



**SCORECARD DE PERFORMANCE: Desenvolvimento de um
modelo conceptual para sociedades cotadas**

Raquel Alexandra Carapinha dos Santos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Gestão

Orientador(a):

Prof. Dr. Ilídio Tomás Lopes, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Gestão

Abril, 2014

Agradecimentos

A conclusão desta tese de mestrado significa o fim de um ciclo na minha vida. Desta forma, gostaria de expressar a minha gratidão aquelas pessoas que estiveram sempre presentes durante esta fase.

Ao meu orientador, Prof. Ilídio Tomás Lopes por ter aceitado ser meu orientador e por me ter dado a motivação necessária para realizar este trabalho.

À minha mãe, melhor amiga, pelo amor, força, motivação e coragem que me transmitiu todos os dias, como sempre o fez durante toda a vida.

Ao Fábio, pelo carinho e apoio, assim como toda a paciência nos meus momentos mais complicados.

Ao meu pai, manos, tia Carla e prima Carla pela preocupação constante.

À Filipa pelo incentivo para não desistir.

Aos meus amigos, pela compreensão das minhas ausências.

A todos vocês, agradeço por fazerem parte da minha vida e contribuíram para que todos os dias trabalhe para ser uma pessoa melhor.

Resumo

A metodologia do *balanced scorecard* tem vindo a ser cada vez mais utilizada nas empresas como importante ferramenta de avaliação de performance. Ao longo dos anos, tem constituído objeto de análise nas organizações, que posteriormente identificam o grau de sucesso da sua implementação. Neste contexto, considerámos interessante do ponto de vista académico e organizacional, o estudo deste modelo aplicado às empresas não financeiras que integram o índice de referência do mercado de capitais português.

Este trabalho foi consolidado num quadro teórico, no qual é explicado a interligação dos conceitos de sistema de informação, controlo de gestão e *balanced scorecard*. Utilizámos um tipo de investigação interpretativo, e o método de investigação escolhido foi o estudo de caso.

Para a recolha da informação sobre as organizações, consultámos os *websites* de cada uma e procedemos à análise dos Relatórios de Contas e Relatórios de Sustentabilidade (a 31 de Dezembro de 2012). Depois de recolhida a informação sobre: estratégias e consequente identificação dos objetivos estratégicos, indicadores financeiros e não financeiros, procedemos à elaboração de um *Scorecard de Performance Conceptual* para sociedades cotadas.

Palavras-chave: *balanced scorecard*, gestão estratégica, empresas cotadas, controlo de gestão

Classificação JEL: M10; M40, M48

Abstract

The methodology of the balanced scorecard has increasingly being used in companies as an important tool of strategic management. Over the years it has been used as an object of analysis in organizations which subsequently identify the degree of success of their implementation. In this context we consider interesting from an academic and organizational point of view the study of this model applied to companies that integrate the reference index of the Portuguese capital market.

This work was consolidated in a theoretical framework in which it is explained the interconnection of the concepts of information system, management control and balanced scorecard. We used a kind of interpretative research and the research method chosen was the case study.

For the collection of information about the organizations we have consulted the websites of each one of them and proceeded to the examination of the auditors and sustainability reports (in 31st December 2012). After having collected the information about: strategies and subsequent identification of strategic objectives, financial and non-financial indicators, we are drawing up a Conceptual Balanced Scorecard for this type of organizations.

Keywords: balanced scorecard, strategic management, quoted companies, control of management

Jel Classification: M10; M40, M48

Índice	
Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract.....	IV
Índice de Quadros	VII
Índice de Figuras	VIII
Capítulo I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Introdução	1
1.2 Enquadramento Económico – Social	1
1.3 Objetivos da dissertação.....	1
1.3.1 Objetivo geral.....	1
1.3.2 Objetivo específico.....	2
1.4 Justificação do tema e sua relevância.....	2
1.5 Estrutura da Dissertação.....	2
Capítulo II: REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 A importância da informação de gestão	3
2.2 Os utilizadores da informação e a tomada de decisão.....	4
2.2.1 <i>Executive Information Systems</i> (EIS).....	5
2.3 Os sistemas de controlo de gestão.....	5
2.4 Cultura Organizacional e Sistema de Controlo	8
2.5 <i>Balanced Scorecard</i> : Conceito.....	10
2.6 Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.7 O <i>Balanced Scorecard</i> como um sistema de gestão estratégica.....	12
2.8 As relações de causa efeito e o mapa estratégico	16
2.9 Conceitos associados ao <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.10 Perspectivas de análise	18
2.11 Implementação e criação de um BSC.....	27
2.12 Limitações ao modelo	29
Capítulo III: METODOLOGIA.....	31
3.1 Paradigmas teóricos de investigação.....	31
3.2 Método	32
3.2.1 Estudos de caso	32
3.2.2 Métodos de recolha de informação	33
3.3 Questão de investigação	34
3.4 Definição da população.....	34

3.5 Tratamento da Informação	35
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	36
4.1 Apresentação das Empresas	36
4.1.1 Negócio e Estratégia.....	36
4.1.2 Objetivos Estratégicos.....	50
4.2 Indicadores de Performance	52
4.2.1 Perspetiva Financeira	53
4.2.2 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	56
4.2.3 Perspetiva dos Clientes.....	58
4.2.4 Perspetiva Processos Internos	60
4.3 Proposta de Scorecard de Performance	62
V: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS.....	64
5.1 Conclusões	64
5.2 Limitações	65
5.3 Desenvolvimentos Futuros.....	65
Bibliografia.....	66

Índice de Quadros

Quadro 1: Características de um sistema eficaz de controlo de gestão	7
Quadro 2: Processos Estratégicos	11
Quadro 3: Os Princípios da organização focada na estratégia.....	15
Quadro 4: Alinhamento Estratégico	15
Quadro 5: Exemplos de Objetivos Estratégicos, Indicadores de Performance e Iniciativas Estratégicas para a Perspetiva Financeira	21
Quadro 6: Exemplos de Objetivos Estratégicos, Indicadores de Performance e Iniciativas Estratégicas para a Perspetiva Clientes.....	23
Quadro 7: Exemplos de Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempenho e Iniciativas Estratégicas para a Perspetiva Processos Internos	25
Quadro 8: Exemplos de Objetivos Estratégicos, Indicadores de Performance e Iniciativas Estratégicas para a Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	26
Quadro 9: Síntese dos Objetivos Estratégicos	50
Quadro 10: Síntese dos Objetivos Estratégicos (continuação).....	51
Quadro 11: Síntese dos Objetivos Estratégicos (continuação).....	52
Quadro 12 : Indicadores da Perspetiva Financeira	54
Quadro 13: Indicadores Financeiros do Scorecard de Performance.....	56
Quadro 14: Indicadores da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.....	57
Quadro 15: Indicadores de Aprendizagem e Crescimento do Scorecard de Performance	58
Quadro 16: Indicadores da Perspetiva de Clientes	59
Quadro 17: Indicadores de Clientes do Scorecard de Performance	60
Quadro 18: Indicadores de Perspetiva de Processos Internos	61
Quadro 19: Indicadores dos Processos Internos do Scorecard de Performance.....	62

Índice de Figuras

Figura 1: Sistema de Controlo de Gestão	9
Figura 2: Evolução do Balanced Scorecard.....	10
Figura 3: Traduzir a missão nos resultados desejados.....	13
Figura 4 : O Mapa Estratégico.....	17
Figura 5: As perspetivas do Balanced Scorecard	19
Figura 6 : Perspetiva de clientes (medidas fundamentais)	22
Figura 7: O Modelo Genérico da cadeia de valor.....	23
Figura 8: Taxionomia da Investigação em Contabilidade	31
Figura 9: Scorecard da Altri	36
Figura 10: Scorecard da Cofina	37
Figura 11: Scorecard da EDP	38
Figura 12: Scorecard da EDP RENOVÁVEIS	39
Figura 13: Scorecard da GALP ENERGIA	40
Figura 14: Scorecard da JERÓNIMO MARTINS.....	41
Figura 15: Scorecard da MOTA-ENGIL.....	42
Figura 16: Scorecard da PORTUCEL	43
Figura 17: Scorecard da PORTUGAL TELECOM.....	44
Figura 18: Scorecard da REN.....	45
Figura 19: Scorecard da SEMAPA.....	46
Figura 20: Scorecard da SONAE INDÚSTRIA	47
Figura 21: Scorecard da SONAE COM	48
Figura 22: Scorecard da SONAE.....	49
Figura 23: Scorecard da ZON.....	50
Figura 24: Scorecard de Performance para as sociedades cotadas	63

Lista de siglas e abreviaturas

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPEX	<i>Capital Expenditure (despesas de capital ou investimento em bens de capital)</i>
CG	Controlo de Gestão
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização)
EIS	<i>Executive Information System</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
PSI 20	<i>Portuguese Stock Index</i>
RCI	Rendibilidade Capital Investido
RCP	Rendibilidade Capital Próprio
SI	Sistemas de Informação
TI	Tecnologias de Informação

Capítulo I: INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

Este capítulo tem como finalidade dar a conhecer de uma forma resumida e concisa o tema da dissertação. Numa primeira parte, elaboramos o enquadramento ao tema, realçando a situação económico financeira de Portugal e como as empresas estão a adaptar-se à crise financeira que o país assiste. Cada vez mais, as organizações consideram a informação de gestão como um ativo estratégico e essencial para as tomadas de decisão. Verifica-se ainda que o grau de dependência das organizações face aos sistemas de informação tem vindo a intensificar-se ao longo dos anos.

1.2 Enquadramento Económico – Social

As atuais perspetivas para 2014 encontram-se rodeadas de uma incerteza elevada. Observa-se que o clima de austeridade irá continuar, traduzindo-se numa limitação do consumo interno, que decorrerá uma vez mais do não crescimento do rendimento disponível das Famílias.

Face a esta situação que se vive em Portugal, é necessário que as empresas encontrem novas formas de chegar aos consumidores. Existem determinados desafios para os quais as organizações tem de estar preparadas, entre os quais: o desenvolvimento tecnológico, a intensificação da concorrência, as necessidades dos clientes, a globalização e a liberalização das relações de trocas. Para conseguir responder a estes desafios de forma eficaz, as organizações nos últimos anos têm investido em Investigação & Desenvolvimento para especializar as suas ofertas.

1.3 Objetivos da dissertação

1.3.1 Objetivo geral

O *Balanced Scorecard* (BSC) é cada vez mais utilizado nas organizações como um instrumento de apoio à implementação da estratégia. É uma ferramenta que permite avaliar o desempenho de uma organização através da compilação de um número reduzido de indicadores críticos ao nível financeiro e não financeiro. Pretende-se através da análise aos conteúdos dos relatórios de gestão das empresas, identificar um conjunto de indicadores que poderão ser integrados num modelo conceptual de avaliação da performance, com aplicação transversal, para as sociedades cotadas.

1.3.2 Objetivo específico

Analisar a informação disponível, na perspetiva do BSC, nos relatórios divulgados pelas sociedades não financeiras que integram o PSI20. A partir desta informação, pretende-se desenvolver um modelo conceptual do BSC, aplicável à generalidade das sociedades cotadas.

