem como as dificuldades associadas à consideração dos aspetos não financeiros do desempenho.

2.4.1 Medidas de desempenho financeiras

As medidas financeiras são transversalmente utilizadas nas organizações, sendo que esta ubiquidade assenta em duas vantagens fundamentais deste tipo de medidas (Jordan et al. 2008):

- a sua construção assenta em metodologias e dados contabilísticos, sujeitos a regras e princípios reconhecidos, aceites e aplicados na gestão;
- a utilização de uma unidade comum, comparável entre organizações e no seio da organização - a unidade monetária.

A estas vantagens reúnem-se outras como um custo de implementação reduzido (quando comparado com algumas medidas não financeiras), ou o facto de a maioria destas medidas se apresentarem como relativamente precisas e objetivas (Merchant, 1997).

Não obstante estas vantagens, a utilização, em exclusivo, de medidas financeiras, é inadequada e pode mesmo revelar-se disfuncional (Anthony e Govindarajan, 2007). Assim, são apontadas como principais limitações das medidas financeiras:

- o facto de traduzirem essencialmente resultados de atividades do passado pode conduzir a ações não alinhadas com os objetivos estratégicos definidos (Olive et al., 1999);
- podem encorajar ações de curto prazo que não são compatíveis com os interesses da organização a longo prazo; o enfoque em medidas de rentabilidade de curto prazo pode levar à secundarização de questões menos tangíveis como qualidade do produto, satisfação dos clientes, nível de conhecimento dos colaboradores (Olive et al., 1999; Anthony e Govindarajan, 2007);
- ações de longo prazo, relevantes para a organização, podem não ser realizadas para assegurar o lucro no curto prazo; o investimento em Investigação e Desenvolvimento constitui um exemplo, pois os seus benefícios podem ser incertos e são visíveis apenas no futuro (Anthony e Govindarajan, 2007);

- não expressam informação sobre a envolvente externa da organização, pois ignoram a perspetiva dos clientes e concorrentes, fracassando a transmitir sinais de alerta sobre possíveis mudanças na indústria ou área de negócio em a organização se insere (Olve et al.,1999);
- podem motivar a manipulação dos dados, quer por via da escolha das metodologias de reconhecimento de rendimentos atuais e futuros, quer através do fornecimento de dados falsos ([Olve et al.,1999); (Anthony e Govindarajan, 2007)];
- para uma boa parte dos colaboradores da organização os indicadores financeiros, *per si*, podem ser destituídos de significado, não havendo uma identificação do efeito das suas ações sobre aqueles indicadores (Olve et al.,1999).

Tal como já foi referido, mesmo na perspetiva financeira, existe a necessidade de medir o desempenho numa ótica de criação de valor, tendo sido desenvolvidas, nas últimas décadas medidas de desempenho financeiro vocacionadas para a medição de valor criado para os proprietários da organização. Entre as principais medidas encontram-se *Shareholder Value Added* (SVA), *Cash Flow Return on Investment* (CFROI), *Cash Value Added* (CVA), *Economic Value Added* (EVA) (Simões, 2001).

- ***Shareholder Value Added* (SVA)**

O SVA é um modelo de avaliação do valor criado para o acionista, em que é determinado o valor da empresa e o valor que pertence ao acionista, sendo depois apurado o valor criado para o acionista (Simões, 2001).

Valor do acionista = Valor de mercado da empresa – Dívida (valor de mercado)

O valor da empresa é estimado a partir da adição: valor atual dos *cash flows* operacionais futuros⁷ + valor atual do valor residual, no fim do período de análise + títulos negociáveis não essenciais à atividade da empresa.

A atualização dos *cash flows* e valor residual é determinada a partir da taxa de custo de capital⁸. Por seu lado, o conceito de “Dívida” abrange o valor de mercado da dívida, as responsabilidades do fundo de pensões e o valor de mercado de outras responsabilidades.

⁷ Cash-flow operacional = resultado operacional depois de impostos+custos não desembolsáveis-investimentos em capital fixo-investimentos em fundo de maneo (Simões, 2001:56).

Valor criado para o acionista = Total das alterações de valor da empresa ao longo dos períodos de análise

Assim, nas palavras de Simões (2001:57), “enquanto o valor de acionista traduz o valor económico do capital próprio da empresa, ou seja, do capital dos acionistas, resultante das previsões efetuadas para um determinado período de tempo, o valor criado para o acionista mostra as alterações de valor ao longo do período de projeção”.

• ***Cash Flow Return on Investment (CFROI)***

O *CFROI* é uma medida desenvolvida pela HOLT Value Associates e pela Boston Consulting Group, que aplica à avaliação do desempenho da empresa a mesma base dos critérios utilizados nas decisões de investimento. Ou seja, pretende determinar a taxa de rendibilidade interna⁹ (TIR) aplicando o método dos fluxos de caixa, sendo para tal necessário (Jordan et al., 2008):

- identificar os meios libertos operacionais líquidos de impostos (resultado líquido + amortizações e provisões + gastos financeiros – poupança fiscal originada pelos custos financeiros);
- ajustar os meios libertos operacionais líquidos de impostos para o nível de preços correntes;
- avaliar os ativos não monetários a preços correntes, apurando-se o seu valor bruto;
- estimar a vida útil do imobilizado amortizável (imobilizado líquido contabilístico / amortizações do exercício);
- calcular da taxa interna de rendibilidade aplicando os conceitos dos pontos anteriores

• ***Cash Value Added (CVA)***

O *Cash Value Added* (ou *Residual Cash Flow*) é uma medida de valor registada pela Boston Consulting Group, baseada nos meios libertos operacionais líquidos de impostos, aos quais se imputa o custo de capital investido na empresa (Jordan et al., 2008).

⁸ Resulta da média ponderada entre a taxa que reflecte custo de oportunidade do investimento dos acionistas e a taxa média de financiamento externo (Rodrigues e Simões, 2008).

⁹ TIR é a taxa de actualização/remuneração que iguala a zero o somatório dos *cash-flows* líquidos actualizados, ou seja, é a rendibilidade do ativo considerando o capital que permanece investido no início da cada período (Esperança e Matias, 2009).

Os meios libertos operacionais líquidos de impostos correspondem aos resultados operacionais líquidos de impostos adicionados de custos que não constituem despesa, como as amortizações e provisões (Jordan et al., 2008).

• ***Economic Value Added (EVA®)* e Margem de Contribuição Residual (MCR)**

O *EVA®*¹⁰ corresponde à margem gerada por uma empresa, ou um outro segmento de valor (tal como área de negócio, canal de distribuição, cliente) após a remuneração de todos os factores que lhe estão associados e deduzidos os impostos que incidem sobre os seus resultados (Jordan et al., 2008). Assim, o *EVA®* corresponde ao valor que resta para o investidor ou acionista, representando uma medida de valor na perspectiva do acionista (Rodrigues e Simões, 2008).

A MCR é uma métrica idêntica ao *EVA®*, diferindo, no essencial, na afetação do imposto sobre o rendimento. Jordan et al. (2008:158) sintetizam esta temática referindo “a margem de contribuição residual está mais vocacionada para medir a contribuição do negócio para o valor, independentemente da situação tributária em que a entidade se encontra, enquanto o *EVA®* se preocupa mais com a medição do valor para o acionista”.

Em termos práticos, a MCR corresponde ao resultado operacional antes de impostos, deduzido do custo financeiro do ativo económico¹¹. O financiamento do ativo económico é suportado por capitais próprios e capitais alheios, pelo que deve ser determinada uma taxa de custo de capital - taxa de custo ponderada, entre o custo de oportunidade dos capitais próprios e a taxa de juro, pela respetiva estrutura de financiamento (Jordan et al., 2008)

Um valor negativo da MCR ou *EVA®* significa que a empresa ou segmento em causa destrói valor para o acionista, pois não gera o necessário para remunerar os capitais próprios ao nível exigido pelos acionistas (Jordan et al., 2008).

O *EVA®* (e também a MCR) apresenta-se como uma medida de síntese, pois reúne todos os fatores associados à geração de valor, rendimentos e custos dos recursos consumidos, mas também o gasto financeiro do investimento médio afeto a (Borges e Rodrigues, 2008):

- ativos fixos (tangíveis e intangíveis) em resultado das decisões de investimento;

¹⁰ *EVA®* é uma marca registada pela empresa Stern and Stewart.

¹¹ Activo económico = imobilizados líquidos médios + necessidades de fundo de maneio (crédito a clientes+existências médias-crédito a fornecedores).

- necessidades de fundo de maneio - prazos médios de recebimento e pagamento, níveis médios de inventários, tesouraria necessária - que resultam da capacidade negocial com clientes e fornecedores, das condições de produção, armazenamento e distribuição.

Assim o *EVA*[®] não é apenas um indicador financeiro, pois estabelece uma ligação entre as medidas operacionais e os objetivos estratégicos (Stewart, 1994).

Tal como foi referido acima, as várias medidas descritas partilham a vocação para a medição do desempenho na ótica da criação de valor, ainda que apresentem características diferenciadoras. Na figura abaixo sintetizam-se (sem pretensões de exaustividade) as principais vantagens e inconvenientes de cada uma.

Fig. 3 - Medidas financeiras de valor

+	-
<p>SVA</p> <ul style="list-style-type: none"> . Identifica o valor criado para o acionista; . Adequado para análise do desempenho global da empresa; <p>CFROI</p> <ul style="list-style-type: none"> . Adequado a apreciação do desempenho global da empresa . O cálculo a partir dos <i>cash flows</i> elimina o efeito da depreciação dos imobilizados e provisões <p>CVA</p> <ul style="list-style-type: none"> . Contempla o custo de oportunidade do capital próprio . O cálculo a partir dos <i>cash flows</i> elimina o efeito da depreciação dos imobilizados e provisões <p>EVA[®] / MCR</p> <ul style="list-style-type: none"> . Contempla o custo de oportunidade do capital próprio . Pode ser calculado para os vários segmentos da empresa, expressando a sua contribuição para a criação de valor . É uma medida simples e de fácil entendimento . Gera uma imagem adequada do valor mesmo com activos económicos negativos 	<p>SVA</p> <ul style="list-style-type: none"> . Difícil aplicar a segmentos, pois implica o cálculo do seu valor de mercado; . Não é apropriado para avaliar ou acompanhar actividades operacionais; <p>CFROI</p> <ul style="list-style-type: none"> . Complexo, difícil de entender e os impactos das decisões dos gestores sobre o seu valor não é claro . Medida anual e estática . Não permite comparações entre segmentos . Não é aplicável a segmentos com meios operacionais líquidos negativos . Subjectividade nas estimativas da vida útil do investimento e do seu valor residual <p>CVA</p> <ul style="list-style-type: none"> . Por se tratar de um valor absoluto limita a comparabilidade dos resultados . É difícil de entender e não é adequado para suportar as decisões correntes de gestão <p>EVA[®] / MCR</p> <ul style="list-style-type: none"> . Por se tratar de um valor absoluto limita a comparabilidade dos resultados . Medida estática, ainda que possa ser determinada para períodos pequenos (semestre, mês, semana, etc)

Fonte: Jordan et al. (2008); Simões (2001).

2.4.2 Medidas de desempenho não-financeiras

As medidas de desempenho não-financeiras encontram-se geralmente relacionadas com a satisfação e lealdade dos clientes, satisfação dos colaboradores e outras áreas não financeiras, que se acredita terem um impacto sobre o resultado financeiro da empresa (Ittner e Larcker, 2003). Este tipo de medidas apresenta um conjunto de vantagens (Ferreira, 2009):

- podem ajudar a prever o desempenho financeiro futuro (por exemplo, é expectável que um nível elevado de satisfação dos clientes conduza a compras futuras e recomendações a outros potenciais compradores);
- são mais acionáveis, no sentido em que é mais fácil estabelecer uma relação entre as ações a tomar e o efeito desejável sobre a medida;
- direcionam o fôcus dos responsáveis não só para as consequências, mas também para as causas dos problemas (admitindo que as medidas se encontram interligadas por relações de causa-efeito);
- geram informação num período de tempo mais adequado à tomada de decisão (pelo facto de se encontrarem menos distantes das causas dos problemas);
- traduzem de forma mais adequada alguns das áreas de relevância estratégica, como sejam a qualidade, inovação ou o desenvolvimento de competências.

Por seu lado, as desvantagens deste tipo de medidas são indissociáveis dos erros que as organizações praticam quando as implementam. Ittner e Larcker (2003) sintetizam esta problemática em quatro erros:

- ausência de ligação entre as medidas seleccionadas e a estratégia;
- não validação das ligações entre as medidas de desempenho não financeiro e os resultados financeiros futuros da organização;
- definição incorreta dos objetivos de desempenho (desempenhos excepcionais em medidas financeiras podem mesmo conduzir a redução dos resultados financeiros);
- utilização de medidas sem validade e fiabilidade estatística e aplicação de diferentes metodologias na organização para medir uma mesma realidade (por exemplo métodos diversos consoante a área de negócio).

Ferreira (2009) refere ainda como desvantagem a tendência para que o número deste tipo de medidas aumente de forma exponencial na organização (a incerteza relativamente a quais as medidas mais adequadas conduz a que várias sejam consideradas, por outro lado, novas medidas são introduzidas para dar resposta a necessidades de curto prazo, sem que as previamente

existentes sejam abandonadas), sem que exista capacidade dos responsáveis para acompanhar a sua evolução.

Não obstante as dificuldades, o balanço entre as vantagens e inconvenientes deste tipo de medidas tem-se revelado positivo, pois a sua inclusão nos sistemas de medição do desempenho é hoje incontornável, tal como se aborda no próximo ponto.

2.5 Sistemas integrados de medição do desempenho

Durante as décadas 80 e 90, do século passado assistiu-se a um crescente criticismo relativamente aos sistemas tradicionais da medição de desempenho, alicerçados essencialmente em medidas financeiras. Este movimento conduziu a que investigadores e gestores direcionassem os seus esforços para modelos que combinassem as tradicionais medidas financeiras com novos indicadores, focalizados em dimensões não financeiras do desempenho.

Neste contexto destacam-se, pela atenção que mereceram na literatura e aplicação em inúmeras organizações, o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*¹².

Ambos os modelos caracterizam-se não só pela integração de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, mas também pelo facto de estabelecerem uma relação com os objetivos estratégicos da organização, desencadeando um processo de desagregação dos objetivos desde o topo até à base da organização.

Jordan et al. (2008) apontam como principais traços caracterizadores do *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard* os seguintes:

- propõem-se medir o desempenho da organização (quer se trate da organização como um todo, departamentos ou pessoas) nas suas várias dimensões, combinando, de uma forma estruturada e pré-estabelecida, medidas financeiras e não financeiras;
- estabelecem uma quantificação dos objetivos e meios para os atingir;
- privilegiam a apresentação de informação sintética e direcionada, com possibilidade de desagregação, fomentando a comunicação e o diálogo na organização;

¹² Vários outros modelos foram desenvolvidos como a Pirâmide de Performance, o modelo EP²M ou o *balanced-scorecard* de Maisel (Olive et al.,1999).

- podem constituir base para a avaliação de desempenho individual (e atribuição de prémios e incentivos).

2.5.1 *Tableau de Bord*

O *Tableau de Bord (TB)* foi concebido originalmente, em França, após a segunda Guerra Mundial, por engenheiros, que procuravam uma forma de melhorar o processo de produção, por via de um entendimento mais claro das relações de causalidade entre a *performance* do processo produtivo e as ações que eram implementadas. O mesmo princípio foi, mais tarde, aplicado à gestão - definição de um conjunto de medidas, que permitam a monitorização da evolução do negócio, comparando resultados atingidos e objetivos, identificando desvios e atuando através de medidas corretivas (Epstein e Manzoni, 1998).

Uma vez que o *TB* se destina não só à gestão de topo, mas aos vários níveis hierárquicos da organização, a sua formulação e nível de desagregação é indissociável do organograma de gestão da organização (Epstein e Manzoni, 1998).

A missão e visão da unidade (nível) em causa constituem o ponto de partida para o desenvolvimento do *TB*. Assim, uma vez definidas a missão e visão, estas são traduzidas em objetivos, relativamente aos quais são identificados os fatores chave de sucesso, que sustentam um conjunto de medidas chave de desempenho. Estas medidas devem combinar as dimensões financeira e operacional, serem controláveis pelos responsáveis das unidades e manterem-se num número reduzido, para que não constituam uma sobrecarga de informação para aqueles (Epstein e Manzoni, 1998).

As medidas podem organizar-se em quatro categorias (Jordan et al.,2008):

- medidas de objetivos, que traduzem o nível de atingimento dos resultados;
- medidas de meios, que expressam o nível de utilização de meios e recursos, necessário para alcançar os objetivos;
- medidas convergentes, que procuram capturar a interdependência entre as unidades, ou seja referem-se a objetivos ou meios de ação de uma outra unidade, a considerar pelo seu impacto nos resultados;

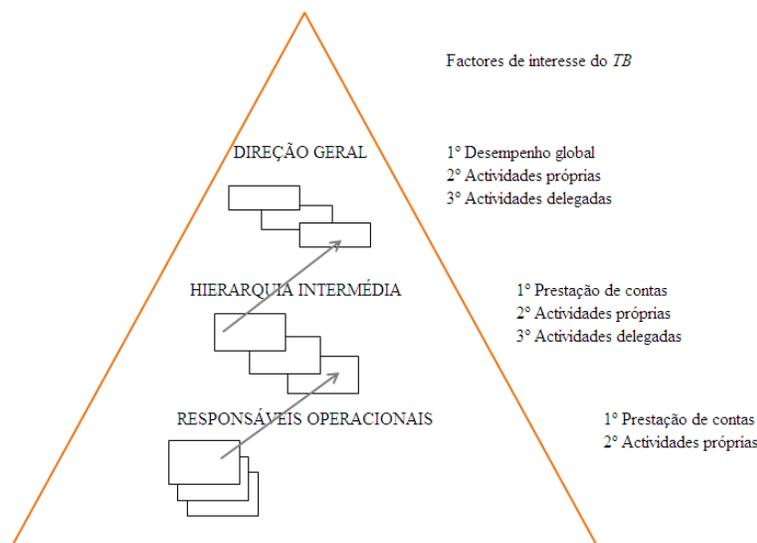
- medidas do meio, que contemplam dados sobre o ambiente externo (não controláveis pela organização), que influenciam decisivamente o desempenho (por exemplo taxa de câmbio, novos produtos da concorrência, etc.).

Relativamente à arquitetura do *TB*, Epstein e Manzoni (1998) referem que este deverá apresentar o desempenho do período em análise e o acumulado desde o início do ano, bem como a comparação do desempenho atual com o período homólogo, com o previsto (ou planeado) e eventualmente com dados disponíveis de *benchmarking* externo. A sua periodicidade depende da natureza dos dados e da unidade em causa (sendo que periodicidade mensal é a expectável para o nível de gestão de topo).

Jordan et al. (2008) consideram o *TB* essencialmente como um instrumento de gestão com vista à ação, estimulando e auxiliando a tomada de decisão, pois:

- permite a comparação, sendo que a constatação de desvios e seus efeitos nos resultados despoleta ações corretivas,
- é sintético, devendo ser disponibilizado frequentemente e num curto espaço de tempo (dias) após o fim de período em análise
- facilita a comunicação e o diálogo entre os vários níveis hierárquicos e unidades, pois existe uma formalização de objetivos, meios utilizados para o seu atingimento e resultados obtidos;

Fig.4 - Utilização do *Tableau Bord* por cada nível da hierarquia



Fonte: Jordan et al. (2008: 239).

No mesmo sentido, Epstein e Manzoni (1998) reconhecem que o processo de implementação e utilização do *TB* contribui para focalizar a atenção dos responsáveis (das unidades e da gestão de topo) nos fatores decisivos para os resultados da organização, pois cada unidade assume a sua posição no contexto da estratégia global da organização, identificando os seus fatores chave de sucesso e medidas chave de desempenho.

Naturalmente estas vantagens apenas permanecerão no tempo se o *TB* se assumir como um instrumento vivo, objeto de discussão e adaptação contínua – “Os *tableaux de bord* evoluem em paralelo com a evolução dos negócios, caso contrário, perdem a credibilidade perante os gestores” (Jordan et al.,2008:247).

2.5.2 *Balanced Scorecard*¹³

O conceito do *Balanced Scorecard* (*BSC*) foi introduzido por Kaplan e Norton, em 1992, no artigo “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance” (Kaplan e Norton, 1992), ao qual se seguiram outros artigos e livros, dos mesmos autores, nos quais desenvolveram e aprofundaram esta abordagem.

O *BSC* foi apresentado inicialmente, por estes autores, como um conjunto de medidas, que proporciona à gestão de topo uma visão abrangente e rápida do negócio, em quatro perspetivas - cliente, processos internos, aprendizagem e conhecimento e financeira (Kaplan e Norton, 1992).

Assim, o *BSC* pretende criar um equilíbrio entre as diferentes perspetivas e medidas, criando um quadro de referência coerente, que alinhe os esforços de todos na organização (Anthony e Govindarajan, 2007).

As quatro perspetivas refletem a criação de valor para os vários grupos de interesses (Ferreira, 2009). A perspetiva financeira centra-se nos interesses dos acionistas (ou proprietários), ou seja, monitorizar se a organização gera retorno do investimento e cria valor para o acionista. As restantes perspetivas relacionam-se com a forma como a empresa alcança o sucesso financeiro - criando valor para os seus clientes, através de processos internos eficazes e eficientes. A perspetiva da aprendizagem e crescimento assegura que a criação de valor é sustentável ao longo do tempo, por via da criação de condições que suportem a mudança organizacional, o

¹³ Este tema será desenvolvido de forma mais exaustiva no capítulo 3.

desenvolvimento e inovação. Nesta perspetiva mede-se também a capacidade da organização gerar valor para os seus colaboradores (Epstein e Manzoni, 1998; Ferreira, 2009).

Conforme já foi referido, o *BSC* combina medidas do desempenho financeiras e não financeiras, integrando medidas de resultados (*lag*) e medidas de meios ou progresso (*lead*), sendo que um bom *BSC* deve apresentar uma combinação equilibrada destes dois tipos de medidas. Medidas de resultados, ausência de medidas de meios, não transmitem uma indicação atempada sobre se a estratégia está ser implementada com sucesso (Kaplan e Norton, 1996a).

O conceito de *BSC* foi evoluindo e revelando as suas potencialidades, posicionando-se cada vez mais como um instrumento de gestão estratégica, que proporciona uma metodologia para traduzir a visão e estratégia da organização num conjunto coerente de medidas de desempenho. Ou seja, o *BSC* assume-se como uma linguagem para comunicar a missão e estratégia, utilizando medidas para transmitir fatores chave para o sucesso presente e futuro da organização (Kaplan e Norton, 1996b).

Assim, é no sentido de proporcionar ferramentas que facilitem a comunicação, não só da estratégia, mas também dos processos e sistemas que suportam sua implementação, que Kaplan e Norton (2000) propõem os mapas estratégicos.

Os mapas estratégicos expõem as relações de causa-efeito através das quais determinadas melhorias produzem os efeitos desejados. Ou seja, mostram a forma como a organização se propõe converter os seus recursos e iniciativas - incluindo ativos intangíveis como a cultura organizacional, conhecimento dos colaboradores, relacionamento com os clientes - em resultados tangíveis. Deste modo, os mapas estratégicos auxiliam as organizações a conceber as suas estratégias de uma forma sistemática, coesa e integrada (Kaplan e Norton, 2000).

Jordan et al. (2008) destacam algumas das características do *BSC* que evidenciam a sua orientação estratégica:

- cria uma ligação entre as medidas do desempenho e a estratégia;
- propõe uma visão integrada e multidimensional do desempenho;
- estabelece uma ponte entre o controlo operacional e a visão e estratégia;
- expõe as relações de causa-efeito que sustentam a estratégia;

- direciona a atenção dos gestores para o essencial.

O *BCS*, tal como o *Tableau de Bord*, pode ser também desagregado para níveis inferiores da organização, assegurando-se a sua customização às unidades e garantindo o alinhamento destas com a visão e estratégia da organização como um todo (Epstein e Manzoni, 1998).

O desenvolvimento e implementação de um *BSC* gera benefícios diversos para a organização, entre os quais se destacam:

- sumariza, num único documento sintético, quatro perspectivas do desempenho da organização, (Epstein e Manzoni, 1998);

- as quatro perspetivas oferecem uma visão equilibrada da organização, permitindo aos responsáveis acompanhar não só os resultados, mas também a forma como estes são atingidos, evidenciando eventuais *trade-offs* entre as medidas (Epstein e Manzoni, 1998);

- auxilia o processo de clarificação da visão e estratégia organizacionais, bem como a definição dos recursos necessários para sua prossecução (Epstein e Manzoni, 1998; Ferreira, 2009);

- oferece visibilidade a áreas onde apesar de um aparente consenso em termos estratégicos, existem divergências sobre como operacionalizar a estratégia, sendo que o *BSC* desempenha um papel fulcral na identificação das ações prioritárias (Kaplan e Norton, 1993);

- constitui um meio de comunicação e reforço da estratégia nos diversos níveis da organização (Epstein e Manzoni, 1998; Ferreira, 2009);

- contribui para a aprendizagem organizacional, na medida em que fomenta uma compreensão e melhoria das atividades/processos, e estrutura a agenda de reuniões e discussões (Epstein e Manzoni, 1998);

- pode atuar como catalisador para a novas aplicações de tecnologias de informação, que facilitem a monitorização e disseminação das medidas críticas do desempenho (Epstein e Manzoni, 1998).

2.5.3 *Tableau Bord vs Balanced Scorecard*

Conforme sintetizado no ponto 2.5, *TB* e *BSC* apresentam características comuns, mas também é possível identificar fatores diferenciadores, entre os quais (Jordan et al., 2008) :

- o *TB* tem as suas raízes na engenharia e na área técnico-produtiva, privilegiando aspetos mais relacionados com a gestão operacional, estabelecendo uma ligação mais nítida entre as medidas e a gestão operacional ; o *BSC* exerce o seu enfoque na gestão estratégica e na ligação das medidas à estratégia;
- o *BS* prevê a definição de medidas em quatro perspetivas enquanto no *TB* não existe qualquer restrição ao enquadramento dos objetivos e respetivas medidas;
- o *TB* preconiza-se a definição de quatro tipo de medidas – de objetivos, de meios, convergentes e do meio; o *BSC* propõe o estabelecimento de medidas de resultados e de meios;
- na forma de avaliação dos impactos, o *BSC* alicerça-se nas relações de causa-efeito, enquanto o *TB* relaciona impactos das ações empreendidas com resultados;
- em termos de processo de gestão, o *BSC* alicerça na estratégia a definição de objetivos e medidas e parte depois para as iniciativas ou planos de ação; o *TB* parte da definição de objetivos e planos de ação e só depois propõe as medidas.