1.4 Justificação do tema e sua relevância

A escolha deste tema está relacionada com a utilidade profissional que a abordagem temática nos possa proporcionar. Pretendemos assim dar um contributo positivo para a gestão das organizações, na medida que iremos propor um conjunto de indicadores que permitam a comparação das empresas no tempo e no espaço. Ainda que desenvolvendo a partir das empresas que integravam o PSI20 à data de 31/12/2012 pode ser extensível a outras organizações.

1.5 Estrutura da Dissertação

A dissertação foi estruturada em cinco capítulos.

Capítulo I: pretende fazer um enquadramento ao tema, introduzindo os principais objetivos bem como a identificação das motivações que levaram ao estudo do mesmo.

Capítulo II: incorpora a principal literatura sobre o tema, fazendo a interligação dos principais conceitos, nomeadamente: sistema de informação, controlo de gestão, BSC, entre outros.

Capítulo III: tem como objetivo descrever a metodologia utilizada para o estudo, destacando-se as fases e o desenho da investigação.

Capítulo IV: descrição da proposta de implementação do modelo conceptual de BSC. São analisados os indicadores financeiros e não financeiros de cada uma das empresas que integram o PSI 20.

Capítulo V: são apresentadas neste capítulo as principais considerações sobre o estudo de conteúdo bem como a indicação de possíveis linhas de investigação futura.

Capítulo II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A importância da informação de gestão

Desde as primeiras décadas do século XX até ao presente temos assistido a um desenvolvimento científico e tecnológico nas organizações, marcado pela necessidade de compreensão dos conceitos da informação e do conhecimento. Estes passaram a ser entendidos como as novas matérias-primas na obtenção de vantagem competitiva para as empresas. São vistos como algo que pode contribuir para marcar a diferença.

É importante referir que estamos perante a 5ª Onda de Inovação¹, fortemente influenciada pelas novas tecnologias e uma mudança radical nas organizações, pois faz com que as empresas procurem novas formas de se adaptarem e conseguirem corresponder de forma eficaz ao mercado. Consequentemente, as culturas organizacionais são redefinidas, existe um aumento da competição entre as organizações, o que leva que a procura por Recursos Humanos com elevados níveis de qualificação seja maior para desempenhar determinadas funções.

Uma vez que estamos perante uma aldeia global, torna-se imperativo que as organizações procurem novas formas de controlo de gestão, que as ajudem a combater o fenómeno da globalização. Neste contexto, é importante conhecer a definição de novos conceitos como: Dados, Informação e Conhecimento. De acordo com Lopes (2013), os dados são partes isoladas, que necessitam de ser organizados, processados, analisados para ser possível obter a informação. Para os autores Amaral e Varajão (2000), a informação é o conjunto de dados transformados que permite ao recetor a melhoria do seu conhecimento e conseqüente melhoria das suas decisões.

Segundo Tofler (1990) o conhecimento é encarado como um novo recurso, parcialmente pago, parcialmente explorado gratuitamente e que pode ser utilizado como substituto definitivo. No entanto, para Tavares (2011) o conhecimento serve para resolver os problemas através da utilização da informação. É possível criar sistemas produtivos mais eficientes ao modificar a organização do trabalho.

¹ Citado por Lopes (2013:25), Schumpeter (1952) classificou cinco ondas de inovação: 1ª – Energia hidráulica, têxteis e ferro (1745 – 1845), 2ª – Vapor, caminho-de-ferro e aço (1845 -1900), 3ª- Electricidade, química e motor de combustão (1900- 1950), 4ª Petroquímica, aeronáutica e electrónica, 5ª- Redes digitais, software e media (1900 - ...)

Os sistemas de informação passaram por várias fases de evolução. Nos dias de hoje, as organizações tomam as decisões quanto ao sistema de informação a utilizar, alinhando esta decisão com a estratégia da empresa. Cada autor apresenta uma própria definição para este conceito. Na opinião de Monforte (1994), o sistema de informação é importante para a tomada de decisão em termos dos produtos e operações, contribuindo assim para fazer parte da razão da existência da organização.

Já os autores Laudon e Laudon (1996) definem sistemas de informação estratégicos como sistemas que contribuem para a obtenção de vantagem competitiva em qualquer nível da organização, através da alteração das metas, operações, serviços, produtos.

A introdução de um sistema de informação não significa por si só, que irá aumentar a produtividade da empresa. Na opinião de Monforte (1994), um sistema de informação eficaz apresenta as seguintes características:

1. Rigor: informação sem erros relevante;
2. Ser oportuno: informação no momento certo;
3. Nível de Processamento de Dados: processar transações de forma rápida;
4. Concisão: informação relevante para a tomada de decisão;
5. Disponível: sempre que os utilizadores necessitarem;
6. Apresentar segurança: disponível apenas para os utilizadores autorizados.

Foi nos anos oitenta do século XX que as organizações se aperceberam que operavam num mercado competitivo, no qual se tornava crucial diferenciarem-se dos seus concorrentes através da criação de vantagens competitivas. Reconheceram que o seu sucesso não dependia apenas da tecnologia que utilizavam, mas igualmente da qualidade dos seus colaboradores e da criação de novos conhecimentos, cuja aplicação geraria uma forma mais eficiente de produção.

2.2 Os utilizadores da informação e a tomada de decisão

O sistema de informação pela sua essência permite auxiliar o controlo de gestão numa organização, pois auxilia a análise de fatores que contribuem para a boa performance. Segundo Reis e Rodrigues (2011), o sistema de informação caracteriza-se por abranger toda a organização, sendo que o objetivo é construir um modelo de gestão transversal a toda a organização, eliminando os departamentos isolados. É certo que existem condicionantes à integração de um sistema de informação: capacidade de

financiamento, dimensão do negócio, vantagens associadas à implementação, objetivos específicos.

2.2.1 Executive Information Systems (EIS)

A fim de avaliar o desempenho da organização juntamente com a estratégia, surgiu em 1982, um sistema que apoia a decisão dos gestores conhecido por “*Executive Information Systems*” (EIS). Segundo Watson *et al.* (1991), este sistema permite aceder a notícias, cotações de bolsas, informações sobre os concorrentes e clientes, principais indicadores de desempenho e acompanhamento das operações internas.

Watson *et al.* (1996), anos mais tarde referem que este sistema computadorizado permite alcançar os fatores críticos de sucesso, através do fornecimento da informação.

Os sistemas de EIS apresentam as seguintes características:

1. São construídos para responder às necessidades dos gestores de topo;
2. Usados diretamente pelos gestores de topo;
3. Filtra, extrai e compila a informação que é importante;
4. Permite aceder a um vasto conjunto de dados externos e internos;
5. Fácil de utilização e exige pouca formação para a utilização.

2.3 Os sistemas de controlo de gestão

O Controlo de Gestão (CG) permite motivar os gestores a atingir os objetivos da organização, através de instrumentos que visam o desenvolvimento das diversas tarefas e atividades previamente planeadas. Genericamente, controlar consiste em comparar as realizações com as previsões e verificar se existem desvios suscetíveis de medidas corretivas.

De acordo com a literatura existente sobre este tema, o conceito de CG tem vindo a evoluir à medida que as organizações se adaptam aos novos mercados. É importante definir o que é o controlo de gestão e a quem se destina. Faz ou não sentido implementar este sistema nas organizações, quais as vantagens que estão associadas e em que medida o interligamos com a estratégia da organização?

Para Anthony (1965) este processo deve garantir que os recursos são obtidos de forma eficaz e eficiente, tendo em vista a concretização dos objetivos da organização.

Para Lowe (1971) o sistema de controlo de gestão visto numa perspetiva funcional, existe para integrar os departamentos de uma organização, através da definição de objetivos globais e melhorar a tomada de decisão por parte dos gestores. Planeamento e Controlo fazem assim parte de um sistema eficaz de controlo de gestão que visa a construção de uma organização eficiente a longo prazo.

No entanto, decorrente de um estudo efetuado à aplicação do modelo em 1987 pelos autores Jordan *et al.* (2008), surgiram reações negativas:

O modelo é visto como um instrumento fiscalizador da informação dos diversos departamentos;

Nem sempre as intervenções do responsável pelo controlo de gestão são bem vistas;

O controlo de gestão não é visto na sua essência, ou seja, não é utilizado como instrumento estratégico de forma a contribuir para a realização dos objetivos.

Anthony *et al.* (1989) defendem anos mais tarde que o processo de controlo de gestão assenta em três pilares: i) Planeamento Estratégico e Controlo; ii) Controlo de Tarefas e iii) Controlo da Gestão. É então um processo que visa motivar os envolventes da organização a atingir os objetivos através da identificação de erros de desempenho e irregularidades, contribuindo para o objetivo global da organização. De acordo com os autores, o controlo de gestão conjuga os termos eficiência e eficácia, uma vez que assegura que a estratégia que foi planeada é efetivamente realizada.

Com vista a assegurar um controlo sobre o comportamento dos colaboradores, as organizações utilizam uma série de fatores: orçamentos, regras, sistemas de operação, medidas de avaliação de desempenho. Segundo Flamholtz (1996), a conjugação de todos estes fatores origina um sistema de controlo organizacional. Flamholtz (1996) identifica as características essenciais para que um sistema seja eficiente, Jordan *et al.* (2008), definiram oito princípios que devemos ter em consideração na implementação de um sistema de controlo de gestão. No quadro seguinte, atribuímos a cada uma das características/funções, quais os princípios que se deve ter em consideração:

Quadro 1: Características de um sistema eficaz de controlo de gestão

	Funções	Princípios	Explicação dos Princípios
Objetivos	Deve motivar as pessoas a tomar decisões e a realizar ações que vão ao encontro do objetivo da empresa	1º Princípio	Ter instrumentos que permitam avaliar objetivos de cariz financeiro e não financeiro
		4º Princípio	Suportar a tomada de decisão através da definição de planos de ação
Meio organizacional	Deve refletir os esforços de cada colaborador e os seus contributos na execução dos objetivos	6º Princípio	O CG tem uma natureza essencialmente comportamental, pois quem contribui para o desempenho positivo ou negativo, são os gestores
		7º Princípio	Conduzir a sistemas de recompensas e sanções, pois os gestores terão um melhor desempenho se verificarem que existe algum tipo de recompensa.
Decisão e Autonomia com controlo	Permite analisar a evolução dos resultados que foram obtidos	2º Princípio	Descentralização das decisões e delegação da autoridade são, condições essenciais no CG. Os gestores devem ser responsáveis pela evolução dos objetivos e decisões que tomam
		8º Princípio	Os gestores descentralizados são os principais responsáveis pela performance de um sistema de CG
Implementação da Estratégia	Facilitar a implementação da estratégia, através de medidas que visam o seu planeamento	3º Princípio	Incorporar um conjunto de mecanismos que permitam avaliar o desempenho de cada área individualmente e a contribuição da mesma para o resultado global
		5º Princípio	O horizonte temporal é o futuro, permitindo delinear planos de ação futuros.

Fonte: Elaborado a partir de Flamholtz (1996) e Jordan *et al.* (2008)

2.4 Cultura Organizacional e Sistema de Controlo

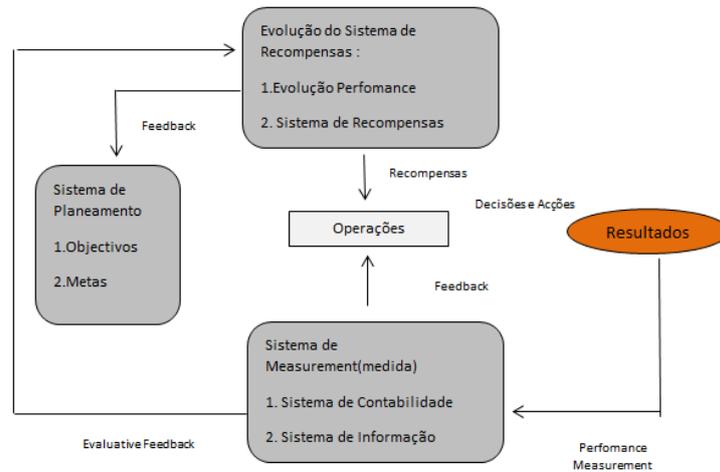
A estratégia empresarial engloba os objetivos de negócio a alcançar, bem como o caminho a percorrer para os atingir, caminho esse que é balizado pela cultura da empresa e pelos princípios operativos que forem definidos.

Segundo Camara *et al.* (2001), a cultura é um mecanismo de orientação e controle que forma e orienta as ações e comportamentos dos colaboradores. Para Pfeffer (1981), a cultura pode ser transmitida para cada um dos membros que integram as organizações, através de sentimentos e atitudes que despertam os aspetos emocionais dos indivíduos. Sendo assim, para Tavares (2010) uma organização pode ser percebida como um sistema cultural uma vez que é constituída por uma cultura própria e formada por um conjunto de subculturas, sendo que cada subcultura tem uma forma de fazer as coisas (conforme o grupo profissional a que pertence, por exemplo). O facto de existirem várias subculturas, torna cada organização única, não existindo duas organizações que funcionem da mesma forma. Este carácter distintivo torna a cultura um ativo económico estratégico das organizações, tanto mais importante quanto mais difícil for copiar os seus elementos constitutivos.

Face ao exposto, podemos concluir que, uma das principais e mais importantes atividades de gestão passa pela leitura e representação das organizações como culturas. De acordo com os autores Birnberg e Snodgrass (1988), a cultura é influente para o sistema de controlo de gestão na medida em que identifica os estímulos mais significativos para um individuo, e por sua vez afeta qualquer juízo de valor que se tenha sobre esse mesmo estímulo. Tavares (2010) refere que é importante procurar, desenvolver e passar a cultura a todos os membros da organização, associando assim todos os trabalhadores à criação de novas formas de cultura adaptadas às novas situações e estratégias organizacionais.

Flamholtz (1996) explica através de um modelo, a relação entre a cultura organizacional e o sistema de controlo de gestão e como os diversos sistemas dentro da organização estão interligados. Para o autor, a cultura conduz o sistema de controlo de gestão a agir de acordo com as normas partilhadas, valores e filosofias intrínsecas à organização.

Figura 1: Sistema de Controlo de Gestão



Fonte: Adaptado de Flamholtz (1996)

Segundo Flamholtz (1996), a primeira fase assenta no planeamento do processo que consiste em tomar decisões sobre os objetivos e as metas na organização, assim como na definição dos meios que são necessários para atingir esses objetivos e metas. Do ponto de vista do sistema de controlo, os objetivos e as metas são utilizados para estabelecer níveis de performance, motivar o desempenho do sistema operacional e comportamental. Posteriormente ao planeamento, define-se qual o sistema de performance das funções que são necessárias para executar as atividades realizadas diariamente. Este sistema pode ser a qualquer nível da organização: indivíduos, departamentos, equipas. Para que este sistema de controlo seja eficaz, todos os objetivos definidos devem ser medidos a nível financeiro e não financeiro a fim de avaliar o desempenho organizacional. Como tal, é importante que exista também um sistema de feedback, composto pelas informações sobre as operações e os seus resultados. Consequentemente, é necessário que a organização disponha de mecanismos de avaliação de desempenho e à gestão de recompensas. Segundo Aguinis (2009) a avaliação de desempenho é um processo que permite identificar, medir e desenvolver as capacidades dos indivíduos e equipas, corrigindo o desalinhamento do desempenho com os objetivos estratégicos. Nascimento (2012) realça que a gestão de incentivos surge no seguimento da avaliação de desempenho, na medida em que se preocupa em implementar estratégias e práticas, com o objetivo de recompensar as pessoas de forma justa, equitativa e consistente tendo por base o seu valor para a organização.

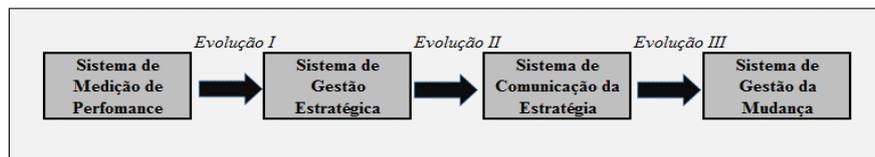
2.5 *Balanced Scorecard* : Conceito

Em 1992, foi desenvolvida por Robert S. Kaplan e David P. Norton uma metodologia que assegura, através de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia, que as medidas e objetivos de desempenho se enquadram em quatro perspetivas: 1.Financeira; 2.Processos Internos; 3.Aprendizagem e Crescimento; 4.Clientes. Todas as perspetivas apresentam-se coerentes e alinhadas com as estratégias.

2.6 Evolução do *Balanced Scorecard*

Desde a implementação do *Balanced Scorecard* nas organizações, até aos dias de hoje, que este sistema tem vindo a evoluir. Pinto (2007), descreve três fases de evolução, tal como ilustrado na seguinte figura:

Figura 2: Evolução do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Pinto (2007)

No início dos anos 90 as organizações tinham um sistema de medição de performance, ou seja, baseado em indicadores exclusivamente financeiros. Verificou-se que a competição entre as empresas tinha mudado e os seus modelos financeiros não eram suficientes para competir no mercado pois não era possível avaliar certas áreas como: motivação dos empregados, satisfação dos clientes. Não continham indicadores que permitissem decidir quais as áreas a apostar e não tinham possibilidade de analisar a performance das mesmas.

Através da análise e identificação dos problemas a doze organizações, é proposto um modelo que visa integrar medidas de cariz financeiro e não financeiro em quatro perspetivas: Clientes; Processos Internos, Financeira e Crescimento. Kaplan e Norton (1992) afirmam que o modelo é eficaz para a organização se forem bem definidos os objetivos a atingir e depois esses objetivos forem transformados em indicadores de performance.

Em 1993, após a divulgação do modelo e implementação em algumas organizações, as mesmas reconheceram o impacto que as medidas do BSC tiveram na performance. No

entanto, verificou-se que faltava um elo entre o modelo e a estratégia /visão da organização.

Para Kaplan e Norton (1993) as organizações beneficiam das vantagens deste modelo se o virem como um modelo de gestão estratégica que apresenta simplicidade e visão para a organização, permitindo um foco nos aspetos mais críticos.

Em 1996, constata-se que o BSC veio reorganizar os processos de gestão a vários níveis e contribuir para a ligação da definição da estratégia a longo prazo com as ações de curto prazo.

Neste contexto, Kaplan e Norton (1996b) introduzem quatro novos processos, conforme quadro abaixo:

Quadro 2: Processos Estratégicos

Clarificação e tradução da Estratégia <ul style="list-style-type: none">○ Definir uma visão e uma estratégia para a organização	Comunicação e alinhamento estratégico <ul style="list-style-type: none">○ Comunicação da estratégia anteriormente definida e articulação com os vários departamentos da organização○ Identificação de indicadores/medidas que contribuam para a realização dos objetivos estratégicos Sistema de Recompensas
Planeamento e alocação dos recursos <ul style="list-style-type: none">○ Integração das medidas e objetivos num plano financeiro○ Definição de prioridades e consequente alocação dos recursos disponíveis	Feedback e aprendizagem <ul style="list-style-type: none">○ Capacidade de analisar os processos feitos○ Feedback relativamente à concretização efetiva da estratégia○ Permite analisar e rever os objetivos em várias perspetivas e eventualmente substituir/modificar

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b)

Com a implementação do BSC, reconhece-se que as organizações devem usar este sistema com o objetivo de: clarificar e identificar a estratégia; comunicá-la a toda a organização; alinhar os objetivos com a organização; concretizar os objetivos estratégicos de longo prazo definidos através da elaboração de metas e orçamentos anuais e realização de comentários acerca da performance da organização, contribuindo assim para melhorar e aperfeiçoar a estratégia da mesma.

Em 2000 surge uma nova ferramenta de apoio à gestão: o mapa estratégico, que pelas suas características e contributos, veio se a revelar tão importante como o BSC.

Em 2004, surge a necessidade de medir o valor do capital intelectual. Kaplan e Norton (2004a) consideram que os ativos intangíveis são uma fonte de garantir a vantagem competitiva sustentável para a organização, pois são únicos e difíceis de imitar. No entanto, embora não se consiga prever quais os benefícios futuros, podem vir a ser um grande contributo para a organização.

Kaplan e Norton (2004b) consideram que existem três categorias de ativos intangíveis que devem ser medidos e tidos em consideração na implementação da estratégia: 1.Capital Humano, 2.Capital da Informação e 3.Capital Organizacional. O conjunto perfaz um conceito introduzido pelos autores como *strategic readiness*.

Através da implementação do modelo em diversas organizações, verificou-se que este modelo é mais eficaz quando é utilizado para conduzir o processo de mudança. Ou seja, permite identificar quais áreas mais críticas e que eventualmente conduzem à vantagem competitiva das organizações.

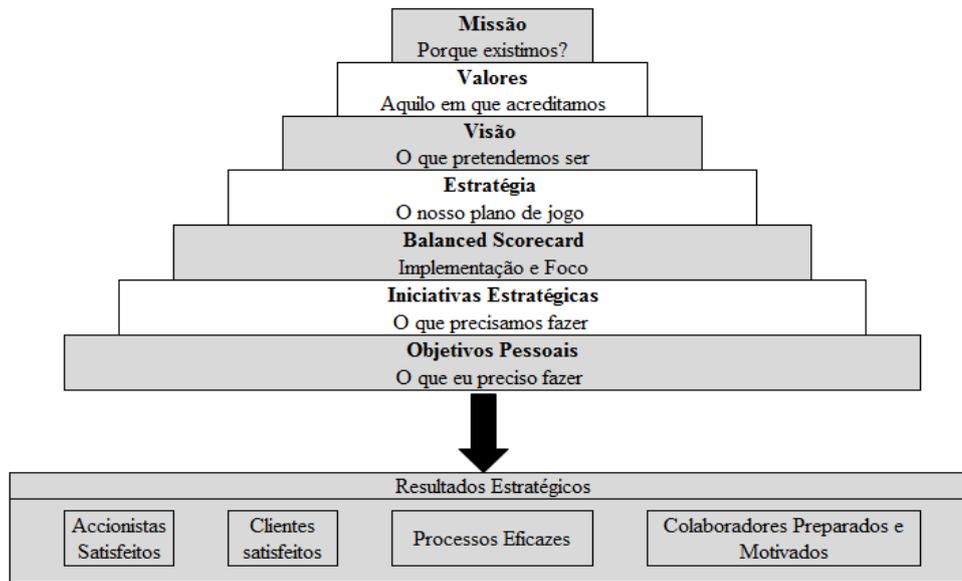
Kaplan e Norton (2006b) afirmam que o importante é escolher uma estrutura organizacional que funcione sem grandes conflitos e posteriormente desenvolver um sistema estratégico personalizado para alinhar a estrutura com a estratégia. Para os autores, a melhor forma de fazer o alinhamento da estratégia com a estrutura é com base na implementação do BSC.