Aqueles autores notam ainda que” em qualquer dos casos o sucesso da implementação destes instrumentos de gestão muito depende da cultura de gestão dos atores envolvidos e da tecnologia de informação acessível ao seu utilizador” (Jordan et al.,2008:276).

O *BSC* e *TB*, como decorre do exposto, são ambos instrumentos vocacionados para a monitorização do desempenho organizacional e individual, contudo o *BSC* conheceu desenvolvimentos e uma difusão que lhe granjearam uma notoriedade superior entre aqueles que dirigem os destinos das organizações. Por outro lado, o *BSC* posiciona-se de uma forma mais abrangente do que o *TB*, assumindo-se como um sistema de gestão do desempenho, orientado para o processo de gestão estratégica, com um papel essencial não só ao nível do planeamento e execução estratégica, mas também enquanto impulsor dos processos de aprendizagem organizacional, revisão e formulação de novas estratégias. O próximo capítulo ocupar-se á integralmente destas questões e outras relacionadas com o *BSC*.

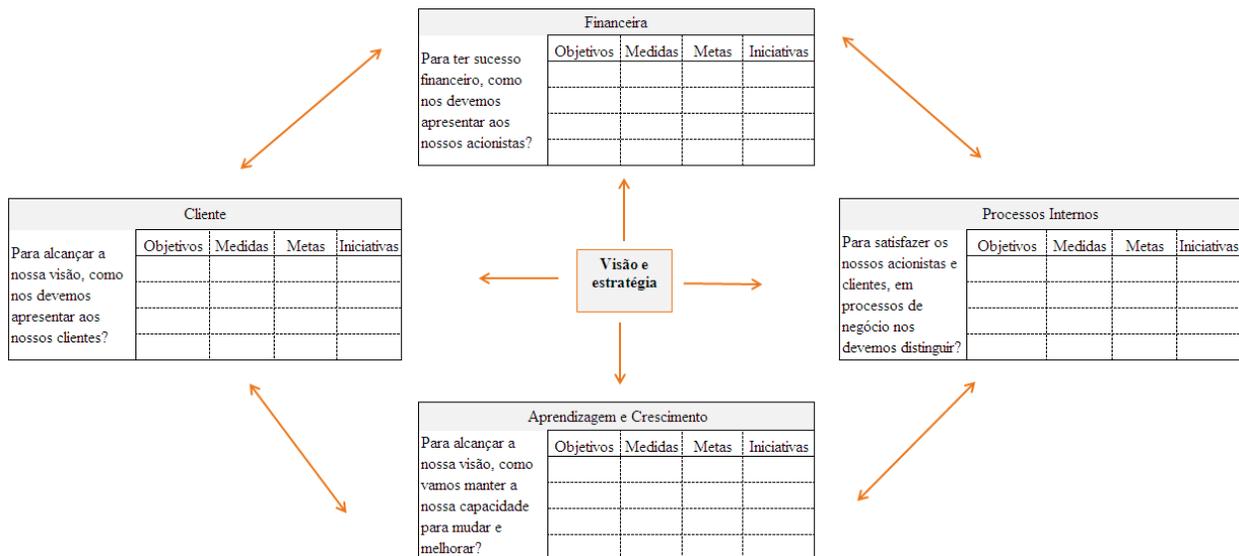
Capítulo 3 - *Balanced Scorecard*

3.1 Conceito

Tal como decorre do já exposto no capítulo anterior, o *BSC* apresenta-se como “uma ferramenta a ser utilizada pelas organizações na tradução e descodificação do verdadeiro significado e a intenção subjacente à visão e estratégia organizacionais, através de um conjunto equilibrado e claramente especificado de objetivos, medidas de desempenho, metas e iniciativas a serem empreendidas” (Ferreira, 2009:314).

A ênfase estratégica do *BSC* é claramente assumida pelos seus proponentes, colocando visão e estratégia no centro das perspetivas (Kaplan e Norton, 1996a).

Fig.5 - Traduzindo a visão e estratégia: quatro perspetivas



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (1996a).

Assim, o *BSC* é entendido como uma ferramenta que permite traduzir a estratégia utilizada para criar valor em quatro perspetivas diferentes (Kaplan e Norton, 2001):

1. Financeira - a estratégia para o crescimento, rentabilidade e risco do ponto de vista do acionista.
2. Cliente - a estratégia para criar valor e diferenciação na ótica do cliente.
3. Processos internos - as prioridades estratégicas para os diversos processos internos, que geram a satisfação do cliente e acionista.

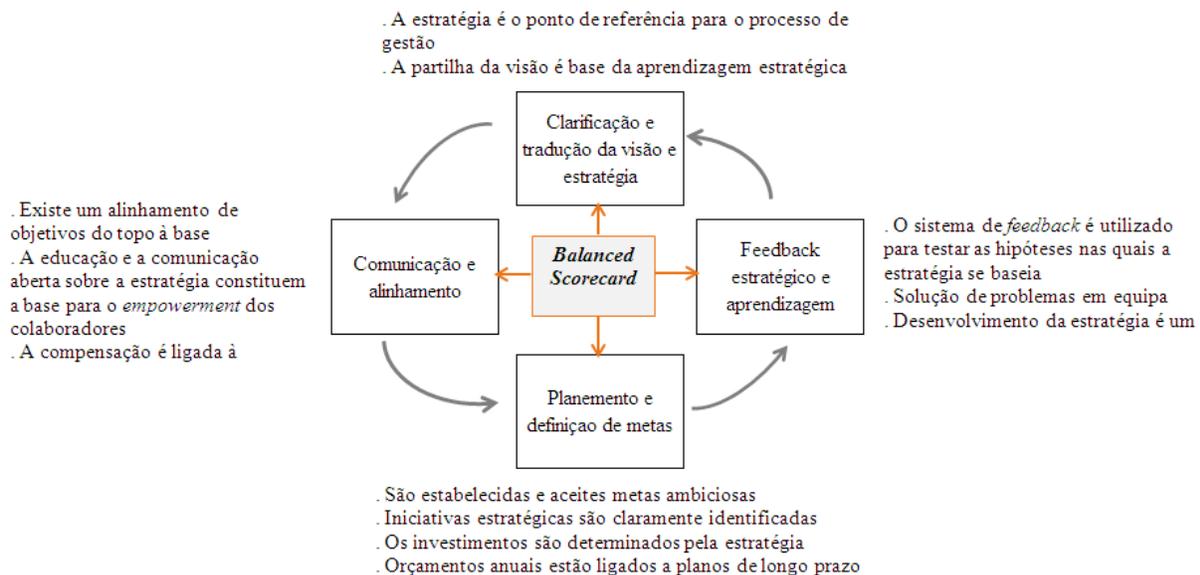
4. Aprendizagem e crescimento - as prioridades para criar um clima que suporte a mudança organizacional, inovação e crescimento.

Neste contexto, a medição do desempenho acarreta consequências que ultrapassam o olhar sobre o passado, pois é também gerado um foco sobre o futuro, que decorre da seleção de medidas utilizadas para comunicar à organização o que é essencial. O conceito de *BSC* evolui, então, de instrumento de medição de desempenho para um sistema de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 2001).

3.2 *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão estratégica

Kaplan e Norton (1996a) propõem quatro processos de gestão estratégica a partir do *BSC*, que contribuem de forma decisiva para conectar os objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo. A figura abaixo ilustra esta proposta.

Fig.6 - Gestão da estratégia: quatro processos



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (1996b:197)

3.2.1 Clarificação e tradução da visão e estratégia

Trata-se de construir um consenso em torno da visão e estratégia da organização. Para que toda a organização atue de acordo com a visão e definições estratégicas, estas têm de ser expressas num conjunto integrado de objetivos e medidas, acordados e aceites pelos gestores, e que descrevam os fatores críticos do sucesso de longo prazo (Kaplan e Norton, 1996a).

O BSC descreve a toda a organização a visão de futuro para a organização, criando um entendimento partilhado (Kaplan e Norton, 1996b).

3.2.2 Comunicação e alinhamento estratégico

Este processo garante que os gestores comunicam a estratégia a toda a organização, assegurando que todos os níveis da organização conhecem e entendem a estratégia de longo prazo e que existe um alinhamento entre os objetivos globais, departamentais e individuais (Kaplan e Norton, 1996a).

Tendo em vista alcançar o alinhamento do desempenho dos colaboradores com a estratégia global definida, a aplicação do BSC surge associado ao desenvolvimento de três atividades (Kaplan e Norton, 1996a): comunicar e educar; comunicar e educar; ligar a compensação às medidas do desempenho.

3.2.2.1 Comunicar e educar

Qualquer estratégia apenas será bem sucedida com o envolvimento daqueles que a executam, pelo que a sua difusão aos diversos os níveis da organização se revela essencial. Podem ser várias as formas escolhidas para assegurar este processo de comunicação – brochuras, *newsletters*, *placards*, reuniões, novos meios associados a utilização da *internet*. Comunicar o BSC promove o comprometimento e responsabilização com a estratégia de longo prazo da organização (Kaplan e Norton, 1996a).

A definição de uma estratégia clara, comunicada de forma consistente e associada aos fatores críticos de mudança contribui, de forma decisiva, para uma cultura baseada no desempenho (Kaplan e Norton, 2001).

3.2.2.2 Definir objetivos

O conhecimento dos objetivos estratégicos globais da organização não é suficiente para garantir o sucesso, é fundamental que os objetivos e medidas sejam desagregados para as unidades operacionais e colaboradores, e que sejam traduzidos em tarefas e metas com significado para cada um dos colaboradores (Kaplan e Norton, 1996a).

Nas palavras de Jordan et al. (2008:262), “... o *balanced scorecard* cria condições para que todos os gestores, em qualquer nível da organização entendam a estratégia a longo prazo e que os

objetivos departamentais e individuais estão de acordo com a estratégia global.” Deste modo, garante-se a convergência de esforços no sentido dos objetivos organizacionais.

3.2.2.3 Ligar a compensação às medidas do desempenho

Em última instância para que o *BSC* opere uma verdadeira mudança cultural na organização, a compensação e incentivos têm de estar associados ao nível de atingimento dos objetivos que constam naquele. A questão coloca-se em saber quando e como estabelecer essa associação (Kaplan e Norton, 1996b).

A ligação entre as medidas do *BSC* e o sistema de compensação e incentivos desempenha dois papéis fundamentais: focaliza a atenção dos colaboradores nas medidas mais críticas para a estratégia e proporciona motivação, recompensando os colaboradores quando estes e a organização alcançam os seus objetivos (Kaplan e Norton, 2001).

Não obstante esta ligação afigurar-se sedutora, Kaplan e Norton (1996a, 1996b) relevam o facto de esta comportar riscos e dúvidas, relacionados com a validade e credibilidade dos dados que suportam as medidas, bem como com o grau de confiança que é depositado nas ligações de causa-efeito que sustentam a escolha das medidas.

Ittner et al. (2003) levantam questões relacionadas com o peso a atribuir a cada uma das medidas de desempenho que determinam o cálculo da compensação. No seu estudo concluem que a subjetividade na atribuição dos pesos às diferentes medidas permite a negligência de medidas preditivas do desempenho futuro, conduzindo a que o desempenho financeiro se torne o principal determinante da compensação.

Ferreira (2009) referindo-se a esta problemática, reúne alguns contributos de autores que levantam algumas questões sobre os efeitos da associação entre *BSC* e a compensação, nomeadamente:

- a possibilidade deste tipo de associação conduzir a manipulações da informação de suporte às medidas, fazendo que um *BSC*, originalmente bem concebido, perca a sua utilidade em termos de medição do desempenho;
- necessidade de enquadrar este tipo de ligação na cultura, pois em culturas severas com o insucesso, agravar sentimentos de vergonha e perda de dignidade com a perda de recompensas poderá não ser adequado.

Jordan et al. (2008) ainda que reconhecendo os riscos inerentes à determinação das bases para cálculo de incentivos, consideram que “... a utilização do *balanced scorecard* pode contribuir em muito para a definição de um modelo mais consistente com a estratégia da empresa, incorporando na base de cálculo dos mesmos, unidades de medida não financeiras que conduzam a comportamentos mais pró-ativos e em relação com a performance global da organização” (Jordan et al., 2008: 263).

3.2.3 Planeamento e afetação de recursos

A construção do *BSC* conduz ao estabelecimento de uma ligação entre o orçamento e as metas estratégicas da organização, contribuindo para a integração dos processos de planeamento estratégico e definição orçamental e assegurando que o orçamento suporta a estratégia definida.

Por outro lado, a clarificação dos objetivos estratégicos e a identificação dos fatores críticos gera um quadro de gestão e afetação de recursos às várias iniciativas e programas. Ou seja, as dificuldades de integrar as diversas iniciativas com o atingimento das metas estratégicas podem ser ultrapassadas, bastando para tal que os gestores utilizem as metas estabelecidas para as medidas do *BSC* como base para a alocação de recursos e definição de prioridades (Kaplan e Norton, 1996a).

Num processo integrado do planeamento e orçamentação com o *BSC*, procede-se à definição de metas não só para o desempenho financeiro, mas também para as medidas nas perspetivas do cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento, bem como à identificação das iniciativas necessárias e alocação de recursos a essas iniciativas (Kaplan e Norton, 1996a). Assim, para cada medida no *BSC* deverá ser definida a iniciativa estratégica necessária para que a meta seja atingida. Estas iniciativas geram resultados, tornando possível a gestão da execução da estratégia através da gestão das iniciativas (Kaplan e Norton, 2004).

3.2.4 *Feedback* e aprendizagem estratégica

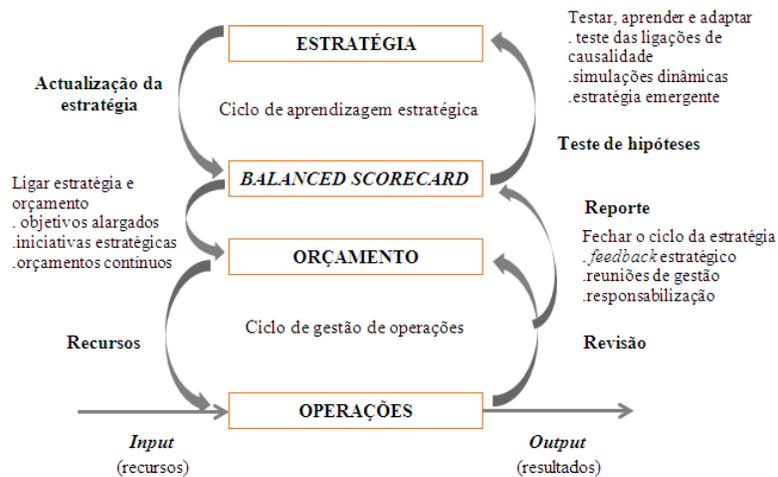
A aprendizagem estratégica consiste na recolha de *feedback*, no teste das hipóteses nas quais a estratégia assenta e na realização dos ajustes necessários, sendo que o *BSC* comporta três características que se revelam essenciais para este processo (Kaplan e Norton, 1996a,1996b):

1. Traduz a visão partilhada da empresa, define os resultados que a organização se propõe alcançar e qual o contributo das várias unidades e colaboradores para esse intento;

2. Comporta um processo de *feedback* que permite testar, validar e modificar as hipóteses sobre as relações de causa e efeito que sustentam a estratégia;
3. Facilita a revisão estratégica essencial para aprendizagem, pois a especificação das relações de causalidade proporciona que em reuniões periódicas de revisão possa ser avaliada a validade da estratégia e a qualidade da sua execução, bem como efetuadas adaptações a alterações das capacidades internas e/ou das condicionantes de mercado.

O *BSC* assume-se assim como uma ferramenta que integra a gestão do orçamento e das operações com a gestão estratégica, sendo que o sistema de reporte, baseado no *BSC*, permite monitorizar o nível de atingimento e despoletar as medidas corretivas necessárias. A figura abaixo expressa isto mesmo, colocando o *BSC* no centro do processo de aprendizagem estratégica, como elo de ligação entre o processo de controlo operacional, a aprendizagem e o processo de controlo para a gestão estratégica (Kaplan e Norton, 2001).

Figura 7 - Gestão estratégica como um processo contínuo



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (2001: 275)

Neste contexto, o *BSC* torna-se um aliado essencial para a construção de uma organização de aprendizagem, em que de uma forma contínua se identificam potenciais problemas e oportunidades, num esforço de adaptação permanente às alterações do ambiente que rodeia a organização. Ou seja, o *BSC* transforma-se também numa ferramenta que fomenta a emergência de novas estratégias (Anthony e Govindarajan, 2007).

3.3 Perspetivas do *Balanced Scorecard*

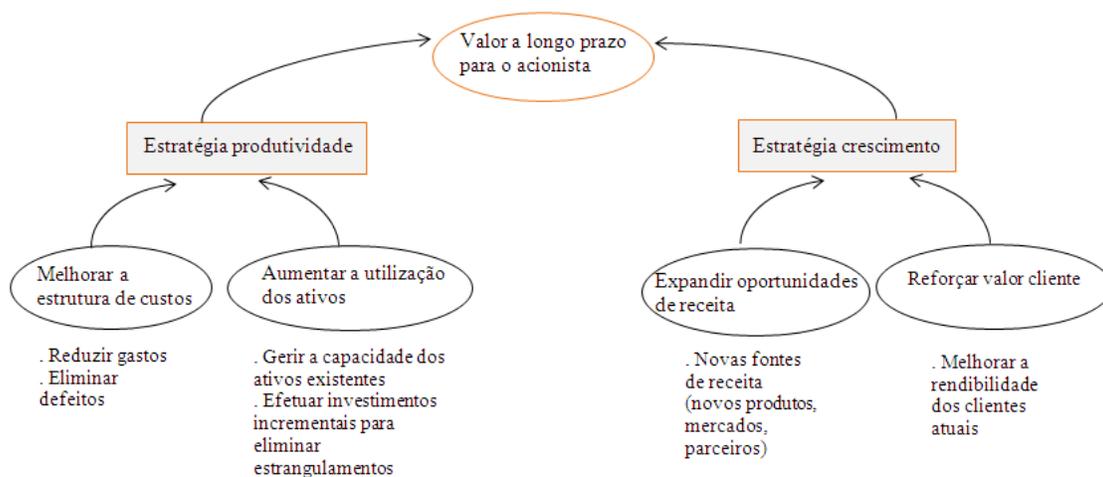
Tal como já foi referido anteriormente, Kaplan e Norton (1992, 1996a) propõem quatro perspetivas de desempenho: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento.

3.3.1 Perspetiva financeira

A perspetiva financeira focaliza-se na criação de valor na ótica dos acionistas, comportando essencialmente medidas relacionadas com (Jordan et al., 2008):

- rendibilidade - capacidade de gestão dos ativos e dos resultados
- crescimento - novos produtos e serviços, incremento de vendas em clientes atuais e novos clientes
- criação de valor - capacidade de criação de valor para o acionista

Figura 8 - Perspetiva Financeira



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (2004b: 36)

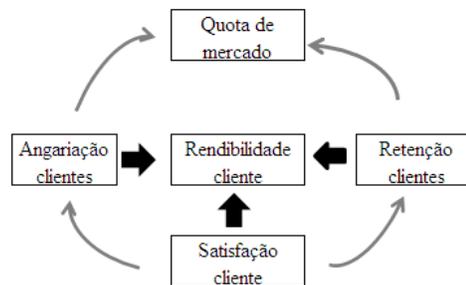
Assim, o desempenho financeiro das organizações melhora por via de duas abordagens - crescimento das receitas (vender mais) e produtividade (gastar menos). O crescimento de receitas pode ser obtido vendendo novos produtos e serviços (a clientes já existentes e novos), angariando novos clientes ou incrementando as vendas para os clientes atuais. Por seu turno, os ganhos de produtividade associam-se reduções de gastos diretos e indiretos para o mesmo nível de atividade, ou a uma utilização mais eficiente dos recursos financeiros e físicos, permitindo

reduzir o capital fixo e trabalho necessários para um determinado nível de atividade (Kaplan e Norton, 2004b).

3.3.2 Perspetiva cliente

Na perspetiva cliente são identificados os segmentos de mercado e clientes nos quais a organização ou unidade concorre, bem como as medidas de desempenho nesses segmentos. Esta perspetiva inclui quatro tipos principais de medidas apresentadas na figura abaixo.

Fig.9 - Perspetiva cliente - principais medidas



Quota de mercado	Reflete a parcela de mercado global que o negócio detém (em número de clientes, valor ou quantidade de produto)
Angariação clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a capacidade do negócio atrair novos clientes
Retenção clientes	Acompanha, em termos absolutos ou relativos, a capacidade do negócio manter relações duradouras com os seus clientes
Satisfação cliente	Avalia o nível de satisfação dos clientes, de acordo com determinados critérios alinhados com a proposta de valor
Rendibilidade cliente	Mede a contribuição do cliente ou segmento de clientes para o resultado, depois de deduzidos os gastos incorridos para servir o cliente

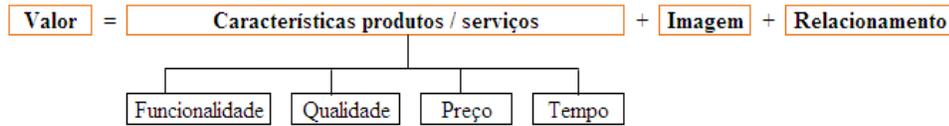
Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (1996b: 68)

Estas dimensões apresentam entre si relações de causa-efeito. A satisfação dos clientes conduz geralmente à retenção de clientes, bem como à captação de novos clientes. Por seu lado, esta angariação de novos clientes aliada ao aumento do volume de negócios nos clientes atuais deverá resultar num incremento da quota de mercado. A retenção de clientes deverá ainda contribuir para um aumento da rendibilidade dos clientes, pois reter clientes tem normalmente um custo inferior à angariação de novos clientes (Kaplan e Norton, 2004b).

Após a identificação clara do seu segmento de clientes alvo, as organizações encontram-se em condições de definir a proposta de valor que pretendem oferecer aos seus clientes. A proposta de valor expressa a estratégia da organização para os clientes (aquilo que espera fazer melhor ou

diferente dos seus concorrentes), descrevendo a combinação única de produtos ou serviços, preços, relacionamento e imagem que pretende oferecer aos seus clientes (Kaplan e Norton, 2004b)

Fig. 10 - Proposta de valor para o cliente



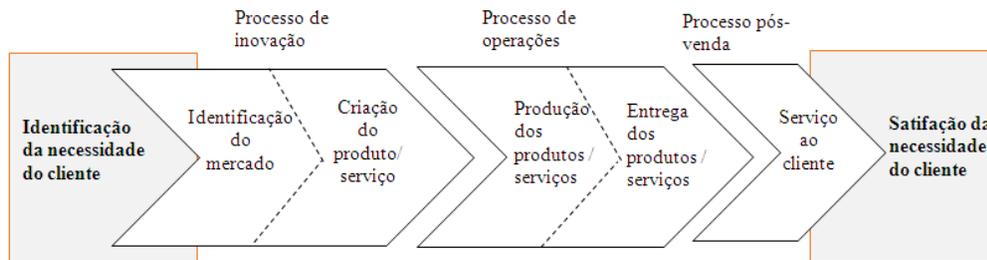
Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (1996b: 74)

A imagem e reputação relacionam-se diretamente com os fatores intangíveis que atraem os clientes para um determinado produto ou organização. Por seu turno, o relacionamento com o cliente abrange a perceção do cliente sobre o serviço prestado, nas suas várias dimensões, como sejam capacidade de adaptação às suas necessidades específicas, cumprimento de prazos de entrega, resposta a reclamações, etc. (Kaplan e Norton, 1996b).

3.3.3 Perspetiva processos internos

Na perspetiva de processos internos são identificados os processos críticos que sustentam a entrega da proposta de valor ao cliente e a obtenção dos resultados financeiros esperados. Kaplan e Norton (1996b) propõem um modelo genérico de cadeia de valor, que as organizações poderão adaptar aos seus processos.

Fig. 11 - Perspetiva processos internos - cadeia de valor genérica



Fonte: Traduzido de (Kaplan e Norton, 1996b: 96)

- Processo de inovação

Neste processo a organização, partindo das necessidades latentes ou emergentes dos seus clientes, desenvolve novos produtos ou serviços que respondam a essas necessidades. O processo de inovação abarca duas componentes (Kaplan e Norton, 1996b):

- a identificação das oportunidades para novos produtos e serviços, cujas medidas poderão ser número de novos produtos e serviços desenvolvidos, sucesso na criação de produtos ou serviços específicos para determinado segmento de clientes alvo ou apenas a preparação do mercado para a pesquisa das preferências futuras dos clientes;

- desenho e desenvolvimento dos produtos ou serviços, que poderá ser associado a medidas como % de vendas de novos produtos, introdução de novos produtos vs concorrência ou plano, tempo necessário para o desenvolvimento.

Trata-se de um processo que, dada a sua natureza, contribui para a criação de valor e crescimento num horizonte temporal de longo prazo.

- Processo de operações

O processo de operações, por seu turno, relaciona-se essencialmente com a criação de valor na organização no curto prazo. Inicia-se com a encomenda do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço a este. As medidas mais comuns relacionam-se com qualidade, tempo do ciclo e custos, mas também medidas que visam características específicas do produto ou serviço que criam valor para o cliente (Kaplan e Norton, 1996b).

- Processo pós-venda

Este processo refere-se a atividades de garantia e reparação, tratamento de defeitos e devoluções, faturação e cobrança. Aplicam-se medidas como tempo de resposta a solicitações dos clientes e métricas de custos relacionadas com a avaliação da eficiência destas atividades (Kaplan e Norton, 1996b).

Jordan et al. (2008), num quadro mais geral, apontam como principais fatores críticos na perspetiva dos processos internos:

- organização e racionalização - devem ser asseguradas as atividades relacionadas com os processos de negócio da forma mais eficaz, e eliminando as atividades que não geram valor;

- qualidade - trata-se de garantir padrões elevados de aceitação dos produtos ou serviços;

- eficiência e eficácia - otimizar a utilização dos recursos.

3.3.4 Perspetiva aprendizagem e crescimento

Nesta perspetiva é identificada a infraestrutura que a organização constrói para garantir melhoria e crescimento sustentados a longo prazo, sendo que a aprendizagem e crescimento organizacional deriva das pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais (Kaplan e Norton, 1996b).

O processo de definição dos objetivos, em cada uma das anteriores perspetivas, proporciona visibilidade sobre os desvios entre as capacidades das pessoas, sistemas e procedimentos atuais e o nível exigido para o alcance dos objetivos. Assim, é na perspetiva de aprendizagem e crescimento que é delineada a forma os desvios detetados serão ultrapassados nas várias áreas possíveis de intervenção – qualificação e satisfação dos colaboradores, aproveitamento do potencial dos sistemas e tecnologias de informação, alinhamento de rotinas e procedimentos organizacionais (Kaplan e Norton, 1996b).

Os mesmos autores propõem como referência para a medição desta perspetiva o enquadramento que consta na figura abaixo, e que coloca a satisfação dos colaboradores como motor da produtividade e retenção dos colaboradores.

Fig.12 - Enquadramento para a medição da perspetiva de aprendizagem e crescimento



Fonte: Traduzido de (Kaplan e Norton, 1996b: 129)

- Satisfação dos colaboradores

A satisfação dos colaboradores é geralmente avaliada a partir de inquéritos, que incluem questões relacionadas com reconhecimento, acesso a informação e envolvimento nas decisões, satisfação

global com a organização. Colaboradores satisfeitos são colaboradores mais produtivos e atentos a questões de qualidade e de serviço aos clientes (Kaplan e Norton, 1996b).

- Retenção dos colaboradores

A medição da retenção dos colaboradores relaciona-se com a ideia de a saída de um colaborador, por motivos alheios à organização, representa uma perda de capital intelectual. É expectável que colaboradores que mantêm um vínculo duradouro à organização sejam portadores de um conhecimento mais profundo dos valores e processos organizacionais, bem como de uma maior sensibilidade às necessidades dos clientes, constituindo uma mais-valia para o negócio. A retenção dos colaboradores é geralmente medida pela taxa de rotação do pessoal (Kaplan e Norton, 1996b).

- Produtividade dos colaboradores

A produtividade dos colaboradores relaciona o *output* produzido com o número de colaboradores necessários para gerar o gerar. Trata-se de uma medida do resultado do efeito de melhorias a vários níveis - competências e moral dos colaboradores, inovação, processos internos e satisfação dos clientes. A sua medição pode ser efetuada de várias formas como sejam, rácio receitas por número de colaboradores, valor acrescentado por colaborador ou rácio receitas por gastos com compensação (Kaplan e Norton, 1996b).

3.3.5 Quatro perspetivas são suficientes?

O BSC foi proposto considerando as quatro perspetivas abordadas, no entanto, mesmo os seus proponentes entendem que se trata um *template* e não de uma solução final e inalterável. Em alguns casos, dependendo das especificidades do negócio, podem ser necessárias mais perspetivas, pois nem todos os grupos de interesse de uma organização têm uma representação direta no BSC, ainda que possam ser integrados nas perspetivas existentes (como sejam os fornecedores e a comunidade). Kaplan e Norton (1996b) consideram, no entanto, que nem todos os grupos de interesse de uma organização devem ter uma representação no *BSC*, mas apenas aqueles que tenham uma relação direta com a criação de uma vantagem competitiva para a organização.

Epstein e Manzoni (1998) identificam algumas potenciais perspetivas adicionais para o *BSC*:

- impacto da organização na sociedade (efeitos no emprego, na comunidade local e no ambiente, bem como impactos em termos de saúde e segurança);
- consumidores *vs.* clientes (aplicável a organizações que vendem os seus produtos através de distribuidores, e que têm por isso, dois níveis de clientes, o seu cliente direto e o consumidor final);
- ambiente económico, social e político em que a organização se insere (os fatores de ambiente externo poderão ter um impacto muito significativo no desempenho da organização);
- principais projetos em curso (acompanhamento do progresso dos projetos chave da organização, enquanto indicadores de meios essenciais para o desempenho futuro).

Estes autores, embora considerando que não existe qualquer impedimento à criação de perspetivas adicionais, enfatizam que a clareza e concisão constituem características fundamentais do *BSC*, pelo é aconselhável manter reduzido o número de perspetivas que o compõem.

Nos últimos anos, têm vindo a ser discutida a integração da dimensão da sustentabilidade¹⁴ no *BSC*. Ferreira (2009) sintetiza esta temática, referindo que uma das soluções passa por imbuir a sustentabilidade nas perspetivas existentes através da definição de objetivos e respetivas medidas de desempenho. No entanto, caso a importância estratégica para a organização assim o dite poderá dar origem a uma nova perspetiva ou substituir uma das existentes.

Kaplan e Wisner (2009) estudaram os efeitos da inclusão de uma quinta perspetiva no *BSC*, quando existe um objetivo estratégico não tradicional. Estes concluíram que, sob determinadas condições, a inclusão da quinta perspetiva, ao contrário do que seria de esperar, pode resultar numa redução do ênfase no objetivo estratégico adicional. Os resultados sugerem ainda os gestores podem melhorar o entendimento e atenção dos colaboradores em relação a um objetivo estratégico específico através de uma comunicação estruturada e cuidada.

3.4 Medidas de desempenho no *Balanced Scorecard*

Como vem sendo a ser referido, o *BSC* expressa a estratégia num conjunto de medidas, que traduzem os objetivos estratégicos, bem como os mecanismos para atingir esses objetivos. Assim,

¹⁴ Considerada não apenas na sua dimensão ambiental, mas também económica e social (Ferreira, 2009).

um *BSC*, corretamente desenhado, é constituído por combinação apropriada de medidas de desempenho, que responda às necessidades dos vários grupos de interesse na organização, mantendo um equilíbrio entre (Anthony e Govindarajan, 2007; Ferreira, 2009):

- medidas de resultados e medidas de progresso ou meios;
- medidas financeiras e não financeiras;
- medidas internas e externas (como a satisfação dos clientes);
- medidas de curto prazo e de longo prazo;
- medidas objetivas e subjetivas (por exemplo moral dos colaboradores).

Independentemente da natureza das medidas, estas devem transmitir os resultados e meios de uma forma que conduza a organização a atuar de acordo com a sua estratégia. As medidas que compõem um *BSC* devem apresentar ligações explícitas de causa e efeito, pois constituem uma ferramenta de tradução da estratégia em ações ou iniciativas. Quanto melhor forem compreendidas estas ligações, maior será a probabilidade das ações contribuírem diretamente para o sucesso da estratégia da organização (Anthony e Govindarajan, 2007).

Não obstante o equilíbrio entre os vários tipos de medidas, o *BSC* coloca ênfase sobre os resultados financeiros, pois em última análise, as relações causais entre as diferentes medidas devem estar ligadas a objetivos financeiros. Neste sentido, a incapacidade de converter um bom desempenho operacional num desempenho financeiro favorável constitui um alerta sobre a necessidade de reformular a estratégia ou os seus planos de implementação (Kaplan e Norton, 1996b).

Relativamente ao número de medidas que devem constar num *BSC*, considerando que cada perspectiva possa necessitar entre quatro a sete medidas, é expectável que o número total de medidas varie entre as vinte a trinta medidas. No entanto, mais importante que o seu número é a ligação entre as medidas numa rede de causalidade que descreva a estratégia (Kaplan e Norton, 1996b, 2001, 2004a). Os mapas estratégicos abordados a seguir constituem a arquitetura das ligações de causa-efeito que ligam as quatro perspectivas.

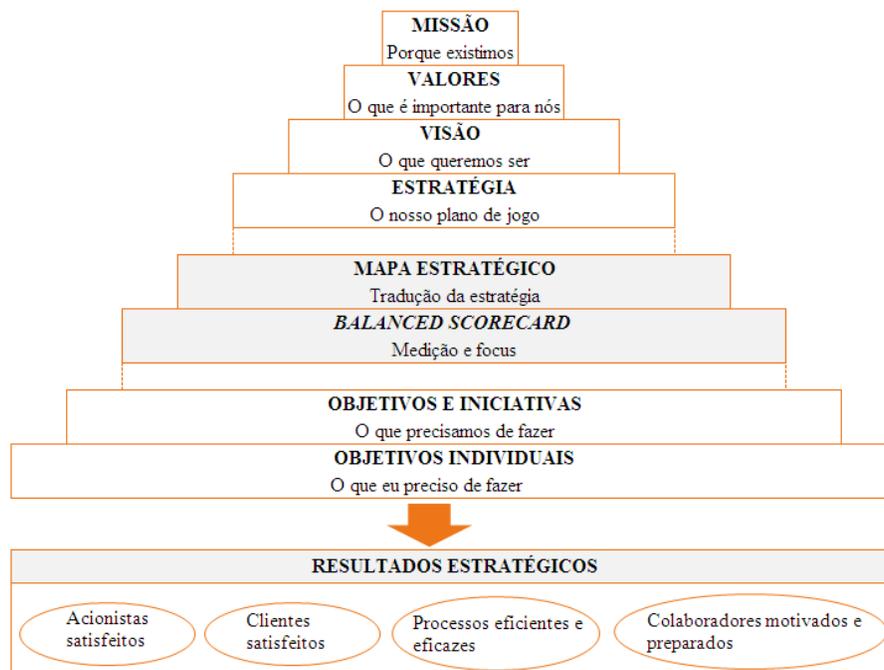
3.5 Mapas estratégicos

O mapa estratégico proporciona uma forma uniforme e consistente de descrever a estratégia, assegurando a ligação entre a formulação e a execução da estratégia. Trata-se de uma representação visual que evidencia as relações de causa-efeito, que ligam os resultados esperados nas perspetivas cliente e financeira ao desempenho nos processos internos, alicerçado por sua vez num conjunto de ativos intangíveis. (Kaplan e Norton, 2004b).

3.5.1 A estratégia como um processo contínuo

Kaplan e Norton (2004b) entendem a estratégia como um processo de gestão contínuo, que conduz a organização desde a afirmação da sua missão até às atividades executadas no dia-a-dia pelos colaboradores. Neste contexto, os autores propõem o quadro de referência que consta na figura abaixo.

Fig 13- O *Balanced Scorecard* e os mapas estratégicos como um passo num contínuo que descreve a criação de valor



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (2004b: 33)

A missão da organização constitui o ponto de partida, definindo a razão pela qual a organização existe ou a unidade de negócio se integra na arquitetura corporativa. A visão e os valores clarificam a direção de futuro que a organização abraça e quais os valores que sustentam o seu

projeto, ajudando os indivíduos a perceber porque e como podem colaborar com a organização nesse sentido. A estratégia é o próximo passo no contínuo, descrevendo a forma como a organização pretende criar valor sustentável para os seus acionistas. Uma vez descrita a lógica da estratégia nos mapas estratégicos, o BSC traduz os objetivos destes mapas em medidas e metas. No entanto, para que os objetivos e metas sejam alcançados é necessário que sejam identificados programas de ação, designados como iniciativas estratégicas, e que a cada uma das iniciativas sejam alocados recursos¹⁵.

3.5.2 Construção do mapa estratégico

A construção do mapa estratégico obriga a organização a clarificar a sua lógica de criação de valor, relacionando-a com os ativos intangíveis existentes ou a desenvolver. A criação de valor a partir de ativos intangíveis¹⁶ apresenta características específicas, como sejam (Kaplan e Norton, 2004a):

- a criação de valor é indireta, ou seja, melhorias nestes ativos afetam os resultados financeiros através de uma cadeia de relações de causa e efeito;
- o valor é contextual, isto é, o valor de um ativo intangível depende do seu alinhamento com a estratégia;
- o valor é potencial, e pode não existir uma equivalência em termos de valor de mercado, pois são os processos internos, como o desenvolvimento, produção, entrega e serviço ao cliente que transformam o valor potencial dos ativos intangíveis em valor tangível;
- os ativos atuam em conjunto, ou seja, o valor dos ativos intangíveis revela-se na sua combinação e alinhamento com outros ativos tangíveis e intangíveis, num determinado contexto e estratégia organizacionais.

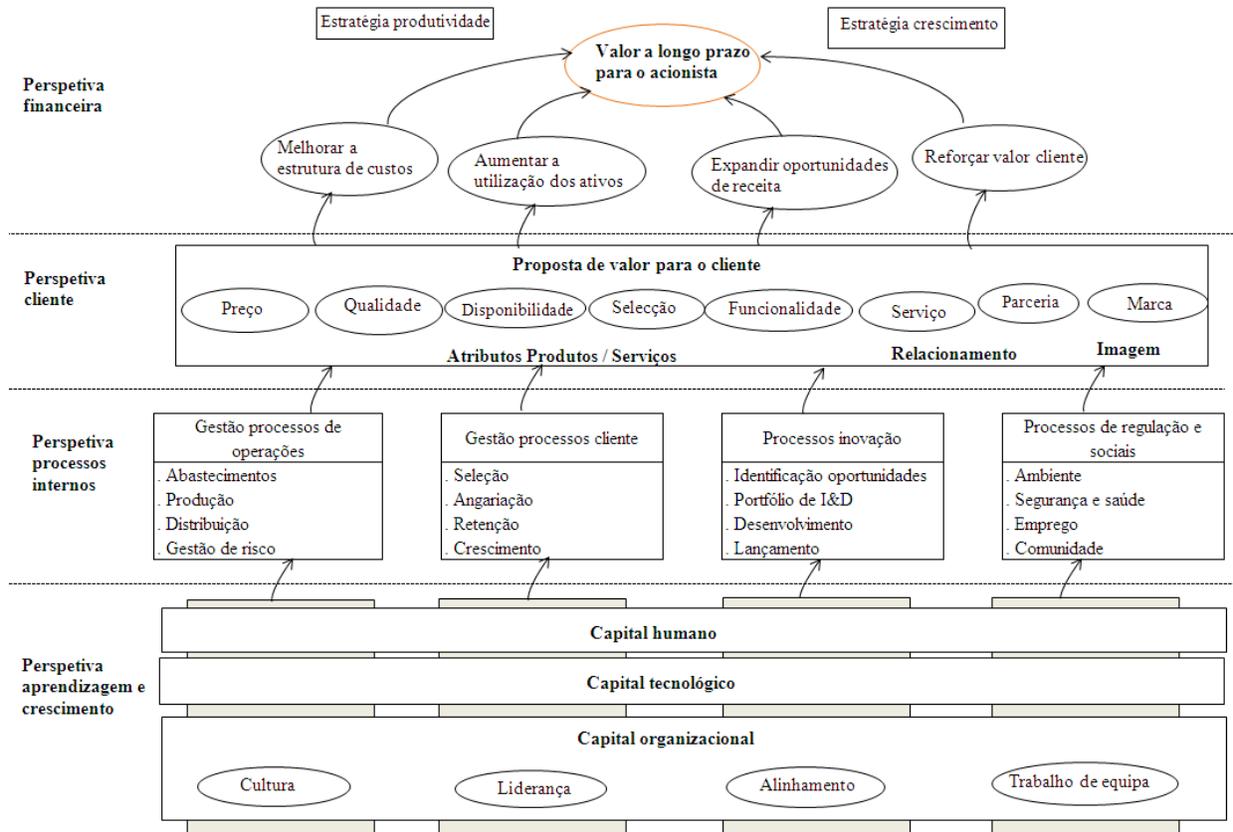
A melhor forma de construir um mapa estratégico é do topo para a base, ou seja, partindo da razão pela qual a empresa existe e daquilo em que acredita (missão e valores), definir um objetivo global, e identificar a estratégia que permitirá o seu atingimento. Kaplan e Norton (2000, 2004b)

¹⁵ Por esta via estabelece-se a ligação entre as atividades operacionais e os resultados pretendidos com a estratégia definida (Jordan et al.,2008).

¹⁶ Como sejam o relacionamento com os clientes, competências e conhecimentos dos colaboradores, tecnologias de informação, cultura organizacional que incentiva a inovação, resolução de problemas e melhoria contínua (Kaplan e Norton, 2000)

propõem um *template* que constitui uma ferramenta e linguagem comum para descrever qualquer estratégia – mapa estratégico.

Fig. 14 - Mapa estratégico - forma como a organização se propõe criar valor



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (2004b: 11)

- Perspetiva financeira

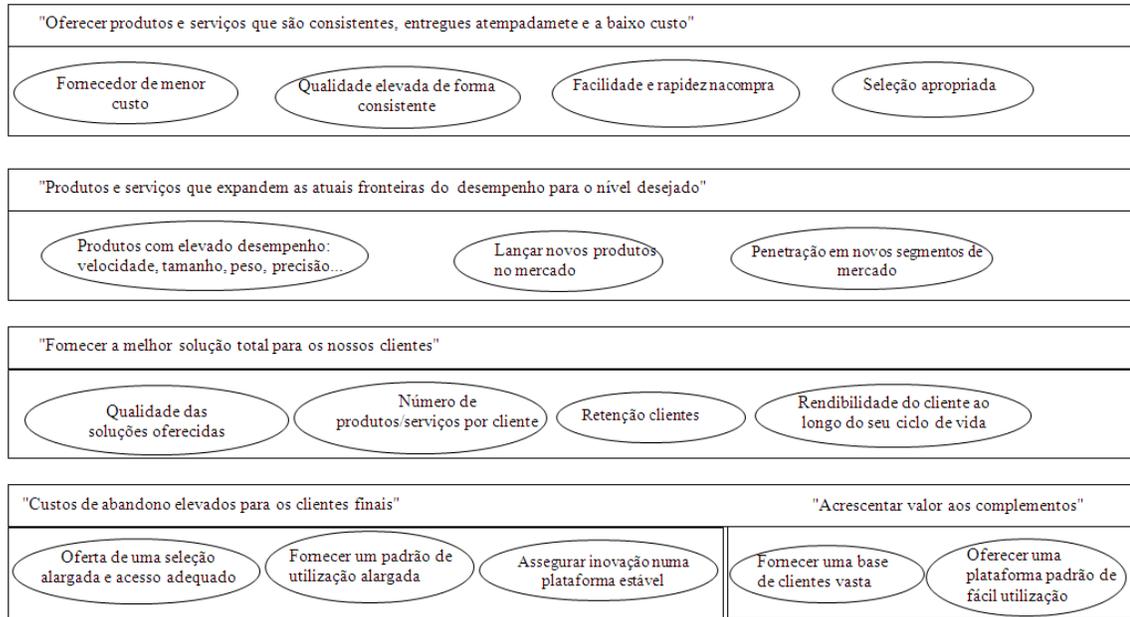
A construção do mapa estratégico inicia-se com a definição da estratégia financeira para aumentar o valor para o acionista, sendo que, conforme foi discutido no ponto 3.3.1, podem ser adotadas duas abordagens – crescimento da receita e produtividade. O equilíbrio entre estas duas abordagens ajuda a assegurar que as reduções de custos e ativos não comprometem as oportunidades de crescimento da organização com os seus clientes (Kaplan e Norton, 2000).

- Perspetiva clientes

A estratégia de crescimento da receita necessita de uma proposta de valor, na perspetiva cliente, que descreva como a organização se propõe criar, de uma forma diferenciadora e sustentável, valor para os seus clientes (Kaplan e Norton, 2004b). Estes autores organizam estas propostas de

valor em quatro grupos: melhor custo total, liderança de produto, soluções completas para o cliente e sistema “*lock in*”.

Fig. 15 - Propostas de valor para o cliente



Fonte: Traduzido de (Kaplan e Norton, 2004b: 41)

A primeira das propostas – “melhor custo total”, baseia-se na atratividade do preço, níveis de qualidade elevados, facilidade de compra e tempos de entrega curtos. Outra das propostas sustenta-se na inovação de produto e liderança, esta proposta de valor enfatiza as características e especificidades do produto ou serviço, que justificam a prática de preços mais elevados. O terceiro tipo de proposta de valor focaliza-se na oferta de uma solução customizada aos clientes, de forma que estes sintam que as suas necessidades são entendidas e geram soluções de produtos e serviços adaptadas aos seus requisitos. Por último, as estratégias de “*lock in*” decorrem da criação de custos elevados para os clientes quando decidem alterar a sua escolha de fornecedor, sendo que esta proposta apenas é possível em determinadas circunstâncias (patentes, acordos de licenças, etc.) e áreas de atividade (Kaplan e Norton, 2004b).

- Perspetiva processos internos

Os processos internos contribuem para duas componentes essenciais da estratégia de uma organização, pois (Kaplan e Norton, 2004b):

- produzem e entregam a proposta de valor para o cliente;

- melhoram os processos e reduzem custos para a componente da produtividade na perspetiva financeira.

Existem inúmeros processos a desenvolverem-se em simultâneo nas organizações, sendo que todos devem ser executados da melhor forma, mas a atenção e fôcus dos gestores deve centrar-se num número reduzido de processos estratégicos, que sustentam a diferenciação da estratégia – “ a arte da estratégia é identificar e executar com excelência os processos chave para a proposta de criação de valor para o cliente” (Kaplan e Norton, 2004a:43).

Assim, organizações que adotem a estratégia de liderança de produto colocam o enfâse na excelência dos seus processos de inovação, por seu turno organizações que seguem a estratégia de “melhor custo total” focalizam-se nos seus processos de operações, enquanto organizações que escolhem a estratégia “soluções completas para o cliente” privilegiam os seus processos de gestão de clientes (Kaplan e Norton, 2004b).

- Perspetiva aprendizagem e crescimento

Esta perspetiva do mapa estratégico ocupa-se dos ativos intangíveis e do seu papel na estratégia da organização. Estes ativos são organizados em três categorias (Kaplan e Norton, 2004a):

- capital humano - competências, talento e conhecimento;

- capital tecnológico - sistemas de informação, redes e infraestruturas que suportam a estratégia;

- capital organizacional - capacidade da organização mobilizar e sustentar o processo de mudança que a execução da estratégia exige.

O desafio que se coloca às organizações é o alinhamento destes ativos intangíveis com a estratégia delineada. Para tal é necessário abandonar generalidades como “desenvolver as nossas pessoas” ou “viver de acordo com os nossos valores fundamentais” e estabelecer prioridades concretas, diretamente relacionadas com as capacidades e competências exigidas pelos processos internos críticos para a estratégia.

3.6 O *Balanced Scorecard* e a unidade organizacional

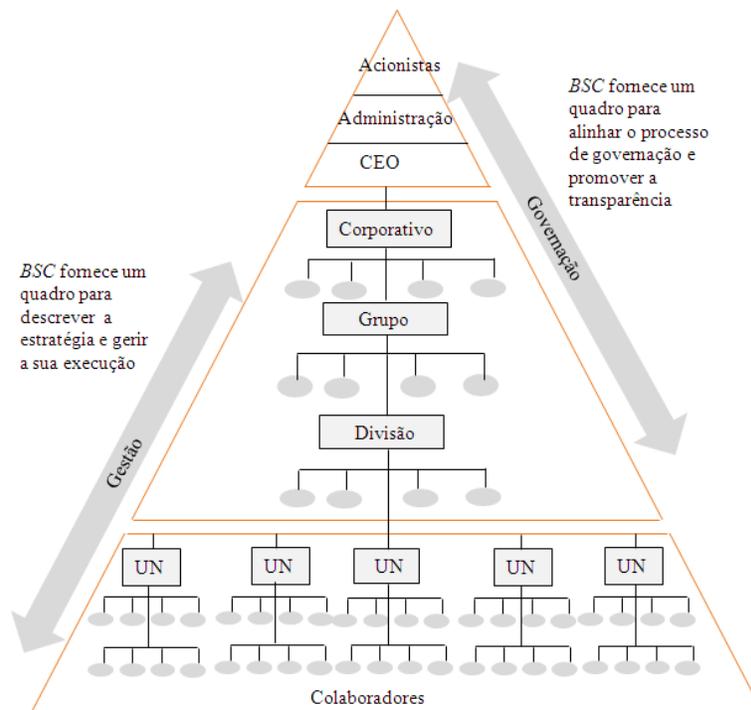
O *BSC* pode ser aplicado a diferentes unidades organizacionais, refletindo a estrutura organizacional para a qual a estratégia foi delineada. Assim o *BSC* pode ser construído para, nomeadamente (Kaplan e Norton, 1996b):

- uma unidade de negócio, que idealmente deverá realizar atividades ao longo da cadeia de valor – inovação, operações, *marketing*, venda e serviço;
- departamentos de suporte;
- ao nível corporativo (reunindo um conjunto de unidades de negócio);
- um grupo de empresas.

Mas o *BSC*, tal como foi proposto pelos seus autores (Kaplan e Norton, 1996, 2001) pode também ser desagregado ao nível dos colaboradores, assegurando um mecanismo claro de alinhamento dos objetivos individuais, com os objetivos da unidade de negócio e objetivos corporativos. Os *BSC* individuais promovem a comunicação dos objetivos corporativos e da unidade de negócio às pessoas e equipas que vão executar as atividades, fazendo com que estes os traduzam em objetivos e a tarefas com significado.

Assim, o *BSC* pode ajudar as organizações a gerir o seu processo de criação de valor em cada um dos seus níveis.

Fig 16 – *Balanced Scorecard* nos vários níveis da organização



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (2006: 194)

Ao nível corporativo, o desenvolvimento do *BSC* pode auxiliar a clarificação de dois elementos da estratégia a este nível (Kaplan e Norton, 1996b):

- temas corporativos - valores, crenças e temas que refletem a identidade corporativa e devem ser partilhados por todas as unidades de negócio;
- papel corporativo - ações desenvolvidas ao nível corporativo que criam sinergias ao nível das unidades de negócio (por exemplo, venda cruzada de produtos das várias unidades aos clientes, partilha de tecnologia ou a centralização de um serviço partilhado).

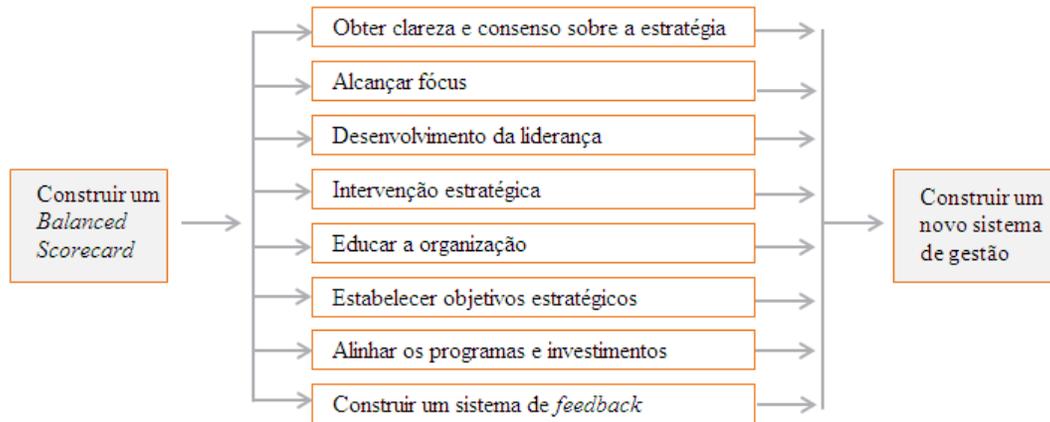
Os autores (Kaplan e Norton, 2006) argumentam que os mapas estratégicos e o *BSC* se revelam mecanismos ideais para descrever a proposta de valor corporativa e alinhar os recursos para a criação de maior valor. As equipas de gestão da estrutura central utilizam o mapa estratégico e *BSC* corporativos para expressar a criação de valor que decorre das várias unidades partilharem a estrutura de governação e serviços centrais, em vez de atuarem como entidades totalmente autónomas.