Em 2010 verificou-se que as alianças entre as organizações podiam ser uma fonte de vantagem competitiva. Kaplan e Norton (2010) defendem que o BSC contribui para as organizações terem sucesso com as alianças estratégicas. Segundo os autores, os problemas de insucesso está relacionado com o foco. Se as organizações mudarem o foco das operações e contratos associados para a estratégia e compromisso com os parceiros, é possível que concretizem os objetivos.

2.7 O *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica

O BSC é um sistema que permite às organizações corrigir o desalinhamento que existe entre a estratégia e a gestão da performance nas várias perspetivas. Para Kaplan e Norton (2006a), a principal questão que conduz à criação de valor numa organização é perceber como se cria o alinhamento nas organizações.

Figura 3: Traduzir a missão nos resultados desejados



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001)

A primeira fase passa por justificar a existência da organização. Carvalho (2010) afirma que a missão passa por um conjunto de atividades e processos que se forem bem-feitos, evoluem e ajudam a organização a concretizar a visão. Posteriormente é necessário identificar os valores que a organização deve seguir. Carvalho (2010) define os valores como um conjunto de sentimentos que têm como objetivo estruturar a cultura e a prática da organização. Para Pinto (2007), os valores representam crenças que são profundamente enraizadas que se podem verificar diariamente nos comportamentos dos colaboradores. Numa terceira fase, a organização precisa de definir o que pretende ser no futuro, ou seja, qual a sua visão. Serve como uma aspiração daquilo que a organização pretende realizar ou alcançar a médio e/ou longo prazo. Kaplan e Norton (2001) definem que a visão permite dar uma imagem do futuro, assim como ajudar aos colaboradores a saber o que fazer e como fazer para atingir a visão que se pretende para a organização. No entanto, esta visão só é concretizada se for delineada uma estratégia. Para Ansoff (1965) a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Já para Quinn (1980), podemos definir estratégia como um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente. Porter (1980) define estratégia competitiva como as ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para

enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Finlay (2000) define a gestão estratégica como um processo composto por meios que vão contribuir para justificar a existência da organização, o que esta pretende ser, em que posição se encontra quando pretende lá chegar e de um modo chegar como é que vai chegar lá. Segundo os autores Wheelen e Hunger (2006), a gestão estratégica consiste num conjunto de decisões e ações que determina a performance da empresa. Esta é composta por quatro pontos: análise interna e externa do ambiente; formulação da estratégia; implementação da estratégia, avaliação e controlo da mesma.

Tavares (2010) refere que o objetivo da gestão estratégica passa por as empresas conseguirem ganhar uma posição forte dos seus produtos no mercado. É necessário a organização verificar assegurar que concretiza a estratégia formulada. Neste sentido, o BSC serve como um instrumento de apoio à tomada de decisão.

As organizações acreditavam que era mais importante saber implementar a estratégia do que propriamente a qualidade desta. Kaplan e Norton (2001) definiram cinco princípios que as organizações devem adotar com o intuito de serem bem-sucedidas na implementação da estratégia.

Quadro 3: Os Princípios da organização focada na estratégia

1º Princípio: Traduzir a estratégia em termos operacionais	2º Princípio: Alinhar a organização com a estratégia
<ul style="list-style-type: none"> ○ Mapas Estratégicos ○ <i>Balanced Scorecard</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Papel da Organização ○ Sinergias Unidades de Negócio ○ Sinergias Unidades de Suporte
3º Princípio: Fazer da estratégia um trabalho diário de toda a organização	4º Princípio: Fazer da estratégia um processo contínuo
<ul style="list-style-type: none"> ○ Consciência da estratégia ○ BSCs pessoais ○ Ligação a incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ligar estratégia e orçamento ○ Sistemas de informação ○ Aprendizagem estratégica
5º Princípio: Mobilizar a gestão de topo para a mudança	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Mobilização ○ Governação ○ Sistema de Gestão Estratégica 	

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001)

Com o objetivo de alinhar a estratégia com as operações, Kaplan e Norton (2006a) identificaram seis fases que são consideradas fundamentais:

Quadro 4: Alinhamento Estratégico

Desenvolvimento da Estratégia	Identificar o tipo de negócio e desenvolver uma estratégia clara.
Planeamento da Estratégia	Elaborar um plano de ação com objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas e alocação de recursos alinhar as tarefas diárias com a estratégia definida a longo prazo.
Alinhamento com a organização	Alinhar as tarefas diárias com a estratégia definida a longo prazo.
Planeamento das operações	Planear as atividades diárias.
Monitorizar e aprender	Acompanhar a evolução da estratégia e aplicar medidas corretivas caso necessário.
Testar e adaptar	Verificar se é preciso adaptar a estratégia às mudanças que ocorrem no mercado.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2006a)

2.8 As relações de causa efeito e o mapa estratégico

Os mapas estratégicos surgem em 2000, criados por Kaplan e Norton como uma ferramenta que tem como principal objetivo resolver o gap que existe entre a implementação da estratégia e a sua execução. Para Pinto (2007), este novo instrumento desenvolvido, é crucial na comunicação da estratégia e na tradução da mesma em termos operacionais.

Através do mapa estratégico, conseguimos obter uma representação visual da estratégia nas diversas perspectivas do BSC (Kaplan e Norton, 2000), sendo possível posteriormente proceder à sua medição e gestão. Efetivamente a partir deste momento, as organizações conseguem verificar em que fase se encontra a implementação da estratégia e fazer ajustamentos à mesma, caso seja necessário.

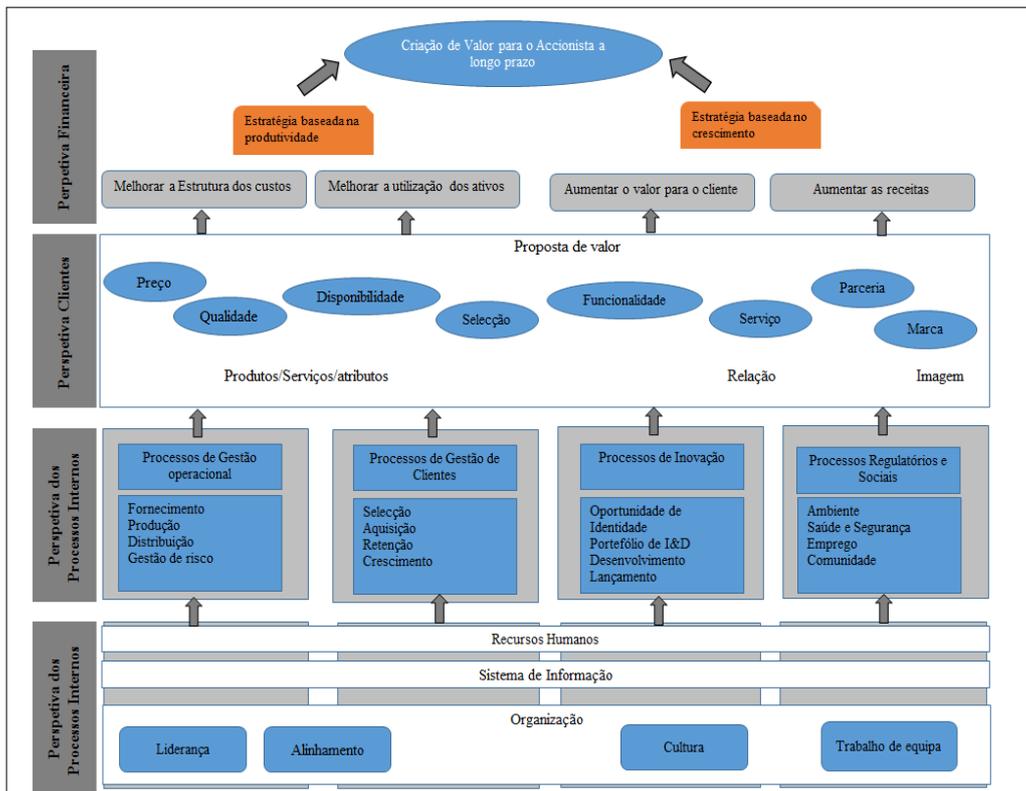
Com este mapa, é possível analisar a evolução dos objetivos estratégicos definidos para as quatro perspetivas, assim como as relações que existem entre os objetivos estratégicos definidos.

Kaplan e Norton (2000) mostram que através do mapa estratégico é possível converter as iniciativas e os recursos (em que inclui ativos intangíveis como a cultura e o conhecimento) em resultados tangíveis. Uma das grandes dificuldades que as organizações tinham, era a dificuldade em medir o valor dos ativos intangíveis.

De acordo com os autores, existem alguns princípios que são necessários ter em conta na construção :

- a estratégia é construída para gerar valor de forma diferenciada para os clientes;
- a estratégia permite equilibrar os aspectos contraditórios;
- os processos internos permitem gerar valor;
- o valor dos ativos intangíveis é determinado através do alinhamento estratégico.

Figura 4 : O Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000)

2.9 Conceitos associados ao *Balanced Scorecard*

Para Flamholtz (1996) os **objetivos** são definidos como uma pretensão do que a empresa quer alcançar numa determinada área, podendo ser gerais ou específicos e são traduzidos no fim que a organização pretende atingir. Segundo Santos (2006), são as definições operacionais das metas globais que motivam os indivíduos a tomarem atitudes e a realizar ações práticas para as concretizar. Carvalho e Filipe (2006), afirmam que os objetivos estão interligados com a missão e visão da organização, na medida que servem para contribuir para a concretização dos resultados. Os objetivos estão representados no mapa estratégico definido por Kaplan e Norton (2004a) e servem para dar a conhecer a toda a organização a estratégia da mesma e as relações dos objetivos nas quatro perspetivas. Permitem analisar como é possível transformar os ativos intangíveis da organização em resultados tangíveis.

As **medidas/indicadores** servem para medir e avaliar de forma quantitativa e qualitativa o cumprimento dos objetivos. Pinto (2007) define como um *standard* que é utilizado para medir e comunicar a performance. Para uma definição eficaz dos indicadores, estes devem ser comunicados a todos os envolventes e estar alinhados com

a estratégia, transmitindo informação de uma forma clara e em tempo oportuno para a tomada de decisão. Russo (2006), sobre a escolha das medidas afirma, que nesta devem ser tidas em conta apenas as mais importantes, não esquecendo as relações de causa e efeito que foram detetadas entre as quatro perspetivas.