Esta matéria têm sido objeto de investigação, sendo que alguns estudos não têm corroborado a utilidade do *BSC* corporativo. A título de exemplo, refere-se a pesquisa de Kraus e Lind (2010) sobre a adoção do *BSC* corporativo e o seu impacto no controlo corporativo exercido sobre as unidades de negócio em empresas multinacionais suecas. Os autores concluem que o *BSC* corporativo tem um impacto reduzido ao nível do controlo corporativo, pois este privilegia as medidas financeiras. A necessidade de simplicidade e comparabilidade entre unidades, bem como a pressão do mercado de capitais foram os principais motivos apontados para o enfoque financeiro.

3.7 Implementação do *Balanced Scorecard*

A introdução do *BSC* numa organização integra-se, geralmente, num processo de mudança alargado na organização. As organizações adotam o *BSC* por um conjunto de razões diversas (tal como é ilustrado na figura abaixo), mas independentemente das circunstâncias que impulsionam a sua adoção, o *BSC* passará a desempenhar um papel fulcral na comunicação da visão para a mudança e envolvimento de todas as unidades de negócio e colaboradores na procura de novas formas de conduzir os processos do dia-a-dia, que auxiliem a organização a atingir os seus objetivos estratégicos (Kaplan e Norton, 2001).

Fig. 17 - Razões para a implementação do *Balanced Scorecard*



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (1996b: 275)

Os efeitos da introdução do *BSC* sobre o desempenho organizacional têm sido alvo da atenção de vários investigadores. Geuser et al. (2009) ocupam-se de duas questões centrais: se o *BSC* acrescenta valor às organizações e em caso afirmativo como contribui para o desempenho organizacional. Os resultados do seu estudo empírico conduzem à conclusão que o *BSC* contribui positivamente para o desempenho organizacional, melhorando o nível de integração e o *empowerment* dos colaboradores. Concluem também que esta contribuição depende em larga medida de três condições: uma melhor tradução da estratégia em termos operacionais, o facto de pensar a estratégia se ter tornado um processo contínuo e um alinhamento maior dos vários processos, serviços, competências e unidades da organização.

Davis e Albright (2004) propuseram-se estudar os efeitos da implementação do *BSC* no desempenho financeiro, comparando o desempenho financeiro de agências bancárias, de um mesmo grupo, sendo que umas implementaram o *BSC* e outras não. Os autores concluem que as agências que implementaram o *BSC* alcançaram um desempenho financeiro superior.

Mais recentemente, Crabtree e DeBusk (2008) investigaram a relação entre a adoção do *BSC* e o retorno dos acionistas, obtendo resultados que proporcionam uma forte evidência de que *BSC* é uma ferramenta de gestão estratégica que conduz a melhorias do retorno dos acionistas.

3.7.1 Construir o *Balanced Scorecard*

Tal como já foi mencionado, o *BSC* pode ser adotado em diferentes níveis da estrutura organizacional, sendo que cada organização, pela sua especificidade, adota um caminho próprio

para a construção do seu *BSC*, dependendo da sua estrutura, estratégia corporativa e liderança. Não obstante, partindo da sua experiência Kaplan e Norton (1996b) sugerem um plano de desenvolvimento, composto por quatro passos principais:

- definição da arquitetura de medição;
- construção de um consenso em termos de objetivos estratégicos;
- seleção e definição das medidas;
- definição de um plano de implementação.

i) Definição da arquitetura de medição

A primeira tarefa passa por definir a unidade organizacional apropriada, para a qual se pretende desenvolver o *BSC*, sendo que a unidade candidata deverá estar em condições de desenvolver uma estratégia para prosseguir a sua missão.

Depois de definida a unidade de negócio, interessa identificar as relações com as outras unidades e com o nível corporativo, percebendo quais:

- os objetivos financeiros da unidade (crescimento, rentabilidade, etc.);
- temas corporativos dominantes (tais como ambiente, segurança, políticas de recursos humanos, relações com a comunidade, qualidade, inovação, competitividade);
- ligações a outras unidades (clientes comuns, competências chave, oportunidades para abordagens integradas a clientes, relações internas de cliente/fornecedor).

ii) Construção de um consenso em termos de objetivos estratégicos

Neste passo é recolhida toda a informação sobre a visão, missão e estratégia da unidade, bem como dados sobre a indústria e ambiente competitivo da unidade como sejam tendências de mercado e crescimento, concorrência, preferências dos clientes e desenvolvimentos tecnológicos.

Uma vez obtida a clarificação e consenso sobre visão, missão e estratégia, é necessária a sua transposição para objetivos enquadrados em cada uma das perspetivas. Os autores sugerem que sejam realizadas reuniões da equipa de gestão com o propósito de gerar três ou quatro objetivos estratégicos para cada perspetiva, acompanhados de uma descrição detalhada de cada objetivo e de uma lista de potenciais medidas.

iii) Seleção e definição das medidas

O propósito principal da seleção de medidas para o *BSC* é a identificação da medida que melhor comunica o significado da estratégia. Pretende-se, assim, neste passo:

- para cada objetivo identificar a medida ou medidas que melhor capta e comunica a intenção do objetivo;
- para cada medida proposta especificar a forma como será quantificada e apresentada, apontando as fontes de informação necessárias e as ações que garantam a sua acessibilidade;
- para cada perspetiva, identificar as ligações chave entre as medidas, bem como as ligações com as medidas de outras perspetivas, procurando clarificar como cada medida influencia as outras.

iv) Definição de um plano de implementação

O plano de implementação deverá conter indicações relativas à forma como as medidas do *BSC* se ligam às bases de dados e sistemas de informação, bem como a forma de como será comunicado o *BSC* a toda a organização. O *BSC* apenas criará valor se for integrado no sistema de gestão da organização.

3.7.2 Sistemas de informação de suporte ao *Balanced Scorecard*

No contexto da implementação do *BSC*, coloca-se à organização o desafio de desenvolver um sistema de informação que simultaneamente capte dados de diversas fontes e funções e comunique informação aos diversos níveis da organização. Acresce ainda que se espera que esta informação seja (Olve et al.,1999):

- apresentada de uma forma que facilite a sua interpretação e comunicação ;
- disponibilizada num ambiente *user-friendly*;
- de fácil acesso (ou seja, a pessoa que necessita da informação deve ser capaz de a obter independentemente do local em que se encontra);
- processada de uma forma eficiente em termos de custos (o custo do processo de medição não pode exceder a utilidade das medidas).

Olve et al. (1999) referem três categorias de soluções de sistemas de informação de suporte ao *BSC*, com diferentes potencialidades: *User interface*; *Executive information systems* e modelos

de simulação. Na figura abaixo apresentam-se características principais de cada uma destas soluções.

Fig 18 - Possíveis soluções de sistemas de informação para o *Balanced Scorecard*

	1ª geração <i>User interface</i>	2ª geração <i>Executive Information System</i>	3ª geração Modelos de simulação
Tipo	. Visual Basic . Excel . HTML	. OLAP . Pearl	. Ithink . Powersim
Objectivo	. <i>User-friendly</i> e apresentação dos dados de forma acessível . Comparação das unidades ao longo do tempo	. <i>User-friendly</i> e apresentação dos dados de forma acessível . Comparação das unidades ao longo do tempo . Recolha automática de dados de	. Simulação de como a organização se desenvolverá com base em hipóteses e dados históricos
Características	. Baseada em dados de diferentes fontes . Apresentação de texto e gráficos em conjunto	. Permite o <i>drilling down</i> para aceder a dados subjacentes . <i>Interface</i> específico para o utilizador e extração de dados do <i>data warehouse</i> . Disponibilização dos dados em formato multidimensional	. Baseado nas hipóteses de relações causa-efeito . Ferramentas para simular alternativas de decisão estratégica . Instrumentos para uma comunicação efetiva das escolhas estratégicas e das relações causa-efeito

Fonte: Traduzido de (Olve et al.,1999: 237)

O Excel, ainda que categorizado como uma solução de 1º geração, é identificado por Person (2009) como o *software* mais utilizado na construção de *BSC*. O autor não deixa, no entanto, de alertar que esta é uma ferramenta pouco apropriada quando se pretende desagregar (fazer o *drill down*) a informação a mais do que dois níveis.

Tonchia e Quagini (2010), por seu lado, consideram que o sucesso de sistemas de medição de desempenho é indissociável das novas tecnologias *web-based*, particularmente *Business Intelligence (BI)*. Este integra sistemas de suporte à decisão com a *web* (por exemplo a *intranet* corporativa) disponibilizando repositórios de dados de negócio, que geram informação a partir do cruzamento de múltiplas dimensões e possibilitando vários níveis de desagregação (*drill down*).

Organizações com sistemas *ERP (Enterprise Resources Planning)*¹⁷ capazes de capturar dados operacionais, dados de clientes e fornecedores, podem ligar o *BSC* às suas bases de dados, possibilitando atualizações contínuas e automáticas de algumas medidas do *BSC*. Da mesma

¹⁷Aplicações que controlam os fluxos físicos e de informação numa organização. São sistemas orientados para processos e exigem um muitas vezes um grau elevado de customização às especificidades da organização. (Butcha et al., 2007).

forma é possível também ligar o *BSC* a outras aplicações analíticas como o custeio baseado em atividades (CBA) ou sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*)¹⁸(Kaplan e Norton, 2001).

3.7.3 A integração do *Balanced Scorecard* com o CBA e EVA/MCR

O Custeio Baseado nas Atividades (CBA)¹⁹ disponibiliza aos gestores informação sobre os geradores de custos na sua organização, facilitando o processo de redução de custos através de decisões sobre produtos, segmentos de clientes, atividades e processos (Kaplan e Norton, 2001).

Assim, a metodologia CBA é compatível e complementa o *BSC* (Kaplan e Norton, 2001; Jordan et al., 2008). Os dois sistemas operam em conjunto e intersectam-se (Kaplan e Norton, 2001):

- na perspetiva cliente, pois a rendibilidade dos clientes apenas pode ser apurada se um sistema CBA possibilitar o cálculo do custo de servir cada um dos clientes;
- na perspetiva processos internos, em que o CBA mede os custos das atividades e processos chave;
- na formulação da estratégia que sustenta o *BSC*, em que o sistema de CBA desempenha um papel importante na identificação dos custos associados aos diferentes segmentos de clientes, facilitando a escolha de qual o segmento ou segmentos de clientes que devem constituir o foco da estratégia da organização.

O CBA facilita também o apuramento do EVA, ou da MCR, por cliente, mercado, projeto, etc.

Por seu turno, organizações que utilizam este tipo de medidas vocacionadas para a monitorização do valor criado para o acionista, como o *EVA/MCR* poderão coloca-las no seu *BSC* (Kaplan e Norton, 2001).

Jordan et al. (2008:281) concluem assim que existe “...um forte relacionamento entre os conceitos e metodologias *EVA*, *CBA* e *BSC*, sendo que os mesmos se complementam tornando o modelo de medição do desempenho mais forte e mais convergente com os objetivos estratégicos da

¹⁸Trata-se de uma abordagem holística ao cliente que incorpora estratégia, operações e tecnologia - o cliente e as suas necessidades são analisadas em profundidade, assegurando-se que a satisfação das necessidades através de soluções que envolvem as várias áreas e produtos da organização (Buchta et al., 2007).

¹⁹“O CBA é uma metodologia de organização de custos por segmentos e, por isso, de apuramento de resultados, que afeta os custos dos recursos às actividades realizadas e, a partir destas, aos múltiplos segmentos de análise ...” (Rodrigues e Simões, 2009).

organização, dado que o mesmo contempla a criação de valor para o acionista (EVA), o conhecimento da estrutura de custos e cadeia de valor (CBA) e o acompanhamento de indicadores que ligam a prática à estratégia, como geradores de valor futuro (BSC)”.

3.7.4 Principais dificuldades de implementação do *Balanced Scorecard*

A implementação e utilização do *BSC* deparam-se naturalmente com algumas dificuldades, nomeadamente:

- ausência de uma visão clara e partilhada da estratégia da organização, sendo que obter o necessário consenso para a elaboração de um *BSC* nem sempre se revela fácil (Epstein e Mazoni, 1998);
- desenvolver e manter um *BSC*, principalmente na ausência de sistemas de informação adequados, pode significar uma sobrecarga de trabalho, que poderá ser encarada de forma negativa pelos envolvidos; por outro lado, em organizações com um histórico de desenvolvimento e abandono prematuro de ferramentas de gestão, mais uma nova ferramenta poderá ser encarada com algum cinismo (Epstein e Mazoni, 1998);
- é possível que surjam resistências por parte de alguns gestores, pois o *BSC* implica transparência e partilha de informação, eliminando ou reduzindo práticas opacas de alguns gestores que tendem a desenvolver fontes de informação secundárias não partilhadas e percecionadas como fonte de poder (Epstein e Mazoni, 1998);
- no mesmo sentido, Ferreira (2009) refere que a perda de poder, associada à transparência e comunicação da informação aos vários níveis da organização, pode conduzir a resistências por parte dos responsáveis;
- uma vez desenvolvido o *BSC* estará em competição com outros mecanismos de reporte, podendo ser relegado para segundo plano, pois não só a maior parte dos gestores são alvo de uma pressão muito direcionada para o desempenho financeiro das suas organizações, como também os seus sistemas de compensação e incentivos premeiam apenas o desempenho financeiro (Epstein e Mazoni, 1998; Anthony e Govindarajan, 2007);
- correlação fraca entre as medidas não financeiras e os resultados, sendo importante que os responsáveis entendam que as ligações entre as medidas não financeiras e o desempenho

financeiro não se encontram ainda totalmente exploradas e claramente entendidas (Anthony e Govindarajan, 2007);

- não atualização das medidas de acordo com as alterações estratégicas que vão ocorrendo, devido à ausência de um mecanismo formal de atualização ou, por inércia à medida que os responsáveis se sentem mais familiarizados e confortáveis com as medidas que já conhecem (Anthony e Govindarajan, 2007).

Independentemente destes obstáculos e outros que emergem no processo de adoção de uma ferramenta como o *BSC*, o papel da liderança é fundamental neste processo. Cabe à equipa de gestão criar o clima para a mudança e a visão que a sustente, bem como garantir um modelo de gestão/governança que promova o alinhamento, a comunicação, a discussão e a aprendizagem acerca da estratégia (Kaplan e Norton, 2001).

3.8 Críticas ao *Balanced Scorecard*

Norreklit (2000) desenvolve as suas críticas ao *BSC* centrando a sua atenção:

- no pressuposto assumido pelos seus proponentes de que existem relações de causa-efeito entre as diferentes perspetivas e em entre as medidas;
- na capacidade do *BSC* se assumir como ferramenta de gestão estratégica.

O autor considera que no modelo de *BSC* desenvolvido, o pressuposto da existência de relações causa-efeito é essencial e diferenciador, permitindo que a medição do desempenho não financeiro seja utilizada para prever o desempenho financeiro futuro. Aquele levanta três tipos de problemas relativamente às relações de causa-efeito que sustentam o modelo:

- o *BSC* não integra a dimensão temporal, sendo que uma relação de causa-efeito requer um intervalo temporal entre a causa e o efeito; assim o efeito das medidas ocorrerão em diferentes momentos no tempo, enquanto a introdução de um processo mais eficiente pode conduzir a clientes mais satisfeitos num período de três meses, a inovação pode ter efeitos sobre os resultados depois de decorridos alguns anos;
- as relações estabelecidas entre as perspetivas são descritas de forma ambígua; o autor parte, por exemplo, da ligação entre um elevado nível de satisfação do cliente e um bom resultado financeiro por via do incremento da lealdade dos clientes, e conclui que a ligação entre a satisfação do cliente e a sua lealdade é parte integrante dos dois conceitos (um cliente leal está

satisfeito, enquanto um cliente menos leal está menos satisfeito) e por isso a ligação é lógica e não causal;

- as perspetivas do *BSC* são interdependentes, pois as relações entre as medidas não são unidireccionais, mas circulares, por exemplo, para que a organização possa investir em atividades de investigação e desenvolvimento necessita de resultados financeiros satisfatórios, mas também necessita de investigação e desenvolvimento para ser capaz de gerar resultados financeiros (da mesma forma o autor descreve a relação de circularidade entre a satisfação do cliente e a imagem da empresa).

No que diz respeito à capacidade do *BSC* atuar como um modelo de gestão estratégica, o autor considera que:

- nem todos os grupos de interesse da organização são incluídos, sendo que apesar dos proponentes *BSC* admitirem que mais perspetivas podem ser necessárias, não esclarecem como estas perspetivas adicionais se integram na cadeia de relações causa-efeito;

- o *BSC* não propõe o acompanhamento da competição ou dos desenvolvimentos tecnológicos, o que significa que o modelo é mais estático do que dinâmico, não questionando quais os pressupostos ou bloqueios externos que podem impedir a realização da visão e estratégia da organização;

- a abordagem de cima para baixo da parte dos responsáveis pode inibir a capacidade de adaptação e integração de novas propostas com origem na base da hierarquia.

3.9 Aplicações do *Balanced Scorecard*

O *BSC* tal como tem vindo a ser apresentado adapta-se essencialmente a organizações com fins lucrativos, no entanto, o modelo é aplicável a todo o tipo de organização, qualquer que seja a natureza dos seus objetivos e atividades e independentemente da perseguição ou não do lucro. A definição das relações de causa-efeito, bem como a ordenação das perspetivas pode ser adaptada à atividade e estratégia específica da organização, sem prejuízo da validade do modelo (Jordan et al., 2008).

O *BSC* tem também sido utilizado para uma comunicação específica do desempenho organizacional a determinados grupos de interesse da organização. Constituem exemplos desta prática, a utilização do *BSC* em organismos do sector público, mas também a inclusão no

Relatório e Contas de uma empresa de uma versão simplificada do mapa estratégico (Ferreira, 2009).

Por outro lado, os próprios âmbitos de aplicação do BSC têm-se alargado. A questão da sustentabilidade, já abordada no ponto 3.3.5, é uma nova área de aplicação, tal como o contributo da ferramenta ao nível das decisões de investimento. A estratégia organizacional constitui um elemento central do *BSC*, sendo que qualquer investimento da organização deve ser avaliado à luz do seu contributo para a prossecução daquela estratégia, assim fará todo o sentido analisar em que medida o investimento concorre para a realização dos objetivos enquadrados em cada uma das perspetivas do *BSC* (Ferreira, 2009).

Ainda neste contexto do alargamento do âmbito de utilização do *BSC*, Kaplan et al. (2010) propõem a sua aplicação à gestão de alianças corporativas, argumentando que o BSC pode auxiliar as organizações envolvidas a alterar o foco da gestão da aliança das contribuições e operações para a estratégia e compromisso. A construção do mapa estratégico, com a identificação dos temas estratégicos da aliança, clarifica como esta gera valor para as organizações envolvidas. Por outro lado, o diálogo e negociação necessários para alcançar o consenso sobre os objetivos, medidas, metas e iniciativas a incluir no *BSC* ajudam a criar um clima de confiança e colaboração entre as partes. Segundo os autores, o *BSC* da aliança revela-se também um precioso aliado na comunicação da missão e objetivos da aliança às equipas e colaboradores de cada uma das organizações envolvidas.

Capítulo 4 - Caracterização do grupo e enquadramento setorial

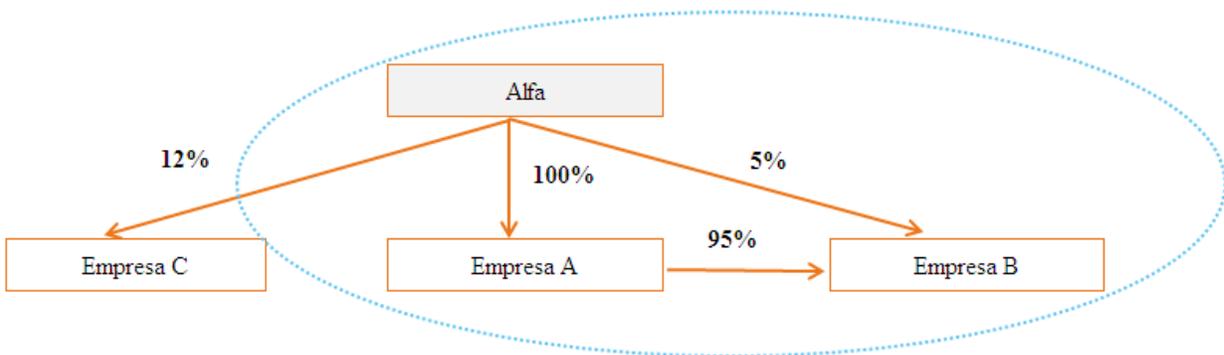
4.1 Apresentação do grupo

O objeto de estudo deste trabalho é o grupo Alfa, a operar na área da segurança privada e gestão e documentação de arquivo, exercendo a sua atividade em Portugal continental e Ilhas.

A primeira empresa do grupo, Alfa foi criada em 1994, desenvolvendo a sua atividade nas áreas de transporte e tratamento de valores, vigilância e sistemas de segurança. Em 2006 a empresa lançou-se numa nova área de negócio – gestão de documentos e arquivos, cujo desenvolvimento culminou na aquisição, em, 2008 de duas outras empresas – empresas A e B. O grupo detém ainda uma participação minoritária numa terceira empresa, excluída do âmbito deste trabalho.

A constituição do grupo, bem como a estrutura das participações directas e indirectas e o objeto de cada empresa encontram-se sintetizadas na figura abaixo.

Fig. 19 - Grupo Alfa



Empresa	Objecto
Alfa	Prestação de serviços de segurança privada, armazenamento e gestão de arquivo passivo e activo, entrega e recolha de documentos e outros objectos
Empresa A	Prestação de serviços na área de consultadoria, gestão e serviços conexos a outras sociedades comerciais, bem como custódia, tratamento e gestão de informação e documentos
Empresa B	Cedência temporária de trabalhadores para utilização de terceiros

Fonte: Elaborado pelo próprio (a partir de informação disponibilizada pela empresa)

Assim, as empresas do grupo operam sob dependência financeira e económica da empresa Alfa, que constitui o centro de decisão do grupo.

O grupo posiciona-se no mercado como um fornecedor de “soluções de segurança”, sendo que exerce um conjunto de atividades, que se apresentam no quadro abaixo.

Fig. 20 – Áreas de negócio do grupo Alfa

Transporte e Tratamento de Valores	Transporte de Valores	Recolha e entrega de valores <i>Full Outsourcing</i> para máquinas <i>ATM</i> -gestão integral dos equipamentos
	Tratamento de Valores	Tratamento de notas e moedas (contagem, linhas de conferência,...)
Soluções de Segurança	Vigilância Humana	Vigilância tradicional Rondas Unidades de intervenção Equipas K9 Acompanhamento e defesa pessoal
	Sistemas de Segurança	Equipamentos eletrónicos (Contra Intrusão, Controlo de Acessos, Incêndio...) Serviço local de intervenção e controlo de risco Serviço de manutenção e assistência técnica
	Central Receptora de Alarmes	Plataforma de comando e controlo dos níveis de serviço de segurança prestados
Gestão de Documentos e de Arquivos	Documentação e Arquivo	Consultoria arquivística Inventariação, recolha e digitalização de documentos Custódia e preservação de documentos Eliminação da informação
	Soluções de <i>Backoffice</i>	Gestão de correio Suporte a processos de negócio Gestão de equipas de <i>printing</i> e <i>finishing</i> Gestão de pontos de venda

Fonte: Elaborado pelo próprio (a partir de informação disponibilizada no sítio da empresa)

Em termos de mercado, o grupo segmenta os seus potenciais clientes em três categorias - banca e serviços, comércio e indústria - propondo-se encontrar em cada um destes segmentos uma solução adequada às necessidades do cliente.

4.2 O setor

A atividade de segurança privada em Portugal encontra-se regulamentada através do Regime Jurídico da Atividade de Segurança Privada²⁰, que a define como:

²⁰ Decreto de Lei nº 35/2004

- a prestação de serviços a terceiros por entidades privadas com vista à proteção de pessoas e bens, bem como à prevenção da prática de crimes;
- a organização, por quaisquer entidades e em proveito próprio, de serviços de autoproteção, com vista à proteção de pessoas e bens, bem como à prevenção da prática de crimes.

São considerados serviços de segurança privada os seguintes tipos de atividade:

(A) vigilância de bens móveis e imóveis e o controlo de entrada, presença e saída de pessoas, bem como a prevenção da entrada de armas, substâncias e artigos de uso e porte proibidos ou suscetíveis de provocar atos de violência no interior de edifícios ou locais de acesso vedado ou condicionado ao público, designadamente estabelecimentos, certames, espetáculos e convenções;

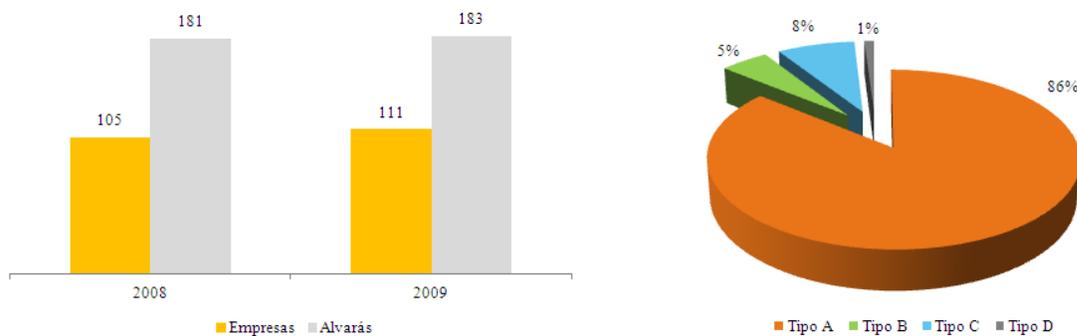
(B) proteção pessoal, sem prejuízo das competências exclusivas atribuídas às forças de segurança;

(C) exploração e a gestão de centrais de receção e monitorização de alarmes;

(D) transporte, a guarda, o tratamento e a distribuição de valores.

Segundo o Relatório Anual de Segurança Privada (2009)²¹, existiam em 2009 111 empresas licenciadas, com uma distribuição de alvarás por tipo de atividade conforme figura abaixo:

Fig. 21 – Número de empresas e alvarás e sua distribuição por tipo de atividade



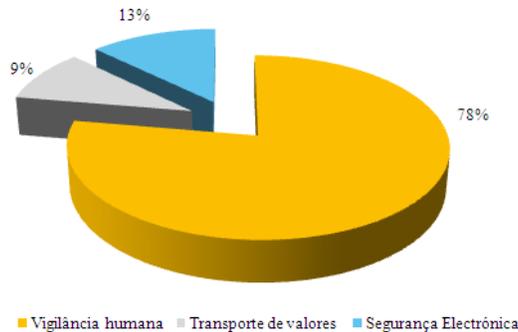
Fonte: Relatório Anual da Segurança Privada (2009)

No mesmo sentido, o número de vigilantes ativos cresceu 4% entre 2008 e 2009, encontrando-se ativos na Base de Dados de Segurança Privada, em 2009, 40.523 vigilantes.

²¹ Dados consultados no sitio www.segurancaonline.com

Em termos de volume de negócios os dados disponíveis respeitam a 2008 e apontam para um valor de 700 milhões de euros, considerando que a Segurança é constituída por segurança eletrónica, transporte de valores e vigilância humana, distribuídos da seguinte forma (Anuário do Sector da Segurança 2009-2010-Premivalor):

Fig. 22 – Distribuição do volume de negócios do setor Segurança



Fonte: Anuário do Sector da Segurança 2009-2010-Premivalor

Dados mais recentes da Coface (atualizados em Janeiro de 2011)²², relativos a empresas de Segurança privada apontam para cerca 130 empresas a operar neste sector, com um volume de vendas na ordem dos 790 milhões de euros, envolvendo perto de 34 mil empregados. O sector caracteriza-se ainda pelo facto de um pequeno número de empresas (5, entre as quais se encontra a Alfa) concentrarem praticamente 60% das receitas.

Na nota de abertura do Anuário do Sector de Segurança 2009-2010 apontam-se como principais fatores de evolução deste sector:

- um crescimento de volume de negócios e solicitações (consistente desde 2001);
- a diversificação de produtos e serviços oferecidos, como resposta às necessidades do mercado;
- uma utilização crescente de produtos e soluções que incorporam um nível de tecnologia avançado, particularmente na área da segurança eletrónica.

No mesmo documento são ainda referidos alguns riscos, entre os quais a existência de prestação de serviços e formação profissional em incumprimento com as normas de regulação, e emergência de novos serviços de segurança, como resposta a solicitações do mercado, em áreas

²² Consultados no sítio www.aeportugal.pt

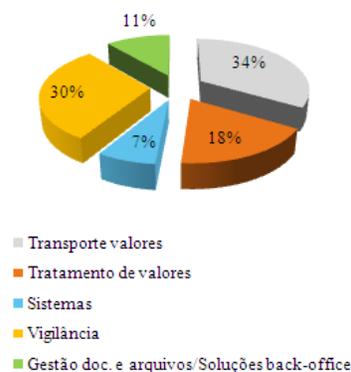
ainda não reguladas. É, no entanto, destacado o enfoque que as empresas de segurança têm colocado na melhoria da qualidade dos serviços prestados, investindo na certificação de processos de acordo com as normas de qualidade, bem como no desenvolvimento de valores corporativos e códigos de conduta profissional.

4.3 Caracterização e estrutura organizacional do grupo

4.3.1 A actividade e os recursos humanos

O grupo Alfa conta com cerca de 2.400 colaboradores, tendo gerado em 2011 um volume de negócios na ordem dos 66 milhões de euros, o que representa um crescimento de 3% face ao ano anterior. Este volume de negócios distribui-se pelas suas áreas de negócio, conforme figura abaixo.

Fig. 23 – Distribuição do volume de negócios da Afa por área de negócio



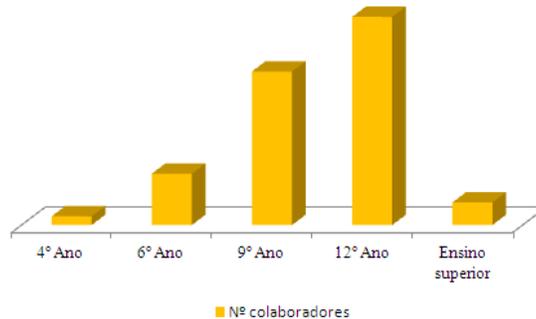
Fonte: Documentação fornecida pela empresa

Verifica-se assim que cerca de 52% da faturação se concentra nas áreas de transporte e tratamento de valores, envolvendo 32 % dos colaboradores. Esta é uma área, em o grupo se assume como líder de mercado, dispondo de 168 viaturas blindadas e áreas fortes de alta segurança, equipadas com tecnologia sofisticada, bem como os mais modernos equipamentos de contagem e conferência de notas e moeda metálica. A vigilância, dada própria natureza da atividade, representando 30% do volume de negócios, concentra o maior número de recursos humanos (51%).

O grupo têm atualmente mais de 2.000 clientes dos mais variados setores, desde a banca, distribuição, serviços públicos, gasolineras, hotéis e unidades industriais.

Em termos de recursos humanos, 80% dos colaboradores são homens e 63% têm um vínculo sem termo (ou efetivo) com a empresa, sendo que em áreas como a vigilância este valor desce para cerca de 45%. Em termos de habilitações académicas verifica-se uma concentração de colaboradores entre o 9º e o 12º ano (figura abaixo).

Fig. 24 – Distribuição dos colaboradores segundo as habilitações académicas no grupo Alfa



Fonte: Documentação fornecida pela empresa

4.3.2 A estrutura

O modelo de governação do grupo Alfa assenta num Conselho de Administração responsável pelas funções de administração, formado por um presidente e quatro administradores. Três destes administradores integram a Comissão Executiva, cujas funções de natureza operacional se concentram na gestão corrente das unidades de negócio e departamentos de suporte, de acordo com a distribuição de pelouros. As funções de fiscalização são asseguradas por uma sociedade de revisores oficiais de contas.

A estrutura orgânica da Alfa comporta cinco unidades de negócio, cada um das quais responsável por uma área de negócio - transporte de valores, tratamento de valores, sistemas, vigilância e gestão de documentos e arquivo/soluções de *back-office* - e um conjunto de departamentos de suporte. Cada um dos departamentos/gabinetes dependem diretamente da Comissão Executiva através do administrador do pelouro. As delegações dependem hierarquicamente e funcionalmente dos respectivos departamentos centrais.

O organograma geral da Alfa, bem como uma breve descrição das atribuições de cada um dos departamentos/gabinetes encontra-se no anexo 1.

4.4 O sistema de gestão do desempenho no grupo

Pretende-se neste ponto caracterizar o sistema de gestão do desempenho do grupo Alfa, aplicando o quadro de referência proposto por Ferreira e Otley (2009), apresentado no ponto 2.3. Convém, contudo, desde já, referir esta caracterização será breve, focalizando apenas os aspetos principais e sem pretensão de representar uma aplicação completa e sustentada da metodologia proposta por aqueles autores, que por si só constituiria matéria para um trabalho autónomo. Por outro lado, esta caracterização visa também estabelecer a ponte para o interesse e necessidade da empresa em desenvolver uma ferramenta como o *Balanced Scorecard*.

Q1 . Visão e missão

Não existe uma visão claramente determinada e a missão, apesar de definida (e publicada no sitio da empresa), não parece constituir um enquadramento para veicular a direção e objetivos que a organização preconiza, nem um meio para influenciar o comportamento dos atores organizacionais. Esta matéria será, mais à frente, novamente abordada no contexto da conceptualização do *BSC*.

Q2. Fatores chave de sucesso

- Atingir níveis de produtividade elevados.
- Desenvolvimento de soluções inovadoras e personalizadas para os clientes.
- Constante melhoria da qualidade do serviço prestado.

Q3. Estrutura organizacional

As responsabilidades e áreas de atuação de cada departamento encontram-se definidas e formalizadas em normas de serviço. A organização das unidades de suporte é funcional e os departamentos associados ao negócio refletem a segmentação das áreas de negócio. A estrutura é hierarquizada e centralizada (apesar de existirem delegações regionais).

Q4. Estratégia e planos

As orientações são definidas ao nível do grupo, sendo que o planeamento de atividades é corporizado no orçamento anual, que tem como ponto de partida o programa e orçamento de vendas. O orçamento tem o horizonte temporal do ano económico, sendo decomposto por meses.

Não foi encontrada uma estruturação das linhas de orientação estratégica e não existe um mecanismo de comunicação das orientações e objetivos definidos a toda a organização.

Q5. Medidas chave de desempenho

Existe um elevado número de indicadores operacionais utilizados pelos vários departamentos, bem como medidas não financeiras (como seja a satisfação dos clientes). Em termos financeiros são utilizadas medidas de cariz contabilístico. As medidas são atualizadas mensalmente, mas o seu número e diversidade dificultam a tarefa de identificar quais as medidas críticas para o sucesso e qual o impacto de cada uma no desempenho organizacional.

Q6. Definição de objetivos

A definição dos objetivos resulta do orçamento, sendo que não existe um processo claro de desagregação destes no seio de cada um dos departamentos.

Q7. Avaliação do desempenho

Existe um sistema de avaliação de desempenho individual, mas este não é acompanhado pela perceção de que é estabelecida uma ligação entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.

Q8. Sistema de recompensa

Valorização do mérito individual através da distribuição de lucros e/ou promoções.

Q9. Fluxos de informação, sistemas e redes

Não existem sistemas que sustentem uma integração dos dados operacionais com dados financeiros. São preparadas apresentações mensais por cada um dos departamentos mas não existe ótica agregadora ao nível do grupo. Estes relatórios só trimestralmente apresentam comparação com uma meta, sendo que nos restantes meses, para grande parte das medidas, existe apenas uma comparação com o mês homólogo do ano anterior, dificultando a deteção de desvios face ao objetivo.

O grupo dispõe de Intranet, mas aparentemente não é potencializada para disseminar a informação pelos vários níveis da organização.

Q10. Utilização dos sistemas de gestão de desempenho

Utilização de instrumentos de controlo como o orçamento e relatórios de acompanhamento da atividade das unidades de negócio com recurso a medidas financeiras e não financeiras, mas de uma forma desintegrada, essencialmente numa perspetiva de diagnóstico e sem uma ligação clara à estratégia.

Q11. Mudanças no sistema de gestão de desempenho

Encontram-se previstos investimentos em ferramentas de gestão de faturação e ERP, susceptíveis de melhorar a integração entre fluxos e dados operacionais e financeiros, bem como a implementação da metodologia CBA.

Q12. Força e consistência

O modelo de gestão de desempenho do grupo Alfa beneficiará claramente das melhorias previstas, bem como da implementação de uma ferramenta, como o *BSC*, que permitirá orientar o sistema de gestão de desempenho para lá das fronteiras do controlo e diagnóstico, assumindo um papel mais prospetivo (projeção de impactos futuros e revisão estratégica) e vocacionado para a aprendizagem organizacional.

A proposta de desenvolvimento do *BSC* decorre do interesse da empresa em implementar uma ferramenta de acompanhamento do desempenho organizacional que lhe permita:

- monitorizar medidas diversificadas (financeiras e não financeiras) de uma forma estruturada;
- apresentar a informação de uma forma sintética ao nível corporativo, mas com possibilidade de desagregação ao nível das áreas de negócio;
- constituir uma base sustentada para comparação com metas definidas, deteção de desvios e tomada de medidas corretivas.

O *BSC* é, no entanto, uma ferramenta bem mais abrangente do que este conjunto de propósitos. Como decorre do enquadramento teórico elaborado no capítulo 3, a implementação do *BSC* não só é indissociável de um exercício de enquadramento e definição estratégica, como têm efeitos em inúmeros processos organizacionais, como sejam a disseminação e alinhamento dos objetivos organizacionais, formulação e revisão orçamental, ligação da compensação à estratégia.

O próximo capítulo ocupa-se da conceção do *BSC* para o grupo Alfa.

Capítulo 5 - Conceção do *Balanced Scorecard*

A abordagem adotada neste capítulo seguirá de perto o plano de desenvolvimento proposto por Kaplan e Norton (1996b), exposto no ponto 3.7.1, com exceção da implementação que se encontra fora do âmbito definido para o projeto.

5.1 Definição da unidade organizacional

Tal como foi antes referido, o *BSC* pode ser aplicado a diferentes unidades organizacionais, sendo que o primeiro passo na conceção do *BSC* passa por definir qual será o seu âmbito de aplicação, tendo como ponto de partida o facto de se pretender construir um *BSC* corporativo ao nível do grupo.

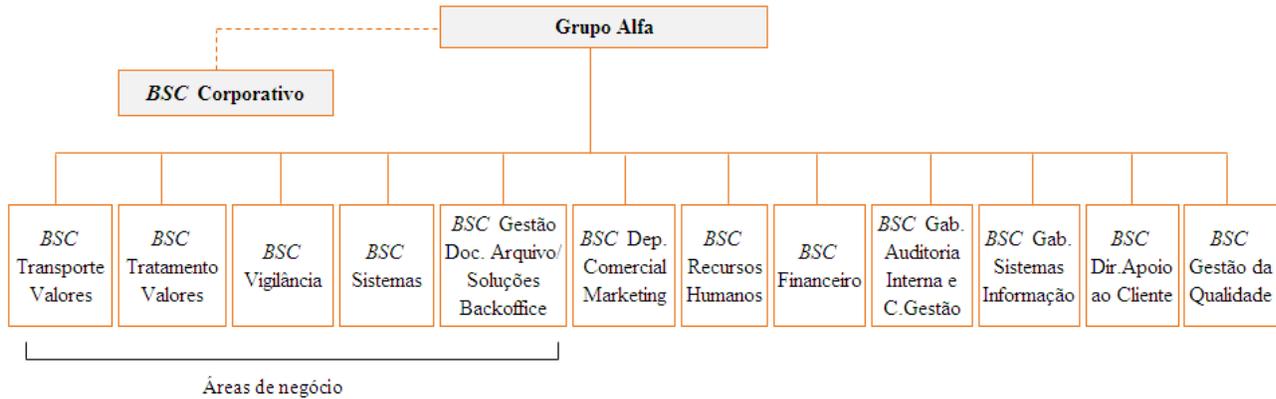
No grupo Alfa existe uma centralização das decisões estratégicas, financeiras e operacionais na empresa Alfa, sendo que esta empresa assegura também as atividades de suporte para todo o grupo. Neste contexto a aplicação do *BSC* a cada uma das empresas não parece adequada, pois não só não refletiria a estrutura de gestão do grupo, independentemente das entidades jurídicas envolvidas, como seria difícil determinar, em termos financeiros, o verdadeiro contributo para a criação de valor de cada uma das empresas, dadas as transações internas que se processam entre estas²³.

Uma vez que existe no grupo uma estrutura de gestão, expressa no organograma geral (que consta do anexo 1), e que em termos de negócio existe uma correspondência entre áreas de negócio e departamento, a opção recaiu sobre a conceção de um *BSC* corporativo do grupo, que foi desagregado em vários *BSC* para cada um dos departamentos²⁴. Garante-se assim um total alinhamento dos objetivos corporativos com os objetivos de cada uma das áreas de negócio e unidades de suporte, bem como um esforço de responsabilização (personalização) de cada um dos *BSC*. A figura abaixo ilustra esta proposta:

²³ Considera-se que não existe no grupo uma política de definição de preços de transferência vocacionada para avaliação do desempenho individual de cada empresa.

²⁴ As delegações e direcção regional, pelo facto, dependerem funcionalmente das respectivas unidades de negócio não são contempladas em termos da estrutura de *BSC*.

Fig. 25 – *Balanced Scorecard* no grupo Alfa



Fonte: Elaboração própria

5.2 Enquadramento e definição de objetivos estratégicos

5.2.1 Missão, visão e valores

A Alfa define-se como um prestador de serviços de segurança, que oferece soluções inovadoras e personalizadas, que valorizam o negócio de cada um dos seus clientes.

A sua missão e visão são formuladas procurando descrever o propósito da existência da Alfa, bem como as suas aspirações de futuro²⁵.

Missão: Prestar aos nossos clientes um serviço de excelência, através de soluções integradas e de inovação tecnológica, assegurando criação de valor para os nossos clientes, colaboradores e acionistas.

Visão: Ser reconhecido como um parceiro de negócio pelos nossos clientes, excedendo as suas expectativas, com uma visão de futuro.

Em termos de valores estruturantes da cultura e prática da organização, a Alfa assenta sua prestação de serviços em cinco pilares fundamentais: desempenho, honestidade, integridade, respeito e diversidade.

²⁵ A missão apresentada contém algumas alterações face à sua formulação inicial, sendo que a definição de visão não existia.

Paralelamente o grupo Alfa desenvolve a sua atividade no estrito cumprimento da política de qualidade adotada, alicerçada nos seguintes princípios fundamentais:

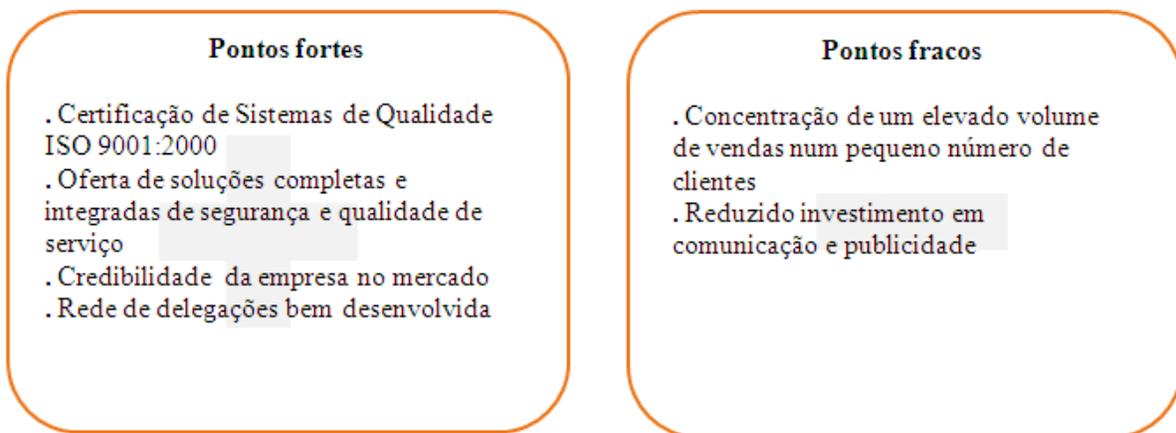
- busca da excelência nos serviços que presta;
- antecipação das necessidades do mercado;
- procura do compromisso dos seus colaboradores, através do reconhecimento do desempenho individual e coletivo;
- seleção criteriosa dos seus parceiros de negócio;
- sustentabilidade das suas soluções.

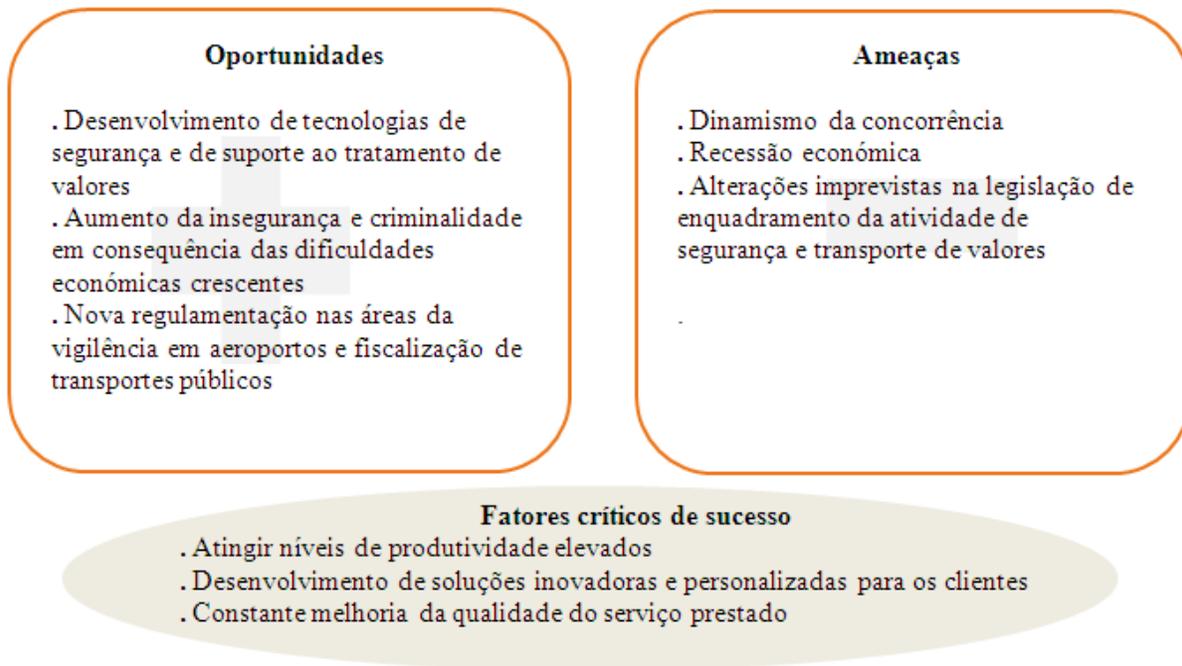
O grupo compromete-se ainda ao cumprimento dos normativos legais e regulamentares.

5.2.2. Análise *SWOT* e fatores críticos de sucesso

Na figura abaixo apresenta-se uma análise global dos principais pontos fracos e fortes do grupo Alfa, oportunidades e ameaças associadas à sua envolvente externa, bem como os fatores críticos de sucesso.

Fig. 26 – Análise *SWOT* e fatores críticos de sucesso do grupo Alfa





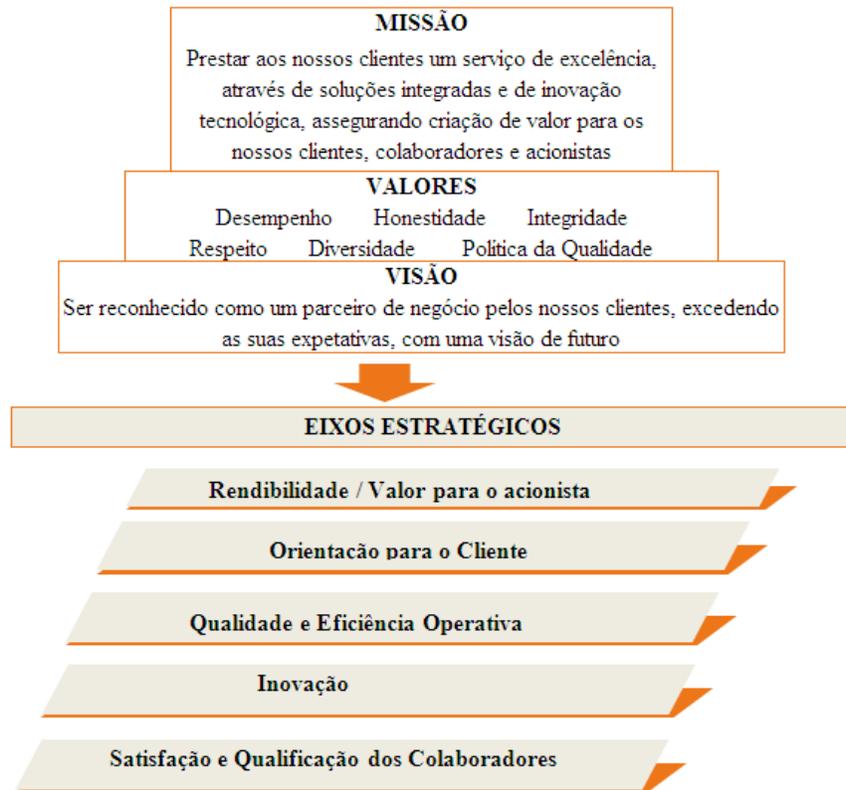
Fonte: Elaborado pelo próprio (a partir da documentação interna)

5.2.3 Formulação estratégica e definição de objetivos estratégicos

Aplicando o quadro de referência proposto por Kaplan e Norton (2004b)²⁶, uma vez definida a missão e clarificados a visão e valores que a sustentam, foi possível determinar os eixos ou temas estratégicos do grupo Alfa, que enquadrarão o estabelecimento dos objetivos corporativos. A figura 29, que consta na página seguinte ilustra este processo.

²⁶ Apresentado no ponto 3.5.1.

Fig. 27 - Eixos estratégicos do grupo Alfa



Fonte: Elaborado pelo próprio, a partir da adaptação do quadro de Kaplan e Norton (2004b:33)

O primeiro dos eixos estratégicos relaciona-se com um dos principais grupos de interesse de uma qualquer organização com fins lucrativos – os seus acionistas, e com a necessidade de os manter satisfeitos.

Em termos de posicionamento de mercado, o grupo Alfa aspira assumir-se como um parceiro dos seus clientes, contribuindo para a valorização do seu negócio. Tal propósito passa necessariamente pela edificação de uma organização orientada para o cliente, que coloca o seu foco no acompanhamento permanente dos seus clientes, na satisfação das suas necessidades e no estabelecimento de relações de confiança.

Por seu turno, esta atenção às necessidades do cliente, num contexto, como o actual, caracterizado pela mudança e dinamismo, implica um esforço permanente para apresentar soluções inovadoras, suscetíveis de exceder as expectativas do cliente.

A concretização de todos estes propósitos assenta, por seu lado, numa estrutura interna sustentável, que opere com eficiência, respeitando elevados padrões de qualidade e que conte com colaboradores qualificados e satisfeitos.

O passo seguinte passa pela integração destes eixos estratégicos nas quatro perspetivas do *BSC* - financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 1992, 1996a) - e identificação dos objetivos corporativos em cada um das perspetivas. Na figura 30 apresenta-se o resultado deste passo.

Fig. 28 - Objetivos corporativos do grupo Alfa

Perspetivas <i>BSC</i>	Financeira	Cientes	Processos Internos		Aprendizagem e Crescimento
Eixos Estratégicos	Rendibilidade / Valor para o Acionista	Orientação para o Cliente	Qualidade e Eficiência Operativa	Inovação	Satisfação e Qualificação dos Colaboradores
Objectivos corporativos	Gerar valor para o acionista Melhorar a rendibilidade Manter equilíbrio da estrutura financeira Crescimento das vendas	Alcançar níveis elevados de satisfação dos clientes Fidelização de clientes Novos clientes Propostas integradas dos serviços Alfa	Assegurar níveis de qualidade de serviço Melhorar eficiência e eficácia na utilização dos recursos Desenvolvimento de novos serviços e soluções		Garantir motivação e empenhamento dos colaboradores Elevar níveis de qualificação dos colaboradores Promover o envolvimento e alinhamento Desenvolver uma organização de aprendizagem-melhoria contínua

Fonte: Elaboração própria

Analisam-se de seguida, com maior detalhe, os objetivos definidos em cada uma das perspetivas.

Perspetiva financeira

Esta perspetiva centra-se na criação de valor para o acionista, pelo que o grupo Alfa propõe-se gerar valor por via do crescimento do volume de vendas e da rendibilidade, maximizando os resultados obtidos com o nível de recursos aplicados. Estes objetivos devem ainda ser alcançados sem perder de vista a necessidade de manter uma estrutura financeira saudável, que assegure a capacidade do grupo fazer face aos seus compromissos com terceiros e manutenção de um nível de risco financeiro aceitável para os seus financiadores.