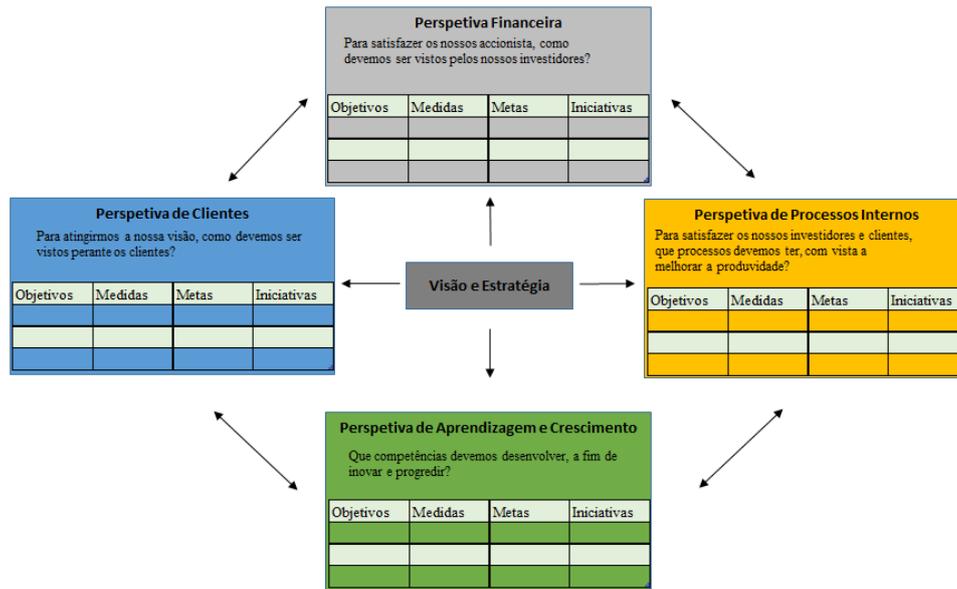
Outro conceito que integra o BSC são as **metas**. Estas permitem atribuir significado aos resultados que foram obtidos através dos indicadores de performance. Portanto é definido o objetivo estratégico, estabelece-se o indicador e define-se que este atinge uma determinada meta (Russo 2006). A meta não se traduz em valor quantitativo, pode também medir o esforço de determinada atividade. As metas representam a nível quantitativo o que se definiu no objetivo.

Por último, para atingir as metas de performance são definidas **iniciativas**, para motivar os colaboradores no cumprimento das metas. São os planos de ações que orientam os colaboradores a desenvolver as medidas anteriormente definidas e a contribuir para uma melhoria dos indicadores. É importante medir os indicadores e fazer comparações para analisarmos a evolução da organização. Daí a extrema importância que a descentralização de poderes tem numa organização. Permite que cada um fique responsável pelas definições que toma e as ações que executa.

2.10 Perspectivas de análise

O BSC incorpora os objetivos, medidas, metas e iniciativas em quatro perspetivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Figura 5: As perspetivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

A **perspetiva financeira** integra um conjunto de indicadores financeiros, que permitem analisar a rendibilidade do processo de criação de valor. Segundo Kaplan e Norton (1996a), os objetivos e indicadores financeiros servem para avaliar a performance esperada de acordo com a estratégia definida e para analisar os resultados de todas as outras perspetivas do BSC. Russo (2006) é da opinião que as medidas de avaliação do BSC estão interligadas, constituindo assim relações de causa-efeito entre elas, e que utilizadas no seu todo, contribuem para a concretização dos objetivos da performance financeira.

Os objetivos financeiros são definidos consoante a fase do ciclo de vida da atividade em que a organização se encontra. Embora existam quatro fases que as vendas das organizações costumam atravessar (introdução, crescimento, maturidade e declínio), Kaplan e Norton (1996b) identificaram as seguintes:

Fase de Crescimento: as empresas têm de lidar com um elevado número de concorrentes e consumidores, originando um desequilíbrio entre a procura e a oferta. As vendas crescem, mas com alguma instabilidade.

Fase de Manutenção: As empresas continuam a realizar os seus investimentos, sempre na expectativa de obter retorno do capital investido. O objetivo passa por manter a quota de mercado, apresentar níveis de crescimento anuais e estabelecer processos de melhoria.

Fase de Maturidade: as empresas entram numa fase de estabilidade, em que não há grandes investimentos. O ritmo das vendas diminui, mas há uma maior competição entre as empresas, pois o objetivo passa por consolidar as quotas no mercado. A expectativa é receber o retorno do capital investido nas duas fases anteriores.

No quadro seguinte são apresentados objetivos estratégicos, indicadores de performance e iniciativas estratégicas para cada uma das estratégias definidas por Kaplan e Norton (crescimento, rendibilidade e criação de valor):

Quadro 5: Exemplos de Objetivos Estratégicos, Indicadores de Performance e Iniciativas Estratégicas para a Perspetiva Financeira

Fatores Críticos	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Performance	Iniciativas Estratégicas
Crescimento: Novos Produtos e serviços alcançando novos clientes e mercado ou aumentado os atuais	O crescimento das vendas ou volume de negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Tx de Cresc do volume de negócios • Quota de Mercado • Volume de Negócios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar novas oportunidades de negócio 2. Aumentar receitas com a penetração em novos mercados 3. Reforçar o esforço das vendas nas exportações
Rendibilidade: Capacidade de gestão dos ativos e dos resultados	O aumento da rendibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Rotação dos ativos • Prazo Médio de Recebimentos • RCP: Rendibilidade dos Capitais Próprios • Quota de Mercado • RCI: Rendibilidade do Capital Investido • RV: Rendibilidade das vendas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desinvestir/vender ativos cujo valor de alienação seja superior ao valor do rendimento 2. Reduzir o fundo de maneiio necessário, através da alteração dos prazos médios de recebimento, pagamento e de existências em armazém
Criação de valor: Capacidade para a criação de valor do acionista	O Aumento do Valor da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • EBITDA: Resultados antes de juros, Impostos, Depreciação e Amortizações • EVA: <i>Economic Value Added</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar a taxa de reinvestimento 2. Utilizar formas de financiamento inovadoras 3. Converter dívidas de curto em médio prazo

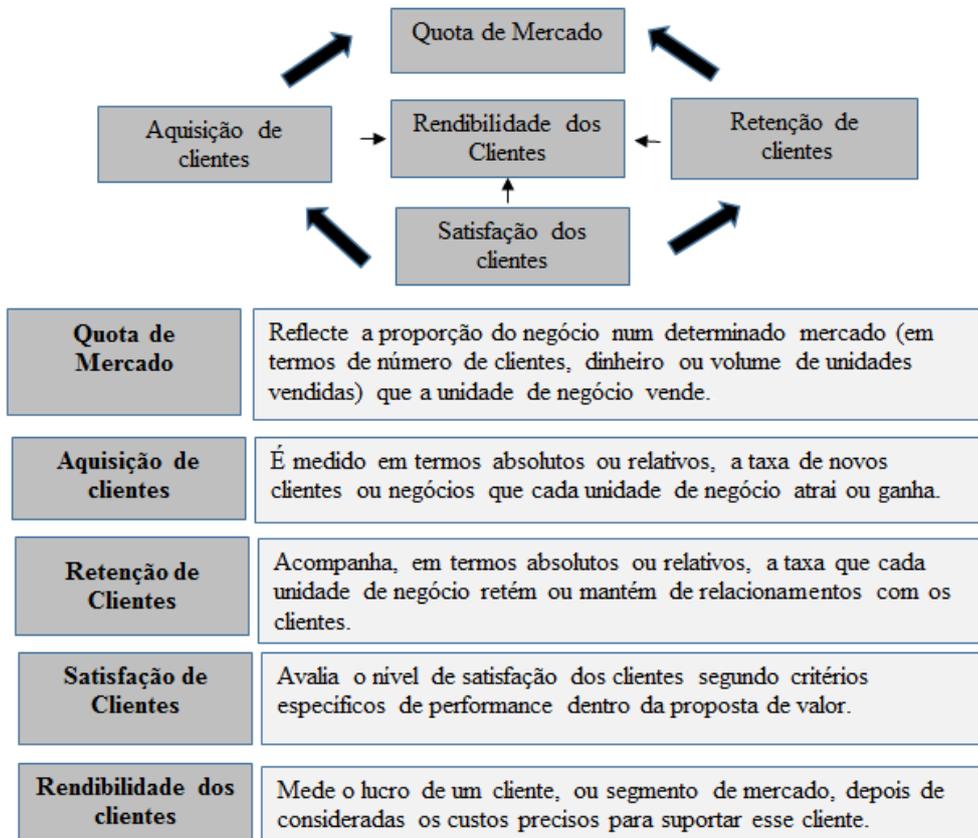
Fonte: Elaboração a partir de Russo (2006) e Jordan *et al.* (2008)

A **Perspetiva dos Clientes** determina a forma como a empresa quer ser vista pelos seus clientes, uma vez que o princípio base é que uma empresa não existe sem clientes. É crucial que a empresa entenda as necessidades dos consumidores e consiga sempre manter elevados níveis de satisfação. De acordo com Russo (2006), esta perspetiva visa alinhar os clientes com os segmentos de mercado que a empresa pretende integrar.

Segundo o autor, as organizações consideram dois níveis de indicadores para esta perspetiva:

1. **Grupo de medidas fundamentais:** Kaplan e Norton (1996) definem um grupo de indicadores genéricos de acordo com a estratégia e que podem ser utilizados nesta perspetiva e que são transversais a todas as organizações:

Figura 6 : Perspetiva de clientes (medidas fundamentais)



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b)

2. Proposição de valor para o cliente: cada empresa deve definir um conjunto de fatores que considera mais importante na abordagem ao cliente. Ou seja, identificar propostas de valor, tais como a qualidade do serviço, *design* do produto, o preço, a imagem, a diversificação do produto, relacionamento com o cliente (atendimento personalizado), entre outros. Concretamente, estes fatores irão contribuir para os resultados, positivos ou negativos, dos indicadores nas principais medidas anteriormente referidas.

À semelhança da perspetiva financeira, de acordo com as estratégias definidas por Kaplan e Norton para os clientes foram associados objetivos estratégicos, indicadores de performance e iniciativas estratégicas, conforme quadro abaixo:

Quadro 6: Exemplos de Objetivos Estratégicos, Indicadores de Performance e Iniciativas Estratégicas para a Perspetiva Clientes

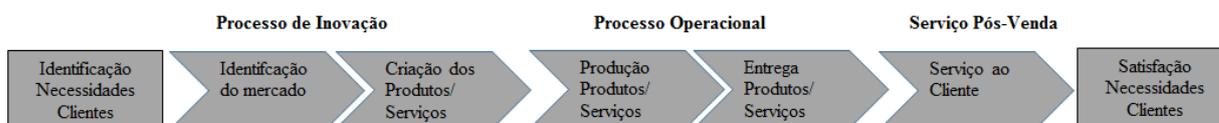
Fatores Críticos	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Performance	Iniciativas Estratégicas
Rendibilidade: Garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da empresa	Aumento das vendas de novos produtos	<ul style="list-style-type: none"> EVA: <i>Economic Value Added</i> RVC: Rendibilidade vendas/clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eliminar da carteira os clientes não rentáveis 2. Promover vendas cruzadas 3. Implementar um projeto CRM
Satisfação: Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes	Melhoria da satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfação dos clientes Tempos de entrega/serviço Cumprimento de prazos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melhorar a atenção dos clientes 2. Realizar inquéritos de satisfação dos clientes
Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes atuais	Aumento da quota de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Nº de clientes Quota de Mercado Volume de Negócios novos clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lançar campanhas de marketing 2. Gerir todo o processo de aquisição de clientes
Fidelização: Capacidade para manter os clientes atuais	Fidelização dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> Nº repeat buyers/Nº clientes ano Crescimento volume negócios clientes atuais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver a assistência pós venda

Fonte: Elaboração a partir de Russo (2006) e Jordan *et al.* (2008)

Na **Perspetiva dos Processos Internos** procede-se à identificação dos processos internos necessários que visam a satisfação dos clientes e dos acionistas através da realização dos objetivos financeiros.