Perspetiva clientes

O grupo Alfa espera incrementar o seu volume de vendas:

- fidelizando os seus clientes atuais, garantindo não só que estes mantêm o seu vínculo contratual com o grupo Alfa, mas também aumentam o valor dos seus contratos;
- angariando novos clientes.

O nível de satisfação dos clientes desempenha, neste contexto, um papel fundamental, não só na manutenção dos clientes atuais (e reforço dos montantes contratados), mas também no processo de atração de novos clientes, por via de mecanismos de recomendação.

As propostas integradas dos produtos Alfa relacionam-se diretamente com a proposta de valor que o grupo pretende oferecer aos seus clientes – soluções inovadoras e customizadas de acordo com as necessidades dos clientes. Na tipologia apresentada por Kaplan e Norton (2004b) ²⁷a proposta de valor da Alfa enquadra-se na estratégia “Soluções completas para o cliente”, pressupondo :

- oferta customizável de produtos e serviços;
- desenvolvimento de conhecimento sobre os clientes;
- construção de relações fortes e duradouras com os clientes;
- antecipação das necessidades dos clientes e identificação de novas oportunidades para os servir;
- esforços no sentido de influenciar a aprovação de novos enquadramentos legislativos, sempre que novas ofertas assim o exijam.

Perspetiva processos internos

Tal como foi discutido no enquadramento teórico, nesta perspetiva o grupo Alfa deve concentrar-se nos processos que sustentam a sua abordagem de mercado e assegurar os ganhos de produtividade que garantam os níveis de rendibilidade esperados.

Assim, o primeiro dos objetivos relaciona-se com os níveis de qualidade de serviço, com um impacto direto na satisfação dos clientes e número de reclamações, mas também no cumprimento das normas e procedimentos associados ao Sistema de Gestão de Qualidade (certificado de acordo com a ISO 2001).

²⁷ Vide 3.5.2 sobre esta matéria.

O objetivo de eficiência e eficácia passa pela otimização da utilização dos recursos necessários para gerar os resultados, assegurando níveis de produtividade elevados.

Por último, o desenvolvimento de novos serviços e soluções tecnológicas enquadra-se no processo de inovação, que parte da identificação de novas oportunidades e necessidades dos clientes para a criação de novos serviços e produtos. Este objetivo será acompanhado, não só através das propostas que emergem na organização (quer seja por via de visitas de prospeção a clientes, ou por iniciativa dos colaboradores), mas também avaliando a capacidade da organização em transformar as ideias ou propostas em soluções concretas. Este processo de inovação é fundamental para assegurar a fidelização dos clientes e fomentar a angariação de novos clientes.

Perspetiva aprendizagem e crescimento

Os objetivos propostos nesta perspetiva destinam-se a criar um nível de qualificação e um clima organizacional que assegure o sucesso na concretização dos objetivos das anteriores perspetivas. Colaboradores motivados e empenhados prosperam em organizações que promovem o envolvimento e alinhamento de todos na prossecução dos objetivos organizacionais, e na criação de uma cultura de melhoria contínua e aprendizagem.

5.3 Mapa estratégico

O mapa estratégico, tal como foi discutido no ponto 3.5, expõe os mecanismos - ou relações de causa-efeito - que ligam os meios e resultados entre as várias perspetivas (e no seio de cada perspetiva), constituindo uma visualização esquemática da estratégia delineada. O mapa estratégico corporativo do grupo Alfa encontra-se no anexo 2.

O mapa estratégico do grupo Alfa foi construído considerando as ligações que se acredita serem as mais adequadas para expressar a estratégia, no entanto, o exercício resume-se essencialmente à aplicação do bom senso, pois trata-se de hipóteses que não foram testadas, não tendo sido também efetuadas quaisquer análises de correlação entre as variáveis a partir de dados históricos.

Algumas das ligações expressas no mapa estratégico já foram abordadas no ponto anterior, no entanto, pretende-se agora clarificar, de uma forma sintética e não exaustiva, as relações

estabelecidas, no mapa estratégico do grupo Alfa, a partir do quadro conceptual proposto por Kaplan e Norton (2004b) ²⁸.

Assim considera-se que o valor para o acionista resultará da estratégia de crescimento do grupo, firmada no crescimento do volume de vendas, e da estratégia de produtividade traduzida na rendibilidade. Por seu turno, o incremento de volume de vendas - resultante da fidelização de clientes e captação de novos clientes - assenta numa proposta de valor de soluções integradas e no desenvolvimento de serviços inovadores, que respondam às necessidades dos clientes. Esta proposta de valor é ainda indissociável da obtenção de elevados níveis de satisfação, que determinem o alargamento da base de clientes. A estratégia de rendibilidade é, por sua vez, sustentada numa melhoria da eficiência e eficácia, traduzida no alcance de níveis elevados de produtividade.

Para esta melhoria dos níveis de eficiência e eficácia, bem como para o desenvolvimento de novas soluções é essencial que o grupo conte com colaboradores qualificados e motivados, que se movam numa organização orientada para a aprendizagem e melhoria contínua. Colaboradores motivados e empenhados são colaboradores mais eficientes e eficazes, mais predispostos a inovar e mais atentos às necessidades dos clientes e preocupados com a sua satisfação.

5.4 Desagregação do *Balanced Scorecard* corporativo

Uma vez construído o *BSC* corporativo, adotou-se a metodologia de desagregação em cascata para os *BSC* das unidades de negócio e departamentos, replicando-se os objetivos corporativos em todos os *BSC*. Pretendeu-se deste modo garantir uma comunicação clara e transparente dos objetivos organizacionais, bem como o alinhamento entre objetivos corporativos e objetivos das unidades de negócio e departamentos. Esta estruturação facilita igualmente a deteção atempada de desvios e a tomada de decisão.

Um outro propósito desta metodologia prende-se com a obtenção de um nível de agregação/desagregação nas medidas do *BSC* corporativo e dos *BSC* das unidades. Neste sentido, o *BSC* corporativo contém, em todas as perspetivas, medidas passíveis de desagregação pelas unidades. Nos *BSC* das unidades, existem naturalmente algumas medidas, que dada a sua relação direta com a atividade ou funções exercidas, não é possível, ou não faz sentido, a sua agregação ao

²⁸ Vide 3.5.2 sobre esta matéria.

nível corporativo, no entanto, assegura-se que em cada uma das perspetivas existe uma ou mais medidas que são agregadas ao nível corporativo.

No anexo 3 encontra-se um resumo da desagregação dos objetivos corporativos pelas áreas de negócio e departamentos de suporte.

Os objetivos da perspetiva aprendizagem e crescimento têm uma formulação e medidas idênticas em todas as áreas, pois não se encontraram especificidades que conduzissem a uma diferenciação. O objetivo relacionado com os níveis de absentismo foi estabelecido não só por constituir um indicador de clima social, mas sobretudo pelo facto de, no contexto do grupo Alfa, este se revelar da importância (principalmente nas suas unidades de negócio). Ausências imprevistas (ou que não sejam planeadas com alguma antecedência) têm impactos operacionais relevantes (por exemplo a ausência de um vigilante num turno implica sempre a sua substituição).

Por seu turno, existem também nas restantes perspetivas, objetivos (e medidas) transversais ao grupo, em temas que se consideram chave:

- valor para o acionista;
- eficiência e eficácia operacional;
- qualidade;
- satisfação do cliente.

Relativamente a esta última - satisfação do cliente - pretende-se dissuadir a ideia de que satisfação do cliente é uma responsabilidade das áreas que mantêm contacto direto com o cliente. Numa organização orientada para o cliente, todas as áreas e colaboradores reconhecem o seu contributo para a satisfação de cliente e medem o seu sucesso através desta.

5.5 Medidas do *Balanced Scorecard*

Como decorre do enquadramento teórico antes efetuado, as medidas que constam no *BSC* devem traduzir da forma mais fiel possível os objetivos subjacentes, transmitindo os resultados e meios que consubstanciam a implementação da estratégia.

No grupo Alfa existem, disponíveis nos seus relatórios, inúmeras medidas, essencialmente de carácter operacional relacionadas com cada uma das áreas de negócio. O desafio passou pela

seleção das mais adequadas, mantendo um número de medidas nos BSC que não comprometesse as suas características de síntese e concisão.

Por outro lado, um *BSC* conceptualizado de forma apropriada implica um equilíbrio dos vários tipos de medidas. Assim nos *BSC* do grupo Alfa procurou-se introduzir uma combinação adequada dos vários tipos de medidas.

Medidas financeiras e não financeiras

Todos os *BSC* (desde o corporativo até ao das unidades de suporte) apresentam uma medida do seu contributo para o valor gerado para o acionista, sendo esta adaptada à natureza da área em causa. Pelas razões apresentadas no ponto 2.4.1, considera-se a margem de contribuição residual a medida mais adequada para expressar a criação de valor, tendo esta sido aplicada a todas as áreas que para além de gerarem gastos e rendimentos, também impactam sobre o nível de activos e passivos (no *BSC* corporativo foi utilizado o EVA para que a gestão fiscal do grupo seja também considerada). Em áreas de suporte, como os Recursos Humanos ou Qualidade, a medida seleccionada foi o nível de gastos, pois a sua manutenção ao nível previsto expressa a sua contribuição para o resultado financeiro.

As medidas não financeiras encontram-se naturalmente enquadradas nas outras perspectivas que não a financeira, de que são exemplo o nível de satisfação dos clientes, medidas de qualidade, taxa de absentismo, nível de concretização do plano de formação, etc.

Medidas de resultados e medidas de progresso ou meios

De uma forma geral não é a natureza da medida que determina a sua classificação em medida de resultados ou meios, mas as ligações de causa-efeito que sustentam o seu enquadramento na perspectiva (e que estão expressas no mapa estratégico). Pretende-se nos *BSC* propostos para o grupo Alfa apresentar uma conjugação equilibrada destes dois tipos de medidas em cada uma das perspectivas. A título de exemplo, na perspectiva financeira o volume de vendas constitui um indicador de meios e a MCR um indicador de resultados; na perspectiva clientes o nível de satisfação de clientes ou a % de reclamações tratadas no prazo são indicadores de meios e o crescimento de vendas em clientes atuais é um indicador de resultados. O mesmo raciocínio se aplica a cada uma das outras perspectivas.

Medidas internas e medidas externas

Medidas relacionadas com o nível de satisfação dos clientes e reclamações traduzem a interação da organização com entidades externas, neste caso os clientes. Já medidas como a % de não conformidades, ou a rotação do pessoal dizem respeito ao plano interno da organização.

Medidas objetivas e subjetivas

As medidas financeiras constituem o exemplo óbvio de medidas objetivas. Existem, no entanto, outras medidas que, não obstante o esforço de quantificação que foi aplicado, têm inerente algum grau de subjetividade. Por exemplo, o número de boas práticas identificadas implica um conceito - “boas práticas” – que envolve subjetividade por parte de quem a classifica como tal (mesmo existindo manuais de procedimentos).

No que diz respeito às fontes de informação das medidas optou-se pela sua não inclusão no desenho do BSC, pois conforme já foi referido a implementação propriamente dita encontra-se fora do âmbito deste trabalho. No entanto, uma vez que grande parte das medidas incluídas nos *BSC* existem já na organização, é possível identificar algumas fontes como sejam:

- os dados contabilísticos e financeiros do grupo;
- a base de dados de clientes;
- o inquérito de satisfação dos clientes.

5.6 Desenho do *Balanced Scorecard*

Propõe-se um desenho do *BSC* uniforme para o nível corporativo e para as unidades, com a diferença de que o nível corporativo não tem a coluna dos objetivos da área em causa. A figura abaixo ilustra o proposto:

Fig. 29 - Desenho do *Balanced Scorecard* do grupo Alfa

Perspetiva	Objetivo corporativo	Objetivo área negócio	Medida	Forma de cálculo	Meta	Iniciativa	Tipo
Financeira							
Clientes							
Processos internos							
Aprendizagem e crescimento							

↑ não existe no nível corporativo

Fonte: Elaborado pelo próprio

A última coluna “Tipo” destina-se a especificar se se trata de uma medida passível de desagregação ou agregação. O seu conteúdo poderá ser: “drill down”, “drill up” ou “no drill”²⁹.

Para cada uma das medidas é descrita a forma como se sugere que o seu cálculo seja efectuado, contudo não são apresentados valores para as metas, nem definidas iniciativas. Por se tratar um exercício de conceptualização do modelo não se considerou relevante incluir isso tipo de informação.

Importa, no entanto, reiterar a importância da definição das iniciativas estratégicas, ou programas de ação, que garantam o cumprimento dos objetivos, bem como a afetação de recursos materiais e humanos a essas iniciativas.

Os BSC propostos para o grupo Alfa são apresentados nos anexos 4 a 16.

²⁹ Optou-se por manter estas designações em inglês, pela dificuldade de, em português, transmitir a mesma ideia de forma tão sucinta.

Capítulo 6 - Conclusões

6.1 Conclusões gerais

Tal como tem vindo a ser referido, o atual contexto de crise económica e financeira exerce sobre as empresas e gestores uma pressão adicional. A afetação dos recursos e os seus efeitos em termos de desempenho são cada vez mais alvo de um rigoroso escrutínio. O grupo Alfa não constitui exceção a esta realidade.

Neste contexto, o *BSC* constitui um preciso aliado dos gestores e da administração, em matérias que vão muito para além da medição do desempenho. Senão vejamos, o grupo Alfa com o *BSC* proposto:

- estrutura a sua estratégia em quatro perspetivas, lançando as bases para a medição do desempenho em múltiplas dimensões;
- clarifica, através do seu mapa estratégico como se propõe criar valor, estabelecendo relações entre os seus objetivos que culminam na criação de valor para o acionista;
- dispõe de um veículo para comunicar a sua estratégia, pois esta encontra-se expressa quer na definição de objetivos, quer na seleção das medidas ;
- sinaliza quais as áreas chave, nas quais os esforços dos seus gestores se devem concentrar, mantendo um equilíbrio entre preocupações financeiras, operacionais e de clima organizacional;
- identifica quais as iniciativas, planos ou ações, que suportam a execução da estratégia
- assegura o total alinhamento e convergência entre os objetivos corporativos e os objetivos das suas áreas de negócio e departamentos de suporte;
- obtém como produto final de todo o processo um mapa sintético, que contempla medidas, que refletem o desempenho organizacional nas suas múltiplas dimensões, e que é desagregável, de uma forma consistente e comum, pelas suas áreas e negócio e departamentos de suporte.

Este mapa, uma vez integrado no sistema de reporte do grupo, permite o acompanhamento do nível de atingimento de cada um dos objetivos, facilitando a deteção de desvios e a tomada de decisão no sentido da adoção de ações corretivas.

Numa perspetiva de negócio, o *BSC* proposto para o grupo Alfa encontra-se em condições de proporcionar uma avaliação adequada da contribuição de cada uma das áreas de negócio para o

valor gerado pelo grupo, pois a medida selecionada - MCR - tal como foi discutido no enquadramento teórico, reúne os vários factores associados à geração de valor, gastos, rendimentos e o gasto financeiro associado ao nível de ativos económicos.

O *BSC*, dada sua vocação integradora, assegura ainda que se mantém uma estreita ligação entre os vários processos de gestão do grupo. Assim acontece com a gestão estratégica e a gestão operacional, repare-se como em cada um dos *BSC* das áreas de negócio existem medidas especificamente relacionadas com as atividades exercidas, sem que se perca de vista a sua integração no quadro estratégico do grupo. Do mesmo modo, o *BSC* estabelece uma ponte entre o orçamento e os objetivos estratégicos, pois fornece uma referência para a alocação de recursos às várias áreas de negócio e departamentos de suporte, de acordo com as iniciativas estratégicas identificadas. Um outra ferramenta que o grupo espera operacionalizar muito em breve - o CBA, também se integra com o *BSC*, complementando-o³⁰.

Esta vocação integradora do *BSC* é também indissociável do seu papel na alteração do sistema de gestão de desempenho do grupo. Como decorre da caracterização anteriormente realizada, a gestão do desempenho no grupo tem um carácter essencialmente retrospectivo, baseado em elementos históricos. A introdução do *BSC* representa uma importante modificação a este nível, pois apesar de continuar também a fornecer esse tipo de dados, tem um papel prospetivo. Este papel corporiza-se no facto do *BSC* permitir projetar no futuro, a partir das relações causa-efeito do mapa estratégico, os efeitos de acções atuais, bem como no seu contributo para a aprendizagem organizacional. A informação que consta no *BSC* (e o mapa estratégico que o suporta) constitui naturalmente base de discussão, suportando processos de revisão estratégica, ou mesmo o enunciar de novas estratégias.

Por fim, é de salientar que o *BSC* proposto para o grupo evidencia o papel corporativo deste na estratégia delineada, clarificando sinergias quer ao nível das áreas de negócio, como seja, o desenvolvimento de propostas comerciais que combinam todos os serviços do grupo (independentemente de qual a empresa que o assegure), quer ao nível das áreas de suporte, em que existe uma centralização de serviços.

³⁰ Vide 3.7.3 sobre CBA e *BSC*.

6.2 Desafios colocados ao grupo Alfa

A implementação do *BSC* no grupo Alfa, ainda que não seja objecto deste trabalho, é uma questão da maior importância e que pode determinar o sucesso da utilização da ferramenta. Desde logo, a escolha do sistema de informação ³¹, que suportará a construção e actualização dos *BSC* é fundamental, pois dados inconsistentes, pouco fiáveis, ou entregues depois dos prazos acordados minam a credibilidade da ferramenta. Da mesma forma o envolvimento dos gestores no processo, bem como o apoio da administração revela-se essencial.

Um outro desafio que se coloca ao grupo Alfa é a validação das hipóteses, expressas no mapa estratégico, que sustentam o seu *BSC*. A análise de correlações entre as medidas do *BSC* pode ajudar neste processo, sendo que se ao longo do tempo não forem encontradas correlações que sustentem as hipóteses consideradas, a empresa disporá de uma evidência de que os pressupostos assumidos na sua estratégia não serão provavelmente os mais adequados (Kaplan e Norton, 1996b).

6.3 Oportunidades para investigação futura

Identificam-se como oportunidades para investigação futura:

- análise dos efeitos da introdução do *BSC* no sistema de gestão de desempenho do grupo Alfa e no seu processo de formulação estratégica;
- conceção de um modelo de avaliação de desempenho individual e cálculo de incentivos suportado no *BSC*.

³¹ Vide 3.7.2 onde são abordadas algumas possíveis soluções de sistemas de informação para o *BSC*.

Bibliografia

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. 2007. *Management control systems* (12th ed.). Boston: McGraw Hill International Edition.
- Borges, A., & Rodrigues, A. 2008. *Contabilidade e finanças para a gestão* (4^o ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Buchta, D., & Eul, M. 2007. *Strategic IT management: Increase value, control performance, reduce costs* (2nd ed.). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Crabtree, A. & DeBusk, G. 2008. The effects of adopting the balanced scorecard on shareholder returns. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 24: 8-15.
- Davis, S. & Albright, T. 2004. An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15: 135-153.
- Epstein, M. & Manzoni, J.F. 1998. Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to balanced scorecard. *European Management Journal*, 16 (2): 190-203.
- Esperança, J. P., & Matias, F. 2009. *Finanças empresariais*. Lisboa: Texto.
- Ferreira, A. 2009. *Sistemas de medição do desempenho e balanced scorecard*. in Major, M. J. & Veira, R. *Contabilidade e controlo de gestão -Teoria, metodologia e prática*. Lisboa: Escolar Editora
- Ferreira, O. & Otley, D. 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20: 263-282.
- Flamholtz, E. 1996. Effective organizational control: A framework applications and implications. *European Management Journal*, 14 (6): 596-610.
- Geuser, F. & Mooraj, S. & Oyon, D. 2009. Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18 (1): 93-122.
- Ittner, C.D. & Larker, D.F. & Meyer, M.W.2003. Subjectivity and weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78 (3): 725-758.
- Ittner, C.D. & Larker, D.F. 2003: Coming up short on nonfinancial performance measurement, *Harvard Business Review*, 81 (11): 88-95
- Jordan, H., & Neves, J.C., & Rodrigues, J.A. 2008. *O controlo de gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores* (8^o ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. 1992. The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71 (5): 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. 1993. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 70 (1): 134-147.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. 1996a. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74 (1): 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. 1996b. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78 (5): 167-176.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. 2001. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. 2004a. How strategy maps frame an organization's objectives. *Harvard Business Review*, 82 (3-4): 41-45.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. 2004b. *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. 2006. *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. & Rugelsjoen B. 2010. Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard Business Review*, 88(1-2): 114-120.
- Kaplan, S.E. & Wisner, P.S. 2009. The judgmental effects of management communications and a fifth balanced scorecard category on performance evaluation. *Behavioral Research in Accounting*, 21 (2): 37-56
- Kraus, K. & Lind, J. 2010. The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control - A research note. *Management Accounting Research*, 21: 265-277.
- Major, M.J. & Robalo, R. & Vieira R. 2009. *Investigação qualitativa em contabilidade*. in Major, M.J. & Veira, R. *Contabilidade e controlo de gestão -Teoria, metodologia e prática*. Lisboa: Escolar Editora
- Merchant, K.A. 1997. *Modern management control systems: Text and cases*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Merchant, K.A. & Stede, W.A. 2012. *Management control systems, performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow: Pearson
- Norreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 20: 263-282.
- Olve, N. G., & Roy, J., & Wetter, M. 1999. *Performance drivers: A practical guide to using balanced scorecard*. West Sussex: John Willey.
- Person, R. 2009. *Balanced scorecards and operational dashboards with Microsoft Excel*. Indianapolis: John Wiley.
- Rodrigues, J. A., & Simões, A. M. 2008. *Analisar a performance financeira: Uma visão multidimensional*. Lisboa: Áreas Editora.
- Rodrigues, J. A., & Simões, A. M. 2009. *Apurar resultados de acordo com os processos: O CBA– Custeio baseado nas actividades*. Lisboa: Áreas Editora.
- Simões, A.M. 2001. *Um sistema integrado de avaliação de performance por segmentos: aplicação a uma empresa do sector da construção e obras públicas*. Tese de mestrado em Ciências de Gestão, ISCTE, Lisboa.

Stewart, G. B. 1994. EVA: Fact and fantasy. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7 (2):71-83.

Tonchia, S., & Quagini, L. 2010. *Performance measurement: Linking balanced scorecard to business intelligence*. Berlin: Springer.

Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.

Recursos Online:

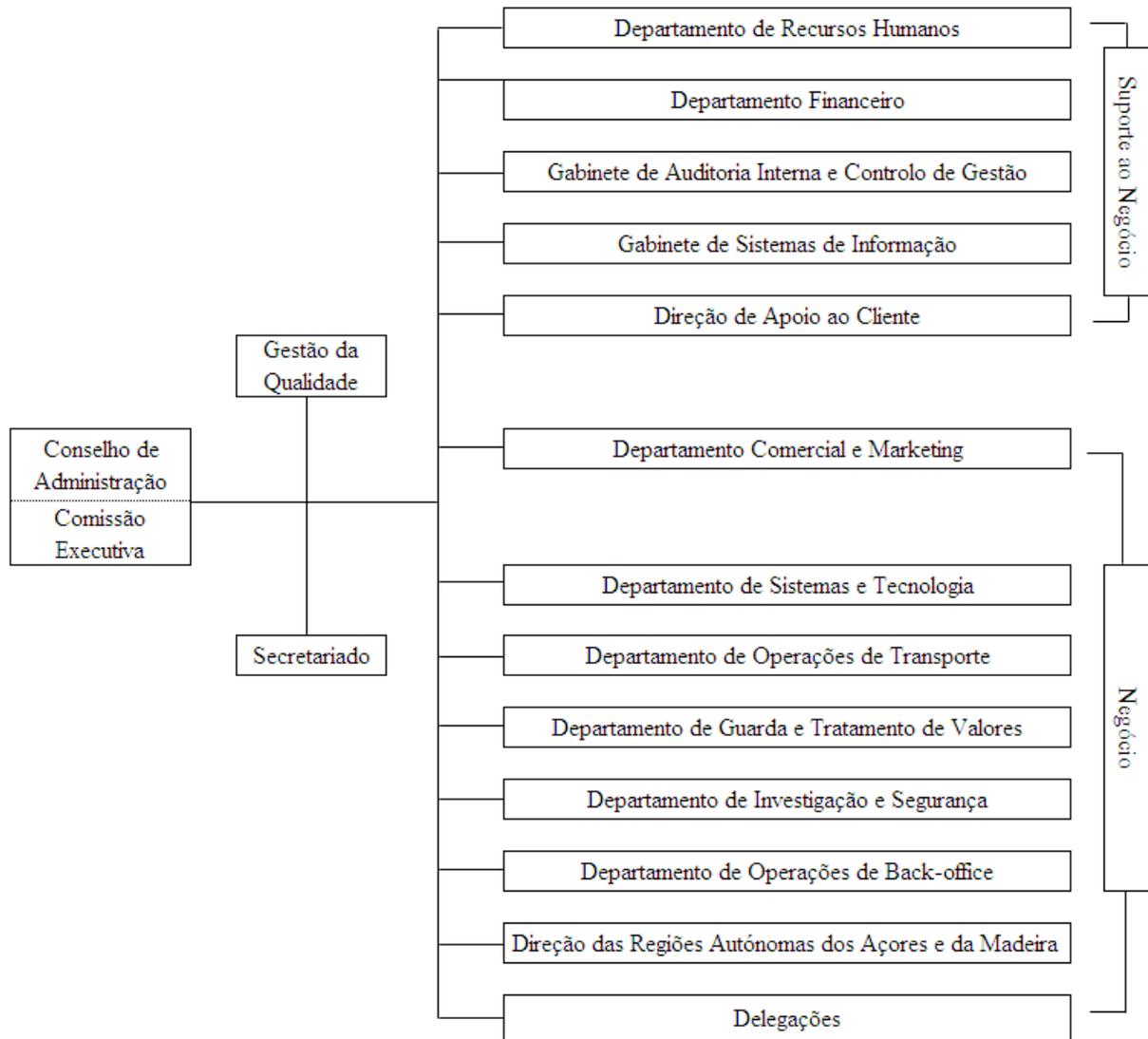
<http://www.aeportugal.pt>, consulta dia 23 de Setembro 2012

<http://www.segurancaonline.com>, consulta dia 23 de Setembro 2012

sítio do grupo Alfa, várias consultas

Anexos

Anexo 1: Organograma geral da Alfa e descrição da missão dos departamentos/gabinetes



Fonte: Documentação fornecida pela empresa

Tratamento de Valores: prestar o serviço de tratamento de valores, com recurso a equipamentos modernos, que garantem elevados níveis de mecanização e rigor, assegurando plena satisfação do cliente.