Segundo Pinto (2007), as organizações têm cadeias de valor específicas que são constituídas por procedimentos, culturas e processos internos. É necessário que cada área da organização elabore uma proposta de valor para os clientes, com o apoio destes processos e com base nos valores culturais da organização.

Figura 7: O Modelo Genérico da cadeia de valor



Fonte: Kaplan e Norton (1996b)

Kaplan e Norton (1996b) elaboraram um modelo da cadeia de valor aplicado à generalidade das organizações, no qual identificam três processos consideram como os principais:

- **Processo de Inovação:** Nesta primeira fase, é necessário fazer um levantamento das necessidades dos clientes, identificar o tamanho do mercado e analisar os preços que se pretende. Desta forma, é importante a organização possuir um eficaz processo de inovação, que consiga num tempo reduzido, fazer um rápido estudo de mercado, analisando todos os aspetos importantes envolventes a esta questão e consequentemente desenvolver novos produtos/serviços que garantam a satisfação dos consumidores.
- **Processo operacional:** este processo começa a partir do momento que o cliente faz a encomenda e termina assim que esta for entregue. Eficiência e eficácia são atributos que as organizações devem possuir, com vista à satisfação do cliente. É importante garantir que a encomenda chega ao cliente dentro do prazo estipulado e que é de qualidade.
- **Serviço Pós – Venda:** Após a venda do produto/serviço ao cliente, é necessário que a organização garanta que existe algum apoio. Russo (2006) refere que garantias, tratamento de devoluções e reclamações, são formas que a organização tem de manter a satisfação dos clientes.

Uma organização consegue alcançar vantagem competitiva e diferenciar-se dos seus concorrentes através dos processos de inovação, desenvolvendo novos produtos/serviços que a longo prazo geram valor.

Para cada um dos fatores críticos foram identificados objetivos estratégicos, indicadores de performance e iniciativas estratégicas, tal como é evidenciado no quadro seguinte:

Quadro 7: Exemplos de Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempenho e Iniciativas Estratégicas para a Perspetiva Processos Internos

Fatores Críticos	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Performance	Iniciativas Estratégicas
Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não acumular funções	O aumento do ritmo de inovação	<ul style="list-style-type: none"> • “Lead time”/Tempo de ciclo • Prazos de execução 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reduzir o nº de ciclos de produção 2. Aumentar a automatização e robotização dos processos
Racionalização: Eliminar as atividades que não são geradores de valor	O nível de serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Custo unitário dos produtos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar um sistema de investigação e desenvolvimento 2. Reduzir os processos administrativos
Qualidade: Assegurar elevados níveis de aceitação do produto/serviço	Liderança pela qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de rejeições • Conformidades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar um departamento responsável pelo controlo de qualidade 2. Implementar um sistema de Qualidade Total
Eficiência e Eficácia : Otimizar a utilização dos recursos, da qual dependem os resultados	A gestão eficiente dos recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade • Taxa utilização da qualidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar um sistema eficiente de reclamação dos clientes 2. Implementar um sistema de gestão de objetivos

Fonte: Elaboração própria a partir de Russo (2006) e Jordan *et al.* (2008)

Perspetiva Aprendizagem e Crescimento: Kaplan e Norton (1996b), consideram que nesta perspetiva é onde se identifica a infraestrutura necessária para permitir que os objetivos definidos nas outras perspetivas sejam alcançados.

Pretende-se que os objetivos das outras perspetivas sejam definidos numa primeira fase, e posteriormente são definidos objetivos na perspetiva de aprendizagem e crescimento, com a finalidade de contribuir para a obtenção de bons resultados nas outras perspetivas. Para Pinto (2007), a solução para a visão ser concretizada, passa pelo desenvolvimento de capacidades de mudança e crescimento. Para Kaplan e Norton (1996b) existem três categorias essenciais para esta perspetiva: i) capacidade dos colaboradores; ii) capacidade dos sistemas de informação, iii) motivação, *empowerment*² e coordenação. Defendem que a organização deve ter um conjunto de

² Significa “descentralização de poderes”

mecanismos de formação que possibilitem aos empregados a desenvolver as suas capacidades e inovar no atendimento aos clientes, melhorando assim a relação cliente-colaborador. É importante também garantir que os empregados têm acesso à informação relacionada com os clientes, dos processos internos e dos resultados financeiros que as suas decisões originam, através de um sistema eficaz de informação.

Posteriormente a estas questões estarem ultrapassadas, é essencial a organização manter um colaborador motivado, assim como descentralizar os poderes atribuindo determinadas responsabilidades a cada individuo pelas decisões que tomam. A estratégia de alinhamento deverá preocupar-se em fazer coincidir os interesses das pessoas com os da organização. Segundo Cunha *et al.* (2010), é nesta linha que a definição de objetivos claros e alinhados com os objetivos gerais da organização, associados ao estabelecimento de um sistema de incentivos diretamente relacionado com o alcance das metas definidas, irá contribuir para que a organização alcance os seus objetivos.

Quadro 8: Exemplos de Objetivos Estratégicos, Indicadores de Performance e Iniciativas Estratégicas para a Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Fatores Críticos	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Performance	Iniciativas Estratégicas
Inovação: Capacidade dos Empregados apresentar novas ideias	Potenciar as capacidades dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • N° de novas ideias novas aproveitadas • N° de novos produtos/serviços 	1. Melhorar o sistema de recolha e avaliação das sugestões dos trabalhadores
Satisfação: Garantir elevados níveis de motivação e desempenho	Melhorar o ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação do pessoal • Montante de prémios e incentivos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar uma rede de comunicação interna 2. Promover o trabalho em equipa
Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos colaboradores que potenciem o seu desempenho	Melhorar as competências chave das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • N° de colaboradores qualificados • N° de horas de formação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer planos de formação para os trabalhadores 2. Custear a melhoria do grau académico dos trabalhadores
Tecnologia: Aproveitar o potencial tecnológico	Adaptar a tecnologia às necessidades	<ul style="list-style-type: none"> • N° de postos de trabalho informatizados • Investimento em IT por trabalhador 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modernizar a base de suporte dos sistemas de informação 2. Desenvolver um sistema de informação sobre o desempenho

Fonte: Elaboração própria a partir de Russo (2006) e Jordan *et al.* (2008)

2.11 Implementação e criação de um BSC

Na sua primeira obra, Kaplan e Norton (1996b) argumentaram que para a implementação de um BSC é necessário, que antes do início do processo, seja feito um programa com os objetivos que irá servir como um guia na definição dos objetivos, medidas e indicadores que irão compor o BSC e irá clarificar a estrutura do trabalho inicial que antecede a implementação do BSC. Depois do plano estar desenvolvido, procede-se à escolha da pessoa responsável pela implementação da ferramenta. Designa-se por arquiteto ou gestor de projeto.

Os autores definiram quatro fases que no total incorporam dez tarefas que são necessárias executar para uma implementação eficaz do processo:

1ª Fase: Definição da arquitetura da medição

1ª Tarefa: Selecionar a unidade de negócio adequada

O arquiteto deve juntamente com os gestores de topo identificar qual a unidade de negócio que se irá implementar o BSC.

2ª Tarefa: Identificar as relações que existem entre a Unidade de Negócio e a organização

Depois de estar escolhido a unidade de negócio, o arquiteto realiza uma entrevista com o responsável da unidade sobre: os objetivos financeiros para a área; temas fundamentais (ambiente, segurança, qualidade, preço competitivo); ligações com as outras unidades de negócio (principais concorrentes, clientes em comum).

2ª Fase: Construir consenso em torno dos objetivos estratégicos

3ª Tarefa: Conduzir a primeira série de entrevistas

É necessário que o arquiteto recolha informação a nível interno (missão, visão e estratégia), assim como a nível externo (análise da indústria, desenvolvimentos tecnológicos, análise da concorrência) e transmita aos gestores responsáveis pelas unidades de negócio. Após os gestores reverem a matéria, o arquiteto procede às entrevistas, em que tenta obter o máximo de *inputs* de cada um, assim como formulações de objetivos estratégicos nas quatro perspetivas.

4ª Tarefa: Sessão de Síntese

Após as entrevistas, segue-se uma reunião com o arquiteto e a sua equipa, em que é sintetizado todos os aspetos relevantes das entrevistas. São elaboradas listas com uma formulação inicial de objetivos e medidas que servirão de suporte para a primeira reunião com os gestores de topo.

5ª Tarefa: workshop executivo – Primeira Etapa

O arquiteto conduz uma reunião com os gestores de topo, para dar início ao processo de consenso do BSC e para tal cada objetivo e medida são analisados individualmente. A fim de facilitar o processo de escolha, o arquiteto divide as equipas em quatro sub grupos, que permita que cada uma das perspetivas seja analisada por um gestor individualmente. No final, é elaborada uma lista detalhada com três, a quatro objetivos estratégicos e as medidas associadas a estes para cada perspetiva. Depois disso, o arquiteto prepara um documento que resume o trabalho elaborado.

3ª Fase: Selecionar e conceber as medidas

6ª Tarefa: Selecionar e definir as medidas

O arquiteto trabalha individualmente com cada um dos subgrupos durante as reuniões. Os principais objetivos desse acompanhamento passam por:

- Redefinir os objetivos estratégicos para que estes se encontrem alinhados com a estratégia definida no primeiro *workshop*;
- Para cada objetivo, identificar a medida ou medidas que melhor expressem a intenção do objetivo;
- Para cada medida, identificar as fontes da informação que é necessário e as ações que são necessárias ser feitas para ter a informação disponível;
- Para cada uma das perspetivas, identificar quais as relações críticas que existem entre as várias medidas do BSC e tentar, ainda, identificar a forma como cada medida influencia a outra.

7ª Tarefa: workshop executivo – Segunda Etapa

No segundo *workshop* estão envolvidos o gestor de projeto, os seus subordinados juntamente com um número de gestores de nível intermédio. O objetivo é debater a

visão da organização, as questões estratégicas e os objetivos e medidos já definidos. A apresentação é feita pelos gestores dos subgrupos, e não pela equipa do arquiteto. Esta apresentação irá verificar o que é necessário fazer para se dar início à fase do desenvolvimento da implementação, assim como, redefinir os objetivos e medidas.

4ª Fase: Construção do plano de implementação

8ª Tarefa: Desenvolver o plano de implementação

É importante que antes da implementação do BSC, seja definido para cada subgrupo um gestor responsável pelo cumprimento das metas que foram definidas e que acompanhe o desenvolvimento do plano. Este plano deve conter as bases de dados necessárias para a obtenção da informação, a forma como o BSC comunicará para todos os níveis de organização e estimular os gestores a passarem para um segundo nível de construção de medidas.