Transporte de Valores: efetuar transporte de valores de uma forma profissional, segura e eficiente, com plena satisfação do cliente e garantindo a segurança dos bens e serviços que estes contratam à empresa.

Investigação e Segurança: prestar um serviço personalizado de salvaguarda de pessoas e bens, com recurso a equipas de vigilantes qualificadas e certificadas, assegurando plena satisfação do cliente; intervenção e inspeção das atividades realizadas pela empresa e das condições de segurança externa e interna.

Sistemas e Tecnologia: proporcionar soluções de segurança, com recurso a sistemas electrónicos, dotados da mais alta tecnologia, garantindo a assistência técnica e manutenções contratuais e assegurando plena satisfação do cliente.

Operações de *Backoffice*: prestar serviço um serviço de excelência nas áreas de tratamento documental e gestão de arquivo e soluções de *backoffice*, como sejam a gestão de correspondência e postos de venda e gestão de suporte a processos de negócio.

Comercial e Marketing: dinamizar a atividade comercial das várias áreas de negócio visando o aumento da sua quota de mercado, bem como assegurar a gestão de ações de comunicação, eventos de carácter promocional e publicidade.

Recursos Humanos: desenvolver a estratégia de Recursos Humanos (RH), supervisionado a implementação de políticas e procedimentos de RH, com especial incidência nas seguintes áreas: recrutamento e seleção de pessoal, formação profissional, remuneração e benefícios e desenvolvimento dos recursos humanos (promoções, transferências e outras movimentações internas).

Financeiro: garantir a fiabilidade das demonstrações financeiras do grupo, gerir a liquidez, pagamentos e faturação, bem como assegurar condições apropriadas de financiamento.

Auditoria Interna e Controlo de Gestão: acompanhar a concretização dos objetivos do grupo, explicitando e caracterizando os desvios verificados, e propor adoção de medidas corretivas; auditar os vários departamentos.

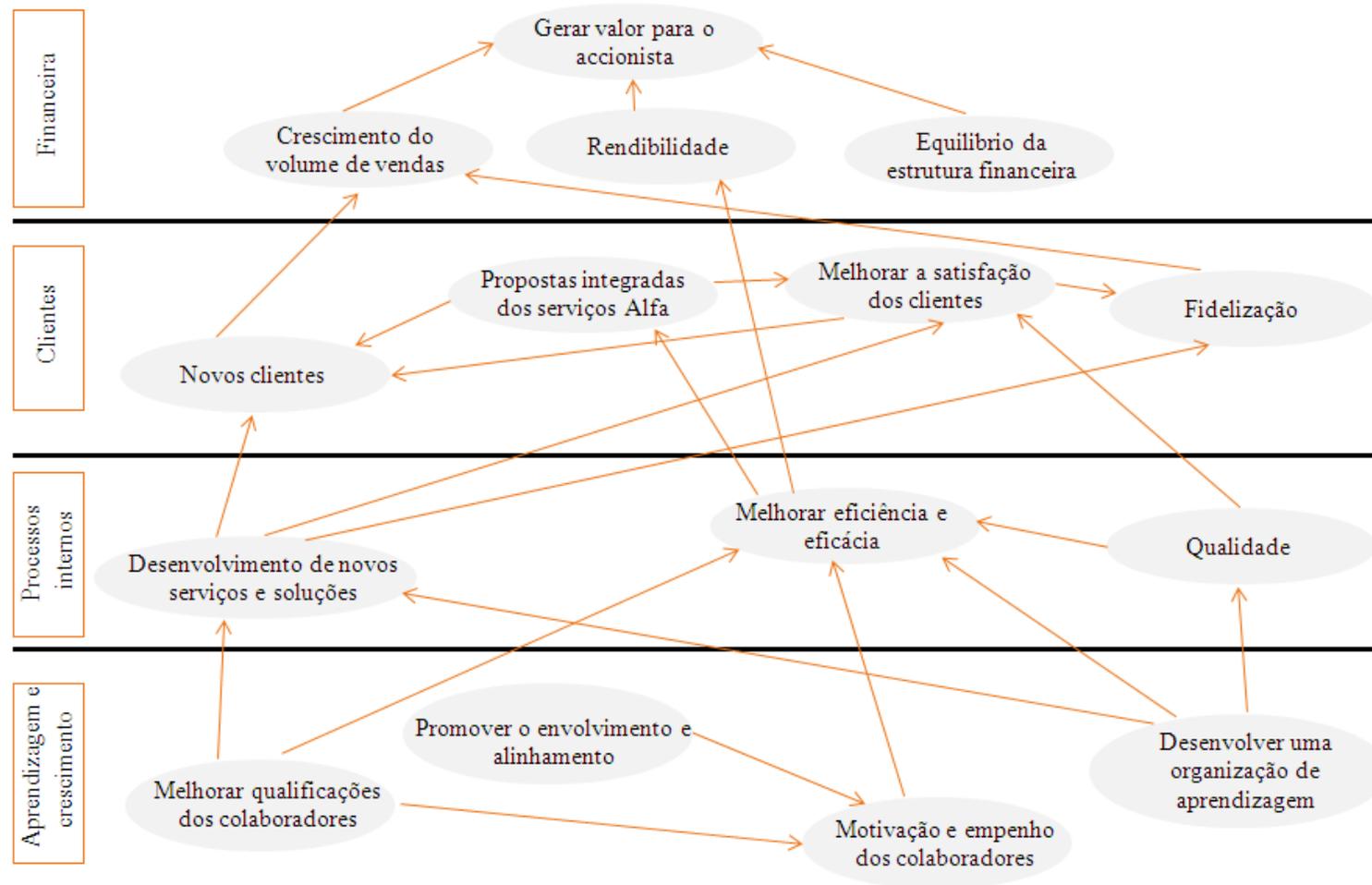
Sistemas de Informação: definir e implementar soluções de carácter global, com o objectivo de dar suporte ao conjunto de necessidades da empresa, no que respeita aos sistemas de informação, gestão de rede e telecomunicações e aconselhamento técnico aos utilizadores.

Apoio ao cliente: assegurar canais de comunicação, simples e objetivos, com os clientes abrangendo os vários aspetos das relações comerciais e operacionais, bem como garantir o

tratamento adequado e atempado de todo o tipo de reclamações, sugestões, pedidos de esclarecimento, etc., que os clientes dirijam ao grupo Alfa.

Gestão da qualidade: dinamizar em toda a organização o espírito da Qualidade, assegurando nomeadamente a gestão do Sistema de Gestão de Qualidade e a promoção de ações de melhoria contínua e formação.

Anexo 2: Mapa estratégico corporativo do grupo Alfa



Fonte: Elaborado pelo próprio

Anexo 3 : Desagregação dos objetivos corporativos pelas áreas de negócio e departamentos

Perspetivas financeira, clientes e aprendizagem e crescimento

		Objetivos												
		Departamentos / Gabinetes												
Corporativos		Transporte Valores	Tratamento Valores	Vigilância	Sistemas	Gestão Doc. Arquivo/ Soluções Backoffice	Comercial Marketing	Recursos Humanos	Financeiro	Auditoria Interna e C.Gestão	Sistemas Informação	Apoio ao Cliente	Gestão da Qualidade	
Financeira	Gerar valor para o acionista	Contribuir para gerar valor para o acionista												
	Melhorar a rentabilidade	Melhorar a rentabilidade das vendas						-						
	Manter o equilíbrio da estrutura financeira	-												
	Crescimento do volume de vendas	Crescimento do volume de vendas						-						
Clientes	Fidelização	Fidelização de clientes da área de negócio					Assegurar o contato pró-ativo com todos os clientes, cumprindo o plano de acompanhamento		-					
	Novos clientes	Novos clientes da área de negócios					Apresentar propostas a potenciais clientes Fechar contratos com novos clientes		-					
	Propostas integradas Alfa	-					Propor aos clientes soluções que integrem serviços das várias áreas de negócio		-					
	Satisfação dos clientes	Melhorar níveis de classificação no inquérito satisfação de clientes												
		Cumprir prazo de análise de reclamações dos clientes						-	-	-	-	-	Cumprir prazo de análise de reclamações dos clientes	-
Aprendizagem e crescimento	Melhorar qualificações dos colaboradores	Desenvolvimento de competências através da formação												
	Promover o envolvimento e alinhamento	Comunicação interna transparente e rigorosa												
	Motivação e empenho dos colaboradores	Desenvolver a multifuncionalidade dos colaboradores												
		Manter níveis de absentismo reduzidos												
	Desenvolver uma organização de aprendizagem	Captar sugestões de melhoria Identificar boas práticas												

(cont.)

(cont.)

Perspetiva processos internos

Objetivos												
Corporativos	Departamentos / Gabinetes											
	Transporte Valores	Tratamento Valores	Vigilância	Sistemas	Gestão Doc. Arquivo/ Soluções Backoffice	Comercial Marketing	Recursos Humanos	Financeiro	Auditoria Interna e C Gestão	Sistemas Informação	Apoio ao Cliente	Gestão da Qualidade
Qualidade	Minimizar não conformidades											
	Reduzir reclamações resp. Esegur											
	Reduzir riscos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Reduzir reclamações resp. Esegur
												Assegurar resultados das ações correctivas e preventivas
Desenvolvimento de novos serviços e soluções	Propor novos serviços/tecnologias de negócio											
						Identificar necessidades dos clientes						
					Implementar novos serviços/tecnologias de negócio	Propor novos serviços/tecnologias de negócio						
Melhorar eficiência e eficácia	Assegurar eficiência operacional											
	Manter % elevadas de ocupação da frota	Melhoria dos indicadores de "produtividade" na preparação de saídas e recepção de circuitos	Assegurar o cumprimento do nível de serviço acordado	Reduzir desvio entre montantes facturados e custos incorridos na execução obras	Melhoria dos indicadores de produtividade	Cumprir os níveis de atividade previstos em termos de visitas a clientes	Cumprir tempo médios de recrutamento acordados	Cumprir datas de encerramento das contas	Cumprir o plano de realização de auditorias internas	Propor implementação de tecnologias que potenciem o aumento da produtividade	Entrega dos mapas de controlo sobre as reclamações recebidas na data prevista	Entregar os resultados da avaliação da satisfação de clientes na data prevista
	Diminuir custos manutenção da frota	Melhoria dos indicadores de "produtividade" na contagem de notas e moedas	Redução do tempo de estágios	Manter taxas de ocupação elevadas das equipas de manutenções e assistências	-	-	Garantir níveis elevados de satisfação da formação	Entrega do reporte de controlo orçamental na data prevista	Entrega do reporte de controlo orçamental na data prevista			
	Reduzir tempo na realização dos serviços	-	-	Reduzir desvio entre horas realizadas e horas previstas - manutenções e assistências	-	-						
	-	-	-	Reduzir tempos de execução de obras	-	-						

Fonte: Elaborado pelo próprio

Anexo 4: *Balanced Scorecard* corporativo do grupo Alfa

Grupo Alfa						
Perspetiva	Objetivo corporativo	Medida	Forma de cálculo	Meta	Iniciativa	Tipo
Financeira	Gerar valor para o acionista	EVA	Resultado operacional - custo do capital			<i>drill down</i>
	Melhorar a rentabilidade	Rendibilidade dos Capitais Próprios	Resultado Líquido / Capital Próprio			<i>no drill</i>
		Rendibilidade bruta das vendas	Margem bruta / Vendas			<i>drill down</i>
	Manter o equilíbrio da estrutura financeira	Autonomia financeira	Capital Próprio / Activo			<i>no drill</i>
		Solvabilidade	Capital Próprio / Passivo			<i>no drill</i>
	Crescimento do volume de vendas	Vendas	Vendas e serviços prestados			<i>drill down</i>
Clientes	Fidelização	% Crescimento de vendas em clientes já existentes	$(\text{vendas ano } n - \text{vendas ano } n-1) / \text{vendas clientes ano } n-1$			<i>drill down</i>
		% clientes com relação comercial há 3 ou mais anos	Nº clientes há mais de 3 anos / nº de clientes totais			<i>drill down</i>
	Novos clientes	Taxa sucesso fecho de propostas	Propostas adjudicadas / Propostas apresentadas			<i>drill down</i>
		Volume de vendas novos clientes	Volume de vendas em novos clientes			<i>drill down</i>
	Propostas integradas Alfa	% de clientes que contratam serviços de mais do que uma área de negócios	Clientes cross-selling / clientes totais			<i>drill down</i>
	Satisfação dos clientes	Classificação global no inquérito de satisfação	Apurado pelo GQ			<i>drill down</i>
		Reclamações tratadas dentro do prazo	Nº reclam. tratadas no prazo / nº total de reclam.			<i>drill down</i>
Processos internos	Desenvolvimento de novos serviços e soluções	Propostas novos serviços/tecnologias	Nº de novas soluções apresentadas			<i>drill down</i>
		Taxa de implementação de novos serviços/tecnologias	Nº soluções implementadas / Nº soluções apresentadas			<i>drill down</i>
	Melhorar eficiência e eficácia	Resultado Operacional	Rendimentos operacionais - gastos operacionais			<i>drill down</i>
		Gastos por colaborador	Gastos / Nº de colaboradores			<i>drill down</i>
	Qualidade	% de não conformidades detectadas	Nº de não conformidades / nº procedimentos auditados			<i>drill down</i>
		% de reclamações resp. Esegur	Reclam. responsabilidades Esegur / nº total de reclamações			<i>drill down</i>
Aprendizagem e crescimento	Melhorar qualificações dos colaboradores	Nível de concretização do plano de formação	Nº horas formação realizadas / Nº horas formação planeadas			<i>drill down</i>
	Promover o envolvimento e alinhamento	Disponibilização de indicadores chave da atividade e principais iniciativas	Nº de indicadores e iniciativas divulgados			<i>drill down</i>
	Motivação e empenho dos colaboradores	Rotação	Apurado pelo DRH			<i>drill down</i>
		Taxa de absentismo	Horas absentismo / Horas disponíveis totais			<i>drill down</i>
	Desenvolver uma organização de aprendizagem	Sugestões	Nº de sugestões recebidas			<i>drill down</i>
		Boas práticas identificadas	Nr. de boas práticas identificadas			<i>drill down</i>

Fonte: Elaborado pelo próprio

Anexo 5: *Balanced Scorecard* Transporte de valores

Transporte de Valores							
Perspetiva	Objetivo corporativo	Objetivo área negócio	Medida	Forma de cálculo	Meta	Iniciativa	Tipo
Financeira	Gerar valor para o acionista	Contribuir para gerar valor para o acionista	Margem de Contribuição Residual	Margem contribuição- custo financiamento dos ativos			<i>drill up</i>
	Melhorar a rentabilidade	Melhorar a rentabilidade das vendas	Rentabilidade bruta das vendas	Margem bruta / Vendas			<i>drill up</i>
	Manter o equilíbrio da estrutura financeira	-	-	-	-	-	-
	Crescimento do volume de vendas	Crescimento do volume de vendas	Vendas	Vendas e serviços prestados			<i>drill up</i>
Clientes	Fidelização	Fidelização de clientes da área de negócio	% Crescimento de vendas em clientes já existentes % clientes com relação comercial há 3 ou mais anos	(vendas ano n- vendas ano n-1)/ vendas clientes ano n-1 Nº clientes há mais de 3 anos / nº de clientes totais			<i>drill up</i> <i>drill up</i>
	Novos clientes	Novos clientes da área de negócios	Volume de vendas novos clientes	Volume de vendas em novos clientes			<i>drill up</i>
	Propostas integradas Alfa	-	-	-	-	-	-
	Satisfação dos clientes	Melhorar níveis de classificação no inq. satisfação de clientes Cumprir prazo de análise de reclamações dos clientes	Classificação no inquérito de satisfação Reclamações tratadas dentro do prazo	Apurado pelo GQ Nº reclam. tratadas no prazo / nº total de reclam.			<i>drill up</i> <i>drill up</i>
Processos internos	Desenvolvimento de novos serviços e soluções	-	-	-	-	-	-
	Melhorar eficiência e eficácia	Assegurar eficiência operacional	Resultado Operacional	Rendimentos operacionais - gastos operacionais			<i>drill up</i>
			Gastos por colaborador	Gastos / Nº de colaboradores			<i>drill up</i>
		Manter % elevadas de ocupação da frota	% Ocupação Frota disponível	Circuitos / (Dias Potenciais da Frota - Dias de Imobilização)			<i>no drill</i>
		Diminuir custos manutenção da frota	Custos manutenção por Km	Custos Manutenção / Km Frota			<i>no drill</i>
		Reduzir tempo na realização dos serviços	Paradas por hora	Paradas / Hora viatura			<i>no drill</i>
	Horas/Circuito		Total horas viatura / Total horas pax			<i>no drill</i>	
	Qualidade	Minimizar não conformidades	% de não conformidades detectadas	Nº de não conformidades / nº procedimentos auditados			<i>drill up</i>
		Reduzir riscos	Ocorrências (incumprimentos) detectados nos acompanhamentos	Nº de ocorrências detectadas / Nº de acompanhamentos			<i>no drill</i>
		Reduzir reclamações resp. Esegur	% de reclamações resp. Esegur	Reclam. responsabilidae Esegur / nº total de reclamações			<i>drill up</i>
Aprendizagem e crescimento	Melhorar qualificações dos colaboradores	Desenvolvimento de competências através da formação	Nível de concretização do plano de formação	Nº horas formação realizadas / Nº horas formação planeadas			<i>drill up</i>
	Promover o envolvimento e alinhamento	Comunicação interna transparente e rigorosa	Disponibilização de indicadores chave da atividade e principais iniciativas	Nº de indicadores e iniciativas divulgados			<i>drill up</i>
	Motivação e empenho dos colaboradores	Desenvolver a multifuncionalidade dos colaboradores	Rotação	Apurado pelo DRH			<i>drill up</i>
			Manter níveis de absentismo reduzidos	Taxa de absentismo	Horas absentismo / Horas disponíveis totais		
	Desenvolver uma organização de aprendizagem	Captar sugestões de melhoria	Sugestões	Nº de sugestões recebidas			<i>drill up</i>
			Identificar boas práticas	Boas práticas identificadas	Nr. de boas práticas identificadas		

Fonte: Elaborado pelo próprio

Anexo 6: *Balanced Scorecard* Tratamento de valores

Tratamento de Valores								
Perspetiva	Objetivo corporativo	Objetivo área negócio	Medida	Forma de cálculo	Meta	Iniciativa	Tipo	
Financeira	Gerar valor para o acionista	Contribuir para gerar valor para o acionista	Margem de Contribuição Residual	Margem contribuição- custo financiamento dos ativos			drill up	
	Melhorar a rentabilidade	Melhorar a rentabilidade das vendas	Rentabilidade bruta das vendas	Margem bruta / Vendas			drill up	
	Manter o equilíbrio da estrutura financeira	-	-	-	-	-	-	
	Crescimento do volume de vendas	Crescimento do volume de vendas	Vendas	Vendas e serviços prestados			drill up	
Clientes	Fidelização	Fidelização de clientes da área de negócio	% Crescimento de vendas em clientes já existentes	(vendas ano n- vendas ano n-1)/ vendas clientes ano n-1			drill up	
			% clientes com relação comercial há 3 ou mais anos	Nº clientes há mais de 3 anos / nº de clientes totais			drill up	
	Novos clientes	Novos clientes da área de negócios	Volume de vendas novos clientes	Volume de vendas em novos clientes			drill up	
	Propostas integradas Alfa	-	-	-	-	-	-	
Satisfação dos clientes	Melhorar níveis de classificação no inq. satisfação de clientes Cumprir prazo de análise de reclamações dos clientes	Classificação no inquérito de satisfação Reclamações tratadas dentro do prazo	Apurado pelo GQ				drill up	
			Nº reclam. tratadas no prazo / nº total de reclam.				drill up	
Processos internos	Desenvolvimento de novos serviços e soluções	-	-	-	-	-	-	
	Melhorar eficiência e eficácia	Assegurar eficiência operacional	Resultado Operacional	Rendimentos operacionais - gastos operacionais			drill up	
			Gastos por colaborador	Gastos / Nº de colaboradores			drill up	
		Melhoria dos indicadores de "produtividade" na preparação de saídas e recepção de circuitos	Produtividade preparação de saídas	Nº Sacos preparação / horas				no drill
			Produtividade recepção de circuitos	Nº Sacos recepção / horas				no drill
	Melhoria dos indicadores de "produtividade" na contagem de notas e moedas	Produtividade na contagem de notas	Nº notas / horas				no drill	
		Produtividade na contagem de moedas	Nº moedas / horas				no drill	
Qualidade	Minimizar não conformidades	% de não conformidades detectadas	Nº de não conformidades / nº procedimentos auditados				drill up	
	Reduzir reclamações resp. Esegur	% de reclamações resp. Esegur	Reclam. responsabilidades Esegur / nº total de reclamações				drill up	
Aprendizagem e crescimento	Melhorar qualificações dos colaboradores	Desenvolvimento de competências através da formação	Nível de concretização do plano de formação	Nº horas formação realizadas / Nº horas formação planeadas			drill up	
	Promover o envolvimento e alinhamento	Comunicação interna transparente e rigorosa	Disponibilização de indicadores chave da atividade e principais iniciativas	Nº de indicadores e iniciativas divulgados			drill up	
	Motivação e empenho dos colaboradores	Desenvolver a multifuncionalidade dos colaboradores	Rotação	Apurado pelo DRH			drill up	
		Manter níveis de absentismo reduzidos	Taxa de absentismo	Horas absentismo / Horas disponíveis totais			drill up	
	Desenvolver uma organização de aprendizagem	Captar sugestões de melhoria	Sugestões	Nº de sugestões recebidas			drill up	
Identificar boas práticas		Boas práticas identificadas	Nr. de boas práticas identificadas			drill up		

Fonte: Elaborado pelo próprio

Anexo 7: *Balanced Scorecard* Vigilância

Vigilância							
Perspetiva	Objetivo corporativo	Objetivo área negócio	Medida	Forma de cálculo	Meta	Iniciativa	Tipo
Financeira	Gerar valor para o acionista	Contribuir para gerar valor para o acionista	Margem de Contribuição Residual	Margem contribuição- custo financiamento dos ativos			<i>drill up</i>
	Melhorar a rentabilidade	Melhorar a rentabilidade das vendas	Rendibilidade bruta das vendas	Margem bruta / Vendas			<i>drill up</i>
	Manter o equilíbrio da estrutura financeira	-	-	-	-	-	-
	Crescimento do volume de vendas	Crescimento do volume de vendas	Vendas	Vendas e serviços prestados			<i>drill up</i>
Clientes	Fidelização	Fidelização de clientes da área de negócio	% Crescimento de vendas em clientes já existentes	(vendas ano n- vendas ano n-1)/ vendas clientes ano n-1			<i>drill up</i>
			% clientes com relação comercial há 3 ou mais anos	Nº clientes há mais de 3 anos / nº de clientes totais			<i>drill up</i>
	Novos clientes	Novos clientes da área de negócios	Volume de vendas novos clientes	Volume de vendas em novos clientes			<i>drill up</i>
	Propostas integradas Alfa	-	-	-	-	-	-
	Satisfação dos clientes	Melhorar níveis de classificação no inq. satifação de clientes Cumprir prazo de análise de reclamações dos clientes	Classificação no inquérito de satisfação	Reclamações tratadas dentro do prazo	Apurado pelo GQ		
Nº reclam. tratadas no prazo / nº total de reclam.						<i>drill up</i>	
Processos internos	Desenvolvimento de novos serviços e soluções	-	-	-	-	-	-
	Melhorar eficiência e eficácia	Assegurar eficiência operacional	Resultado Operacional	Rendimentos operacionais - gastos operacionais			<i>drill up</i>
			Gastos por colaborador	Gastos / Nº de colaboradores			<i>drill up</i>
		Assegurar o cumprimento do nível de serviço acordado	Anomalias detectadas face ao nº de visitas efectuadas	Nº anomalias / nº visitas de inspecção			<i>no drill</i>
	Qualidade	Redução do tempo de estágios	Horas estágio vs horas contratadas	Horas estágio / horas contratadas			<i>no drill</i>
		Minimizar não conformidades	% de não conformidades detectadas		Nº de não conformidades / nº procedimentos auditados		
Reduzir reclamações resp. Esegur				% de reclamações resp. Esegur	Reclam. responsabilidae Esegur / nº total de reclamações		
Aprendizagem e crescimento	Melhorar qualificações dos colaboradores	Desenvolvimento de competências através da formação	Nível de concretização do plano de formação	Nº horas formação realizadas / Nº horas formação planeadas			<i>drill up</i>
	Promover o envolvimento e alinhamento	Comunicação interna transparente e rigorosa	Disponibilização de indicadores chave da atividade e principais iniciativas	Nº de indicadores e iniciativas divulgados			<i>drill up</i>
	Motivação e empenho dos colaboradores	Desenvolver a multifuncionalidade dos colaboradores	Rotação	Apurado pelo DRH			<i>drill up</i>
		Manter níveis de absentismo reduzidos	Taxa de absentismo	Horas absentismo / Horas disponíveis totais			<i>drill up</i>
	Desenvolver uma organização de aprendizagem	Captar sugestões de melhoria	Sugestões	Nº de sugestões recebidas			<i>drill up</i>
		Identificar boas práticas	Boas práticas identificadas	Nr. de boas práticas identificadas			<i>drill up</i>