9ª Tarefa: workshop executivo – Terceira Etapa

Nesta fase, deve ser discutido todos os assuntos que foram comunicados nos *workshops* anteriores e chegar a um consenso sobre as medidas a aplicar. Deve também ser definido programas de ação preliminares para que seja possível atingir as metas. No final do *workshop*, os gestores de topo, devem concordar com um programa de implementação que comunique o BSC a todos os colaboradores e o integre numa filosofia de gestão e no desenvolvimento de um sistema de informação que suporte o BSC.

10ª Tarefa: Finalização do plano de implementação

Para que o BSC tenha êxito, é necessário que seja integrado como um sistema de gestão. Kaplan e Norton (1996b), consideram que o prazo para esta integração não deve exceder os 60 dias. É crucial que a informação seja sempre a mais atual e necessária para focar a atenção dos utilizadores.

2.12 Limitações ao modelo

Uma vez que não existem sistemas perfeitos, Russo (2006) tem vindo a criticar este modelo de gestão.

De seguida, identificámos as principais críticas apontadas ao BSC:

Através deste modelo do BSC, as organizações não conseguem efetivamente verificar como é que os clientes e os fornecedores contribuem para a concretização dos objetivos;

Não é possível identificar qual o papel da comunidade na definição do meio envolvente da organização.

Para Atkinson *et al.* (1997) este modelo não tem em conta a cadeia de valor, não tendo em conta os fornecedores e os colaboradores, descurando assim o papel da comunidade, que não identifica o processo de avaliação como um processo biunívoco focando-se apenas na definição *top-down*.

Segundo Kaplan e Norton (1993), em que defendem que o BSC irá provocar uma alteração na organização, constitui desde já uma limitação ao modelo. Daí os autores verificarem através do estudo em várias organizações, que o modelo tem mais sucesso se for aplicada numa organização que esteja em processo de mudança.

Num estudo efetuado por Ferreira (2000), sobre a aplicabilidade do modelo às organizações portuguesas, foi identificado que é um modelo que foi desenhado para ser aplicado à cultura das organizações americanas, e que devido às suas particularidades pode não ter tanto sucesso caso aplicado noutra tipo de cultura. Neste estudo, o autor Bontis *et al.* (1999), citado por Ferreira (2000), considera que este modelo apresenta-se como um modelo rígido e que o facto de existirem apenas quatro perspetivas limita a análise. Há fatores críticos do sucesso que são transversais às perspetivas e é muito limitador o ambiente externo estar apenas representado pelos clientes.

Segundo Attadia, Canevarolo e Martins (2003), criticam a dificuldade da definição de medidas de desempenho não financeiras e a integração das medidas de desempenho com as relações de causa-efeito. Para Pace e Basso (2003) citados por Silva e Abbad (2011:12) as relações dos objetivos de longo prazo com os projetos e planos de ação operacionais são quase inexistentes. Os autores propõem criar novas metodologias a fim de promover as relações.

Capítulo III: METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo o desenvolvimento e caracterização da metodologia utilizada no decorrer do projeto. Será estruturado da seguinte forma: (1) Paradigmas teóricos de investigação; (2) Método de investigação; (3) Metodologia. Será também caracterizada a evolução do mercado que o estudo incide, assim como as variáveis utilizadas.

3.1 Paradigmas teóricos de investigação

Segundo Wickramasinghe e Alawattage (2007), as perspetivas constituem teorias alternativas que servem para explicar as práticas da contabilidade de gestão.

Vieira *et al.* (2008) apresentam, baseados no trabalho de Hopper e Powell (1985), três categorias de investigação: positivista, interpretativa e a crítica.

Figura 8: Taxionomia da Investigação em Contabilidade



Fonte: Adaptado de Vieira *et al.* (2008)

Para Simões e Rodrigues (2012), a perspetiva positivista considera que a contabilidade de gestão é independente e não tem em conta as relações entre os atores sociais e a organização. Para os investigadores que seguem esta perspetiva, as práticas organizacionais são universais e independentes do contexto.

Para Vieira *et al.* (2008), a investigação interpretativa serve pra compreender a natureza social das práticas contabilísticas, isto é, estudar os comportamentos diários dos indivíduos e o que os mesmos significam na organização. Erickson (1986) refere que a característica que distingue este tipo de investigação é o facto de existir um foco para os

pontos de vista do universo observado. Ryan *et al.* (2002) defendem que as práticas contabilísticas são construídas pelos indivíduos e estes podem nas influenciar, alterando as regras sociais e as práticas que guiam os seus comportamentos.

Face às duas definições apresentadas e de acordo com os objetivos do estudo em questão, a nossa escolha centra-se na investigação interpretativa e crítica, realçando assim a importância do significado que cada individuo atribui aos fenómenos contabilísticos.

3.2 Método

No âmbito da investigação interpretativa, escolhemos desenvolver uma metodologia de investigação qualitativa, pois segundo Gorman e Clayton (2005), é um processo de pesquisa, em que o investigador não observa os dados de uma forma isolada, mas sim inseridos no contexto, pelo que o método de recolha de dados torna-se crucial neste tipo de pesquisa.

Vieira *et al.* (2008) defendem que a investigação qualitativa permite a obtenção de resultados que podem ser utilizados em termos académicos e profissionais; avaliar continuamente a eficácia do estudo; e relacionar a teoria estudada com os resultados obtidos.

3.2.1 Estudos de caso

Para Yin (2009), um estudo de caso é o método mais adequado quando se pretende apresentar melhorias às práticas de gestão atuais, respondendo a questões do tipo “como” e “porquê”, que vão contribuir para a descrição do fenómeno em questão que está bem identificado e delimitado. Yin (1989) e Merriam (1988) defendem que este método favorece a interação dos fatores que são considerados importantes para o estudo do fenómeno atual. Yin e Davis (2007) defendem que este método deve ser utilizado quando o investigador pretende analisar em profundidade um fenómeno da vida real no seu contexto real, tendo em conta que é impossível separar as variáveis do fenómeno do próprio contexto.

Ryan *et al.* (2002) classificaram os estudos de caso em:

- 1) Estudos de caso descritivos: tem como objetivo a descrição de sistemas, técnicas e procedimentos seguidos na prática;

- 2) Estudo de caso ilustrativos: procuram ilustrar práticas de contabilidade supostamente inovadoras desenvolvidas por empresas de excelência;
- 3) Estudo de caso experimentais: são o resultado do desenvolvimento de técnicas, procedimentos e práticas com o objetivo de serem utilizados posteriormente em empresas;
- 4) Estudos de caso exploratórios: permitem ao investigador a exploração das diversas razões que justificam as práticas de contabilidade. Neste estudo, são geradas ideias e hipóteses que podem vir a ser testadas posteriormente. O objetivo final deste tipo de estudo é obter generalizações;
- 5) Estudo de casos explanatórios: permitem ao investigador estudar e explicar a existência de determinadas práticas. O foco passa a ser o individual e não o geral.

O método escolhido para o estudo em causa baseia-se em estudos de caso múltiplos, de natureza explanatória, pois o objetivo passa por analisar cada uma das sociedades cotadas e identificar os indicadores que cada uma delas utiliza. É também um estudo de caso exploratório, uma vez que se pretende, posteriormente, desenvolver modelo conceptual de controlo de performance.

No entanto, Ryan *et al.* (2002) consideram que este tipo de pesquisa apresenta limitações, tais como: (i) dificuldade em definir limites de pesquisa, pelo que o investigador tem duas opções: limitar a pesquisa a uma área específica, ou estudar diversos assuntos mas de forma superficial; (ii) o facto deste estudo ser subjetivo, uma vez que é a determinada interpretação de um investigador e daí não poder ser considerado um objetivo; (iii) a ética do investigador em relação aos assuntos que são estudados, uma vez que tem de haver uma relação de confidencialidade entre a informação fornecida e a sua divulgação.

3.2.2 Métodos de recolha de informação

Para Silverman (1997), referido por Vieira *et al.* (2008), os métodos de investigação neste tipo de pesquisa são: (1) entrevistas; (2), observação; (3) textos e documentos e; (4) registo áudio e vídeo.

A fim de dar uma resposta ao objeto da investigação, utilizámos o método de recolha de informação que não requer um envolvimento do investigador em interações sociais:

textos e documentos. Com o intuito de conhecer a história das organizações cotadas, realizámos uma pesquisa através dos *websites* de cada uma delas. Para procedermos à identificação dos indicadores de performance, foi feita uma análise aprofundada aos relatórios de contas e sustentabilidade disponíveis nas fontes oficiais das empresas.

3.3 Questão de investigação

Para a elaboração deste estudo de caso, foi necessário definir o objetivo que a investigação se propôs atingir: desenvolvimento de um modelo conceptual de BSC aplicado às empresas cotadas em bolsa. O objeto de estudo da investigação passa pela análise de conteúdo aos Relatórios de Contas e Relatórios de Sustentabilidade elaborados pelas organizações.

Posteriormente à clarificação do propósito da investigação, definiu-se a principal questão de investigação:

Quais são os principais indicadores que as sociedades que integram o índice PSI 20 utilizam para avaliar a performance e que são apresentados nos relatórios de gestão divulgados?

Relativamente à recolha de dados, foi feita em dois contextos distintos. No primeiro contexto, recolhemos dados em termos da revisão da literatura, através da leitura de artigos científicos, livros e dissertações de mestrado subjacentes às matérias de sistemas de informação, controlo de gestão e *Balanced Scorecard*.

Num segundo contexto, os dados foram recolhidos relativamente ao conjunto das quinze empresas não financeiras que integram o PSI 20. A pesquisa começou por analisar a história de cada empresa e conhecer as atividades principais e as estratégias que se regem. Posteriormente serão analisados objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e iniciativas estratégicas nas quatro perspetivas do BSC: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.

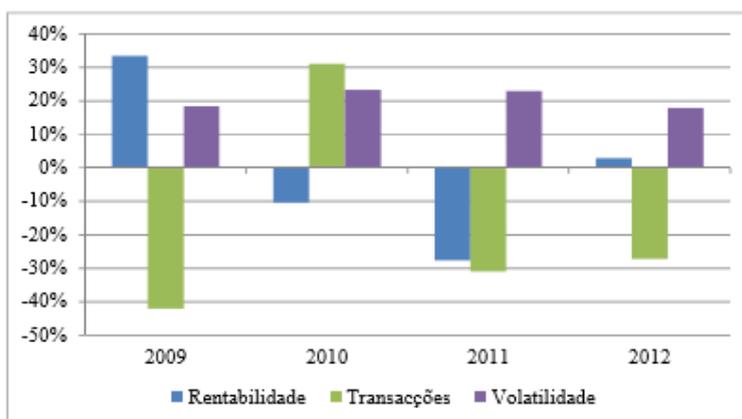
3.4 Definição da população

A definição da população a estudar é composta pelas sociedades cotadas não financeiras que integram o PSI 20. A nossa escolha foi influenciada por dois fatores: a diversidade dos sectores de atividade em que as sociedades estão inseridas e o facto de ser o principal índice português. Segundo o relatório da atividade da CMVM, o PSI 20 em

2012 após alguma estabilidade no início do ano, registou uma forte quebra a partir do segundo trimestre, provocada pelo agravamento das condições económicas em muitos países, assim como as eventuais saídas de alguns países da zona euro. Em 2012, o valor das transações de ações das empresas voltou a cair.

Os índices da bolsa indicam aos investidores se, em média, as cotações apresentam uma tendência de subida ou de descida. Em 2012, verificou-se que a variação do índice bolsista (+2,9%) proporcionou uma rentabilidade positiva aos investidores.