Fonte: Elaborado pelo próprio

Anexo 8: *Balanced Scorecard* Sistemas

Sistemas							
Perspetiva	Objetivo corporativo	Objetivo área negócio	Medida	Forma de cálculo	Meta	Iniciativa	Tipo
Financeira	Gerar valor para o acionista	Contribuir para gerar valor para o acionista	Margem de Contribuição Residual	Margem contribuição- custo financiamento dos ativos			<i>drill up</i>
	Melhorar a rentabilidade	Melhorar a rentabilidade das vendas	Rentabilidade bruta das vendas	Margem bruta / Vendas			<i>drill up</i>
	Manter o equilíbrio da estrutura financeira	-	-	-	-	-	-
	Crescimento do volume de vendas	Crescimento do volume de vendas	Vendas	Vendas e serviços prestados			<i>drill up</i>
Clientes	Fidelização	Fidelização de clientes da área de negócio	% Crescimento de vendas em clientes já existentes % clientes com relação comercial há 3 ou mais anos	(vendas ano n- vendas ano n-1)/ vendas clientes ano n-1 Nº clientes há mais de 3 anos / nº de clientes totais			<i>drill up</i> <i>drill up</i>
	Novos clientes	Novos clientes da área de negócios	Volume de vendas novos clientes	Volume de vendas em novos clientes			<i>drill up</i>
	Propostas integradas Alfa	-	-	-	-	-	-
	Satisfação dos clientes	Melhorar níveis de classificação no inq. satisfação de clientes Cumprir prazo de análise de reclamações dos clientes	Classificação no inquérito de satisfação Reclamações tratadas dentro do prazo	Apurado pelo GQ Nº reclam. tratadas no prazo / nº total de reclam.			<i>drill up</i> <i>drill up</i>
Processos internos	Desenvolvimento de novos serviços e soluções	Propor novos serviços/tecnologias de negócio	Propostas novos serviços/tecnologias	Nº de novas soluções apresentadas	-	-	<i>drill up</i>
		Implementar novos serviços/tecnologias de negócio	Taxa de implementação de novos serviços/tecnologias	Nº soluções implementadas / Nº soluções apresentadas			<i>drill up</i>
	Assegurar eficiência operacional	Assegurar eficiência operacional	Resultado Operacional	Rendimentos operacionais - gastos operacionais			<i>drill up</i>
			Gastos por colaborador	Gastos / Nº de colaboradores			<i>drill up</i>
		Reduzir tempos de execução de obras	Nº dias execução obra	Nº médio de dias entre datas de abertura e fecho de obra			<i>no drill</i>
			Obras pendentes por responsabilidade Esegur vs obras contratadas	Nº obras pendentes por responsabilidade Esegur / obras contratadas			<i>no drill</i>
	Melhorar eficiência e eficácia	Reduzir desvio entre montantes facturados e custos incorridos na execução obras	Facturação vs custos incorridos	Montantes facturados / Custos incorridos			<i>no drill</i>
		Manter taxas de ocupação elevadas das equipas de manutenções e assistências	Taxa de ocupação Manutenções	Horas efectivas / Horas disponíveis Manut.			<i>no drill</i>
			Taxa de ocupação Assistências	Horas efectivas / Horas disponíveis Assist.			<i>no drill</i>
		Reduzir desvio entre horas realizadas e horas previstas - manutenções e assistências	% Resposta	Horas efectuadas / Horas previstas Manut.			<i>no drill</i>
	% Planeado		Horas efectuadas / Horas previstas Assist.			<i>no drill</i>	
	Qualidade	Mínimizar não conformidades	% de não conformidades detectadas	Nº de não conformidades / nº procedimentos auditados			<i>drill up</i>
Reduzir reclamações resp. Esegur		% de reclamações resp. Esegur	Reclam. responsabilidae Esegur / nº total de reclamações			<i>drill up</i>	
Aprendizagem e crescimento	Melhorar qualificações dos colaboradores	Desenvolvimento de competências através da formação	Nível de concretização do plano de formação	Nº horas formação realizadas / Nº horas formação planeadas			<i>drill up</i>
	Promover o envolvimento e alinhamento	Comunicação interna transparente e rigorosa	Disponibilização de indicadores chave da atividade e principais iniciativas	Nº de indicadores e iniciativas divulgados			<i>drill up</i>
	Motivação e empenho dos colaboradores	Desenvolver a multifuncionalidade dos colaboradores	Rotação	Apurado pelo DRH			<i>drill up</i>
		Manter níveis de absentismo reduzidos	Taxa de absentismo	Horas absentismo / Horas disponíveis totais			<i>drill up</i>
	Desenvolver uma organização de aprendizagem	Captar sugestões de melhoria	Sugestões	Nº de sugestões recebidas			<i>drill up</i>
Identificar boas práticas		Boas práticas identificadas	Nr. de boas práticas identificadas			<i>drill up</i>	

Fonte: Elaborado pelo próprio

Anexo 9: *Balanced Scorecard* Gestão documentos e arquivo / Soluções *Backoffice*

Gestão documentos e arquivo/ Soluções <i>backoffice</i>							
Perspetiva	Objetivo corporativo	Objetivo área negócio	Medida	Forma de cálculo	Meta	Iniciativa	Tipo
Financeira	Gerar valor para o acionista	Contribuir para gerar valor para o acionista	Margem de Contribuição Residual	Margem contribuição- custos financiamento dos activos			<i>drill up</i>
	Melhorar a rentabilidade	Melhorar a rentabilidade das vendas	Rentabilidade bruta das vendas	Margem bruta / Vendas			<i>drill up</i>
	Manter o equilíbrio da estrutura financeira	-	-	-	-	-	-
	Crescimento do volume de vendas	Crescimento do volume de vendas	Vendas	Vendas e serviços prestados			<i>drill up</i>
Clientes	Fidelização	Fidelização de clientes da área de negócio	% Crescimento de vendas em clientes já existentes % clientes com relação comercial há 3 ou mais anos	(vendas ano n- vendas ano n-1)/ vendas clientes ano n-1 Nº clientes há mais de 3 anos / nº de clientes totais			<i>drill up</i> <i>drill up</i>
	Novos clientes	Novos clientes da área de negócios	Volume de vendas novos clientes	Volume de vendas em novos clientes			<i>drill up</i>
	Propostas integradas Alfa	-	-	-	-	-	-
	Satisfação dos clientes	Melhorar níveis de classificação no inq. satifação de clientes Cumprir prazo de análise de reclamações dos clientes	Classificação no inquérito de satisfação Reclamações tratadas dentro do prazo	Apurado pelo GQ Nº reclam. tratadas no prazo / nº total de reclam.			<i>drill up</i> <i>drill up</i>
Processos internos	Desenvolvimento de novos serviços e soluções	-	-	-	-	-	-
	Melhorar eficiência e eficácia	Assegurar eficiência operacional	Resultado Operacional	Rendimentos operacionais - gastos operacionais			<i>drill up</i>
			Gastos por colaborador	Gastos / Nº de colaboradores			<i>drill up</i>
		Melhoria dos indicadores de produtividade	Desvio dos indicadores produtividade face ao previsto	Desvio médio real vs previsto dos indicadores de produtividade das várias atividades			<i>no drill</i>
	Qualidade	Minimizar não conformidades	% de não conformidades detectadas	Nº de não conformidades / nº procedimentos auditados			<i>drill up</i>
Reduzir reclamações resp. Esegur		% de reclamações resp. Esegur	Reclam. responsabilidae Esegur / nº total de reclamações			<i>drill up</i>	
Aprendizagem e crescimento	Melhorar qualificações dos colaboradores	Desenvolvimento de competências através da formação	Nível de concretização do plano de formação	Nº horas formação realizadas / Nº horas formação planeadas			<i>drill up</i>
	Promover o envolvimento e alinhamento	Comunicação interna transparente e rigorosa	Disponibilização de indicadores chave da atividade e principais iniciativas	Nº de indicadores e iniciativas divulgados			<i>drill up</i>
	Motivação e empenho dos colaboradores	Desenvolver a multifuncionalidade dos colaboradores	Rotação	Apurado pelo DRH			<i>drill up</i>
		Manter níveis de absentismo reduzidos	Taxa de absentismo	Horas absentismo / Horas disponíveis totais			<i>drill up</i>
	Desenvolver uma organização de aprendizagem	Captar sugestões de melhoria	Sugestões	Nº de sugestões recebidas			<i>drill up</i>
Identificar boas práticas		Boas práticas identificadas	Nr. de boas práticas identificadas			<i>drill up</i>	

Fonte: Elaborado pelo próprio

Anexo 10: *Balanced Scorecard* Departamento Comercial e Marketing

Comercial e Marketing							
Perspetiva	Objetivo corporativo	Objetivo departamento	Medida	Forma de cálculo	Meta	Iniciativa	Tipo
Financeira	Gerar valor para o acionista	Contribuir para gerar valor para o acionista	Gastos	Apuramento contabilístico			<i>drill up</i>
	Melhorar a rentabilidade	-	-	-	-	-	-
	Manter o equilíbrio da estrutura financeira	-	-	-	-	-	-
	Crescimento do volume de vendas	-	-	-	-	-	-
Clientes	Fidelização	Assegurar o contato pró-ativo com todos os clientes , cumprindo o plano de acompanhamento	% Acompanhamentos realizados	Nº acompanhamentos realizados / Nº acompanhamentos previstos			<i>no drill</i>
	Novos clientes	Apresentar propostas a potenciais clientes	Propostas apresentadas a potenciais clientes dia	Propostas apresentadas / dias*pax		<i>no drill</i>	<i>no drill</i>
		Fechar contratos com novos clientes	Taxa sucesso fecho de propostas	Propostas adjudicadas / Propostas apresentadas		<i>drill up</i>	<i>drill up</i>
	Propostas integradas Alfa	Propor aos clientes soluções que integrem serviços das várias áreas de	% de clientes que contratam serviços de mais do que uma área	Clientes cross-selling / clientes totais	-	-	<i>drill up</i>
	Satisfação dos clientes	Melhorar níveis de classificação no inq. satisfação de clientes	Classificação no inquérito de satisfação	Apurado pelo GQ			<i>no drill</i>
Cumprir prazo de análise de reclamações dos clientes		Reclamações tratadas dentro do prazo	Nº reclam. tratadas no prazo / nº total de reclam.			<i>drill up</i>	
Processos internos	Desenvolvimento de novos serviços e soluções	Identificar necessidades dos clientes	Visitas prospecção dia	Nº visitas prospecção/dias*pax			<i>no drill</i>
		Propor novos serviços/tecnologias de negócio	Propostas novos serviços/tecnologias	Nº de novas soluções apresentadas			<i>drill up</i>
	Melhorar a eficiência e eficácia	Assegurar eficiência operacional	Gastos por colaborador	Gastos / Nº de colaboradores			<i>drill up</i>
		Cumprir os níveis de atividade previstos em termos de visitas a	Visitas dia	Nº visitas totais/dias*pax			<i>no drill</i>
	Qualidade	Minimizar não conformidades	% de não conformidades detectadas	Nº de não conformidades / nº procedimentos auditados			<i>drill up</i>
Reduzir reclamações resp. Esegur		% de reclamações resp. Esegur	Reclam. responsabilidae Esegur / nº total de reclamações			<i>drill up</i>	
Aprendizagem e crescimento	Melhorar qualificações dos colaboradores	Desenvolvimento de competências através da formação	Nível de concretização do plano de formação	Nº horas formação realizadas / Nº horas formação planeadas			<i>drill up</i>
	Promover o envolvimento e alinhamento	Comunicação interna transparente e rigorosa	Disponibilização de indicadores chave da atividade e principais iniciativas	Nº de indicadores e iniciativas divulgados			<i>drill up</i>
	Motivação e empenho dos colaboradores	Desenvolver a multifuncionalidade dos colaboradores	Rotação	Apurado pelo DRH			<i>drill up</i>
		Manter níveis de absentismo reduzidos	Taxa de absentismo	Horas absentismo / Horas disponíveis totais			<i>drill up</i>
	Desenvolver uma organização de aprendizagem	Captar sugestões de melhoria	Sugestões	Nº de sugestões recebidas			<i>drill up</i>
		Identificar boas práticas	Boas práticas identificadas	Nr. de boas práticas identificadas			<i>drill up</i>

Fonte: Elaborado pelo próprio

Anexo 11: *Balanced Scorecard* Departamento Recursos Humanos

Recursos Humanos							
Perspetiva	Objetivo corporativo	Objetivo departamento	Medida	Forma de cálculo	Meta	Iniciativa	Tipo
Financeira	Gerar valor para o acionista	Contribuir para gerar valor para o acionista	Gastos	Apuramento contabilístico			<i>drill up</i>
	Melhorar a rentabilidade	-	-	-	-	-	-
	Manter o equilíbrio da estrutura financeira	-	-	-	-	-	-
	Crescimento do volume de vendas	-	-	-	-	-	-
Clientes	Fidelização	-	-	-	-	-	-
	Novos clientes	-	-	-	-	-	-
	Propostas integradas Alfa	-	-	-	-	-	-
	Satisfação dos clientes	Melhorar níveis de classificação no inq. satisfação de clientes	Classificação no inquérito de satisfação	Apurado pelo GQ			<i>no drill</i>
Processos internos	Desenvolvimento de novos serviços e soluções	-	-	-	-	-	-
	Melhorar a eficiência e eficácia	Assegurar eficiência operacional	Gastos por colaborador	Gastos / N° de colaboradores			<i>drill up</i>
		Cumprir tempo médios de recrutamento acordados	Tempo médio de recrutamento	Tempo médio que medeia entre a data pedido e da admissão do candidato			<i>no drill</i>
		Garantir níveis elevados de satisfação da formação	% Satisfação	A determinar			
Qualidade	Minimizar não conformidades	% de não conformidades detectadas	N° de não conformidades / n° procedimentos auditados			<i>drill up</i>	
Aprendizagem e crescimento	Melhorar qualificações dos colaboradores	Desenvolvimento de competências através da formação	Nível de concretização do plano de formação	N° horas formação realizadas / N° horas formação planeadas			<i>drill up</i>
	Promover o envolvimento e alinhamento	Comunicação interna transparente e rigorosa	Disponibilização de indicadores chave da atividade e principais iniciativas	N° de indicadores e iniciativas divulgados			<i>drill up</i>
	Motivação e empenho dos colaboradores	Desenvolver a multifuncionalidade dos colaboradores	Rotação	Apurado pelo DRH			<i>drill up</i>
		Manter níveis de absentismo reduzidos	Taxa de absentismo	Horas absentismo / Horas disponíveis totais			<i>drill up</i>
	Desenvolver uma organização de aprendizagem	Captar sugestões de melhoria	Sugestões	N° de sugestões recebidas			<i>drill up</i>
		Identificar boas práticas	Boas práticas identificadas	Nr. de boas práticas identificadas			<i>drill up</i>

Fonte: Elaborado pelo próprio

Anexo 12: *Balanced Scorecard* Departamento Financeiro

Financeiro							
Perspetiva	Objetivo corporativo	Objetivo departamento	Medida	Forma de cálculo	Meta	Iniciativa	Tipo
Financeira	Gerar valor para o acionista	Contribuir para gerar valor para o acionista	Margem de Contribuição Residual	Margem contribuição- custo financiamento dos ativos			<i>drill up</i>
	Melhorar a rentabilidade	-	-	-	-	-	-
	Manter o equilíbrio da estrutura financeira	-	-	-	-	-	-
	Crescimento do volume de vendas	-	-	-	-	-	-
Clientes	Fidelização	-	-	-	-	-	-
	Novos clientes	-	-	-	-	-	-
	Propostas integradas Alfa	-	-	-	-	-	-
	Satisfação dos clientes	Melhorar níveis de classificação no inq. satisfação de clientes	Classificação no inquérito de satisfação	Apurado pelo GQ			<i>no drill</i>
Processos internos	Desenvolvimento de novos serviços e soluções	-	-	-	-	-	-
	Melhorar a eficiência e eficácia	Assegurar eficiência operacional	Gastos por colaborador	Gastos / N° de colaboradores			<i>drill up</i>
		Cumprir datas de encerramento das contas	Desvio entre data planeada e data efetiva	N° de dias que medeiam entre as duas datas			<i>no drill</i>
		Entrega do reporte de controlo orçamental na data prevista	Desvio entre data planeada e data efetiva	N° de dias que medeiam entre as duas datas			<i>no drill</i>
Qualidade	Minimizar não conformidades	% de não conformidades detectadas	N° de não conformidades / n° procedimentos auditados			<i>drill up</i>	
Aprendizagem e crescimento	Melhorar qualificações dos colaboradores	Desenvolvimento de competências através da formação	Nível de concretização do plano de formação	N° horas formação realizadas / N° horas formação planeadas			<i>drill up</i>
	Promover o envolvimento e alinhamento	Comunicação interna transparente e rigorosa	Disponibilização de indicadores chave da atividade e principais iniciativas	N° de indicadores e iniciativas divulgados			<i>drill up</i>
	Motivação e empenho dos colaboradores	Desenvolver a multifuncionalidade dos colaboradores	Rotação	Apurado pelo DRH			<i>drill up</i>
		Manter níveis de absentismo reduzidos	Taxa de absentismo	Horas absentismo / Horas disponíveis totais			<i>drill up</i>
	Desenvolver uma organização de aprendizagem	Captar sugestões de melhoria	Sugestões	N° de sugestões recebidas			<i>drill up</i>
		Identificar boas práticas	Boas práticas identificadas	Nr. de boas práticas identificadas			<i>drill up</i>

Fonte: Elaborado pelo próprio

Anexo 13: *Balanced Scorecard* Gabinete de Auditoria Interna e Controlo Gestão

Auditoria Interna e Controlo de Gestão							
Perspetiva	Objetivo corporativo	Objetivo departamento	Medida	Forma de cálculo	Meta	Iniciativa	Tipo
Financeira	Gerar valor para o acionista	Contribuir para gerar valor para o acionista	Gastos	Apuramento contabilístico			<i>drill up</i>
	Melhorar a rentabilidade	-	-	-	-	-	-
	Manter o equilíbrio da estrutura financeira	-	-	-	-	-	-
	Crescimento do volume de vendas	-	-	-	-	-	-
Clientes	Fidelização	-	-	-	-	-	-
	Novos clientes	-	-	-	-	-	-
	Propostas integradas Alfa	-	-	-	-	-	-
	Satisfação dos clientes	Melhorar níveis de classificação no inq. satisfação de clientes	Classificação no inquérito de satisfação	Apurado pelo GQ			<i>no drill</i>
Processos internos	Desenvolvimento de novos serviços e soluções	-	-	-	-	-	-
	Melhorar a eficiência e eficácia	Assegurar eficiência operacional	Gastos por colaborador	Gastos / N° de colaboradores			<i>drill up</i>
		Cumprir o plano de realização de auditorias internas	% Ações de auditorias realizadas	N° auditorias realizadas / N° auditorias previstas			<i>no drill</i>
		Entrega do reporte de controlo orçamental na data prevista	Desvio entre data planeada e data efetiva	N° de dias que medeiam entre as duas datas			<i>no drill</i>
Qualidade	Minimizar não conformidades	% de não conformidades detectadas	N° de não conformidades / n° procedimentos auditados			<i>drill up</i>	
Aprendizagem e crescimento	Melhorar qualificações dos colaboradores	Desenvolvimento de competências através da formação	Nível de concretização do plano de formação	N° horas formação realizadas / N° horas formação planeadas			<i>drill up</i>
	Promover o envolvimento e alinhamento	Comunicação interna transparente e rigorosa	Disponibilização de indicadores chave da atividade e principais iniciativas	N° de indicadores e iniciativas divulgados			<i>drill up</i>
	Motivação e empenho dos colaboradores	Desenvolver a multifuncionalidade dos colaboradores	Rotação	Apurado pelo DRH			<i>drill up</i>
		Manter níveis de absentismo reduzidos	Taxa de absentismo	Horas absentismo / Horas disponíveis totais			<i>drill up</i>
	Desenvolver uma organização de aprendizagem	Captar sugestões de melhoria	Sugestões	N° de sugestões recebidas			<i>drill up</i>
		Identificar boas práticas	Boas práticas identificadas	Nr. de boas práticas identificadas			<i>drill up</i>

Fonte: Elaborado pelo próprio

Anexo 14: *Balanced Scorecard* Gabinete de Sistemas de Informação

Sistemas de Informação							
Perspetiva	Objetivo corporativo	Objetivo departamento	Medida	Forma de cálculo	Meta	Iniciativa	Tipo
Financeira	Gerar valor para o acionista	Contribuir para gerar valor para o acionista	Gastos	Apuramento contabilístico			<i>drill up</i>
	Melhorar a rentabilidade	-	-	-	-	-	-
	Manter o equilíbrio da estrutura financeira	-	-	-	-	-	-
	Crescimento do volume de vendas	-	-	-	-	-	-
Clientes	Fidelização	-	-	-	-	-	-
	Novos clientes	-	-	-	-	-	-
	Propostas integradas Alfa	-	-	-	-	-	-
	Satisfação dos clientes	Melhorar níveis de classificação no inq. satisfação de clientes	Classificação no inquérito de satisfação	Apurado pelo GQ			<i>no drill</i>
Processos internos	Desenvolvimento de novos serviços e soluções	-	-	-	-	-	-
	Melhorar a eficiência e eficácia	Assegurar eficiência operacional	Gastos por colaborador	Gastos / N° de colaboradores			<i>drill up</i>
		Propor implementação de tecnologias que potenciem o aumento da	Propostas de tecnologias	N° de propostas apresentadas			<i>no drill</i>
	Qualidade	Minimizar não conformidades	% de não conformidades detectadas	N° de não conformidades / n° procedimentos auditados			<i>drill up</i>
Aprendizagem e crescimento	Melhorar qualificações dos colaboradores	Desenvolvimento de competências através da formação	Nível de concretização do plano de formação	N° horas formação realizadas / N° horas formação planeadas			<i>drill up</i>
	Promover o envolvimento e alinhamento	Comunicação interna transparente e rigorosa	Disponibilização de indicadores chave da atividade e principais iniciativas	N° de indicadores e iniciativas divulgados			<i>drill up</i>
		Desenvolver a multifuncionalidade dos colaboradores	Rotação	Apurado pelo DRH			<i>drill up</i>
	Motivação e empenho dos colaboradores	Manter níveis de absentismo reduzidos	Taxa de absentismo	Horas absentismo / Horas disponíveis totais			<i>drill up</i>
		Desenvolver uma organização de aprendizagem	Captar sugestões de melhoria	Sugestões	N° de sugestões recebidas		
	Identificar boas práticas		Boas práticas identificadas	Nr. de boas práticas identificadas			<i>drill up</i>

Fonte: Elaborado pelo próprio

Anexo 15: *Balanced Scorecard* Gestão da Qualidade

Gestão da Qualidade							
Perspetiva	Objetivo corporativo	Objetivo departamento	Medida	Forma de cálculo	Meta	Iniciativa	Tipo
Financeira	Gerar valor para o acionista	Contribuir para gerar valor para o acionista	Gastos	Apuramento contabilístico			<i>drill up</i>
	Melhorar a rentabilidade	-	-	-	-	-	-
	Manter o equilíbrio da estrutura financeira	-	-	-	-	-	-
	Crescimento do volume de vendas	-	-	-	-	-	-
Clientes	Fidelização	-	-	-	-	-	-
	Novos clientes	-	-	-	-	-	-
	Propostas integradas Alfa	-	-	-	-	-	-
	Satisfação dos clientes	Melhorar níveis de classificação no inq. satisfação de clientes	Classificação no inquérito de satisfação	Apurado pelo GQ			<i>no drill</i>
Processos internos	Desenvolvimento de novos serviços e soluções	-	-	-	-	-	-
	Melhorar a eficiência e eficácia	Assegurar eficiência operacional	Gastos por colaborador	Gastos / N° de colaboradores			<i>drill up</i>
		Entregar os resultados da avaliação da satisfação de clientes na data prevista	Desvio entre data planeada e data efetiva	N° de dias que medeiam entre as duas datas			<i>no drill</i>
	Qualidade	Minimizar não conformidades	% de não conformidades detectadas	N° de não conformidades / n° procedimentos auditados			<i>no drill</i>
		Reduzir reclamações resp. Esegur	% de reclamações resp. Esegur	Reclam. responsabilidae Esegur / n° total de reclamações			<i>no drill</i>
		Assegurar resultados das ações correctivas e preventivas	Eficiência das ações	Ações eficientes / ações verificadas			<i>no drill</i>
Eficácia das ações			Ações eficazes / ações verificadas			<i>no drill</i>	
Aprendizagem e crescimento	Melhorar qualificações dos colaboradores	Desenvolvimento de competências através da formação	Nível de concretização do plano de formação	N° horas formação realizadas / N° horas formação planeadas			<i>drill up</i>
	Promover o envolvimento e alinhamento	Comunicação interna transparente e rigorosa	Disponibilização de indicadores chave da atividade e principais iniciativas	N° de indicadores e iniciativas divulgados			<i>drill up</i>
	Motivação e empenho dos colaboradores	Desenvolver a multifuncionalidade dos colaboradores	Rotação	Apurado pelo DRH			<i>drill up</i>
		Manter níveis de absentismo reduzidos	Taxa de absentismo	Horas absentismo / Horas disponíveis totais			<i>drill up</i>
	Desenvolver uma organização de aprendizagem	Captar sugestões de melhoria	Sugestões	N° de sugestões recebidas			<i>drill up</i>
		Identificar boas práticas	Boas práticas identificadas	Nr. de boas práticas identificadas			<i>drill up</i>

Fonte: Elaborado pelo próprio

Anexo 16: *Balanced Scorecard* Direção Apoio ao Cliente

Apoio ao Cliente							
Perspetiva	Objetivo corporativo	Objetivo departamento	Medida	Forma de cálculo	Meta	Iniciativa	Tipo
Financeira	Gerar valor para o acionista	Contribuir para gerar valor para o acionista	Gastos	Apuramento contabilístico			<i>drill up</i>
	Melhorar a rentabilidade	-	-	-	-	-	-
	Manter o equilíbrio da estrutura financeira	-	-	-	-	-	-
	Crescimento do volume de vendas	-	-	-	-	-	-
Clientes	Fidelização	-	-	-	-	-	-
	Novos clientes	-	-	-	-	-	-
	Propostas integradas Alfa	-	-	-	-	-	-
	Satisfação dos clientes	Melhorar níveis de classificação no inq. satisfação de clientes	Classificação no inquérito de satisfação	Apurado pelo GQ			
Cumprir prazo de análise de reclamações dos clientes		Reclamações tratadas dentro do prazo	Nº reclam. tratadas no prazo / nº total de reclam.				<i>no drill</i>
Processos internos	Desenvolvimento de novos serviços e soluções	-	-	-	-	-	-
	Melhorar a eficiência e eficácia	Assegurar eficiência operacional	Gastos por colaborador	Gastos / Nº de colaboradores			<i>drill up</i>
		Entrega dos mapas de controlo sobre as reclamações recebidas na data	Desvio entre data planeada e data efetiva	Nº de dias que medeiam entre as duas datas			
	Qualidade	Minimizar não conformidades	% de não conformidades detectadas	Nº de não conformidades / nº procedimentos auditados			<i>drill up</i>
Aprendizagem e crescimento	Melhorar qualificações dos colaboradores	Desenvolvimento de competências através da formação	Nível de concretização do plano de formação	Nº horas formação realizadas / Nº horas formação planeadas			<i>drill up</i>
	Promover o envolvimento e alinhamento	Comunicação interna transparente e rigorosa	Disponibilização de indicadores chave da atividade e principais iniciativas	Nº de indicadores e iniciativas divulgados			<i>drill up</i>
	Motivação e empenho dos colaboradores	Desenvolver a multifuncionalidade dos colaboradores	Rotação	Apurado pelo DRH			<i>drill up</i>
		Manter níveis de absentismo reduzidos	Taxa de absentismo	Horas absentismo / Horas disponíveis totais			<i>drill up</i>
	Desenvolver uma organização de aprendizagem	Captar sugestões de melhoria	Sugestões	Nº de sugestões recebidas			<i>drill up</i>
		Identificar boas práticas	Boas práticas identificadas	Nr. de boas práticas identificadas			<i>drill up</i>

Fonte: Elaborado pelo próprio