Gráfico 1: Variação do Valor, Volatilidade e Transações do PSI 20



Fonte: CMVM (2012)

3.5 Tratamento da Informação

Os nossos dados foram recolhidos a partir dos Relatórios de Contas e Relatórios de Sustentabilidade das empresas, à data de 31.12.2012, disponíveis nos *websites* de cada uma.

Com o intuito de agregar a informação para permitir comparabilidade entre os dados, serão identificados diversos indicadores nas quatro perspetivas do BSC. Primeiramente a nossa escolha irá basear-se nos indicadores que tiverem o maior nível de frequência absoluta. No entanto, iremos ter em consideração dois fatores: i) a revisão da literatura sobre os indicadores que devem ser utilizados nas organizações e ii) os objetivos estratégicos definidos pelas organizações a fim de alinhar a estratégia com a performance das mesmas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Apresentação das Empresas

4.1.1 Negócio e Estratégia

Numa primeira fase, entendemos que é importante conhecer as atividades de cada uma das empresas devido à sua diversidade de negócios, assim como as linhas estratégicas que estão definidas. Posteriormente, agregámos a informação: objetivos e indicadores e construímos um *scorecard* para cada uma das organizações.

1. ALTRI

A Altri foi constituída em Março de 2005, tendo resultado do processo de cisão da Cofina. De acordo com a informação disponível no site da empresa, a sua missão passa pela “*investigação e sustentabilidade dos seus ativos florestais, apostando na sua rentibilidade, mas também na sua conservação e no seu equilíbrio* “. É uma empresa de referência na produção de pasta de eucalipto e na gestão florestal. Tem como estratégia definida o aumento da produção da pasta do tipo *Bleaching Eucalyptus Kraft Pulp* (BEKP). Pretende ser o produtor mais eficiente na colocação da pasta de papel à porta dos seus clientes.

Figura 9: Scorecard da Altri

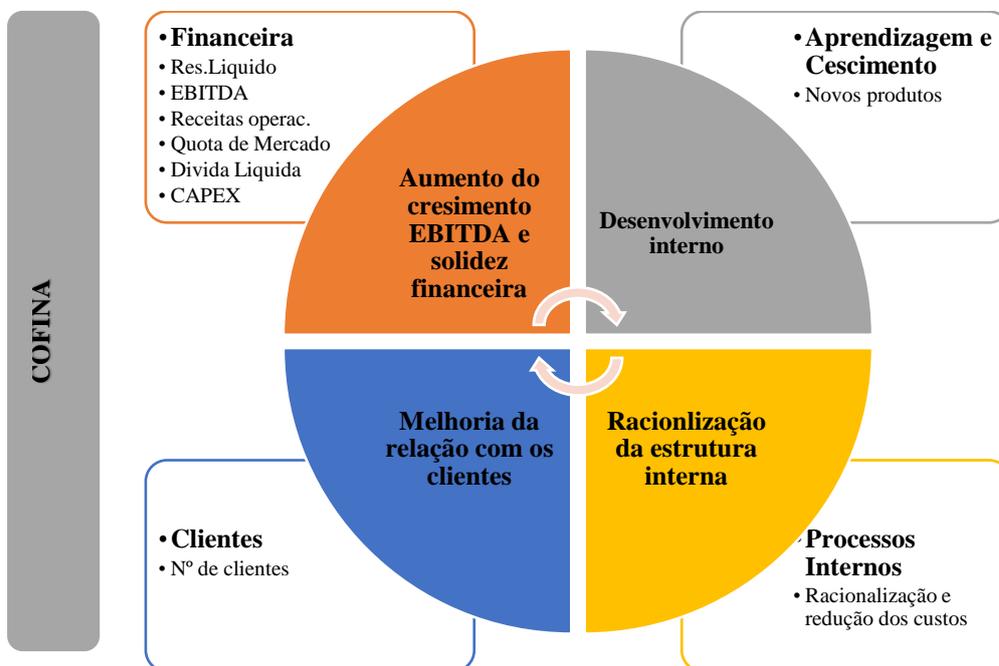


Fonte: Elaboração Própria a partir do R&C e Relatório de Sustentabilidade da Altri

2. COFINA

É uma das principais empresas de media portuguesas, sendo líder de mercado no domínio da imprensa. A visão da organização foca-se em “*ser líder de mercado de media em Portugal, tendo desenvolvido uma estratégia de desenvolvimento assente no reforço da sua posição competitiva e na criação de valor para todos os acionistas* “. De acordo com a informação divulgada no Relatório de Contas da empresa de 2012, a estratégia da empresa focou-se numa “*redução de custos, que passou pela racionalização da estrutura interna, pela otimização do porfolio de títulos com enfoque na rendibilidade dos produtos e pela adaptação dos títulos às condições de mercado.*”

Figura 10: Scorecard da Cofina



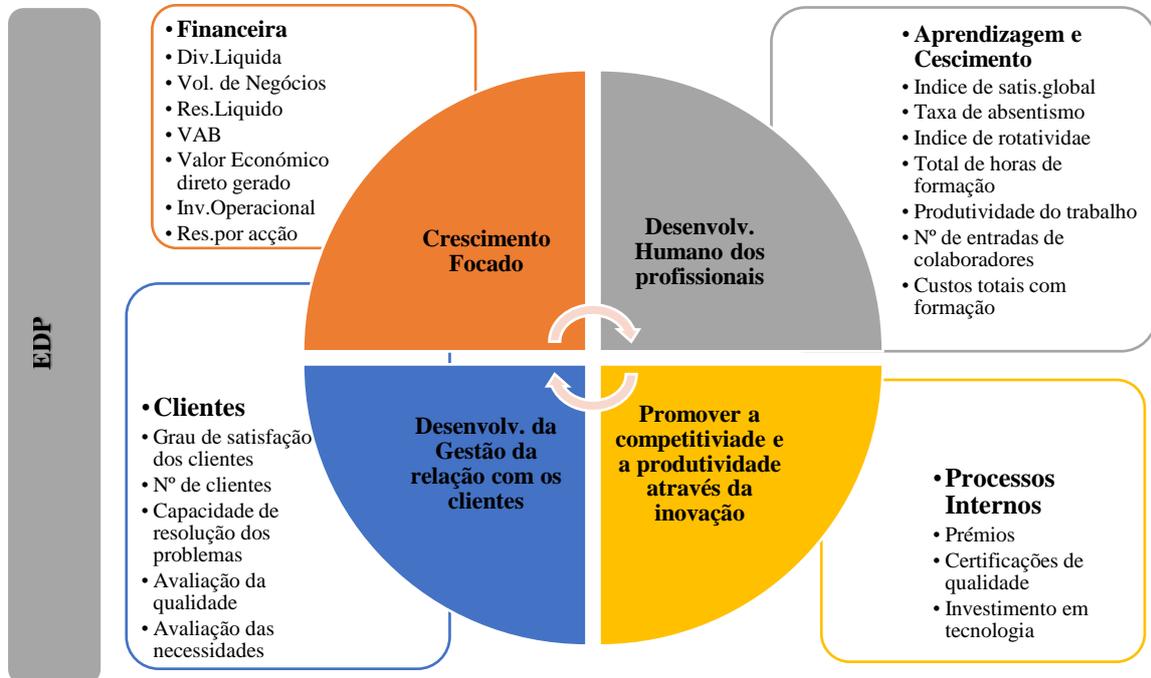
Fonte: Elaboração Própria a partir do R&C da Cofina

3. EDP

É uma empresa do sector energético com uma posição consolidada nos dois sectores de atividade: eletricidade e gás natural. A organização existe para “*gerar energia elétrica de qualidade, com responsabilidade socio ambiental, impulsionando o desenvolvimento sustentável do país e da região, promovendo retorno aos acionistas e o bem-estar da sociedade.*” Os valores da organização assentam em: confiança, iniciativa, inovação, excelência e sustentabilidade. A EDP trabalha para: “*Ser reconhecida como uma empresa de excelência na geração de energia elétrica, pela tecnologia empregada, valorização dos colaboradores e respeito à comunidade do entorno do reservatório.*”

A sua estratégia está assente em três pilares: Risco Controlado, Eficiência Superior e Crescimento Orientado.

Figura 11: Scorecard da EDP

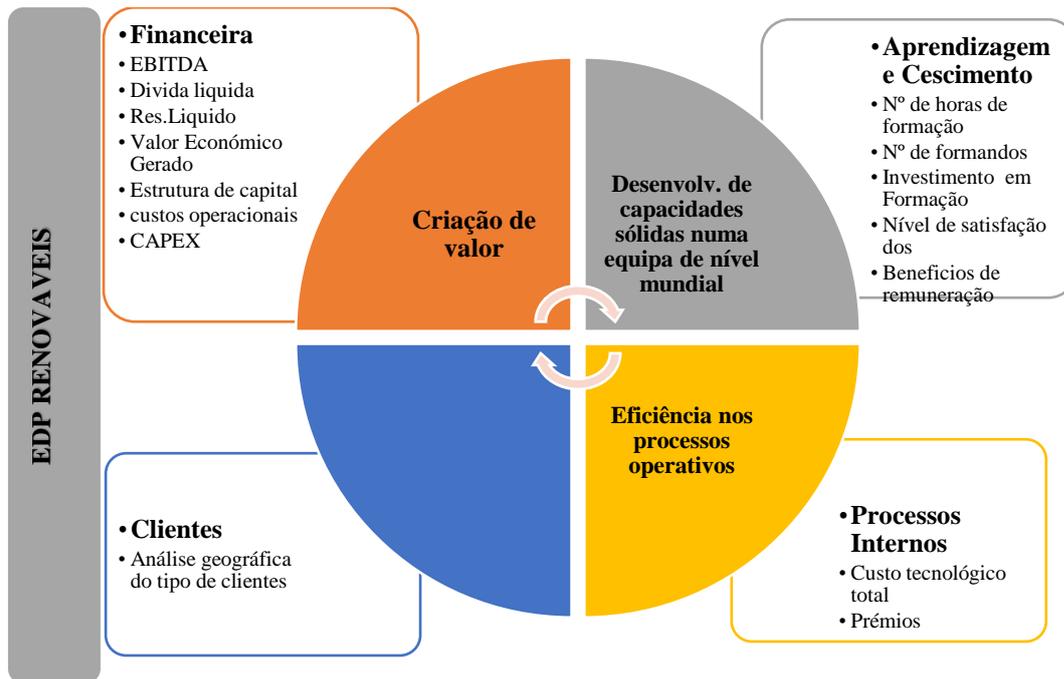


Fonte: Elaboração Própria a partir do R&C e Relatório de Sustentabilidade da EDP

4. EDP RENOVÁVEIS

É uma das empresas que integram o grupo EDP. Assume uma posição de liderança no sector das energias renováveis. A EDP RENOVÁVEIS pretende com o seu trabalho desenvolvido “*ser um líder de longo prazo no setor das energias renováveis, procurando obter credibilidade através da estabilidade, da criação de valor, da responsabilidade social, da inovação e do respeito pelo ambiente*”. Para tal, segue as mesmas linhas estratégicas definidas pelo grupo. No entanto, com o objetivo de beneficiar das tendências do mercado que está inserida, tem desenvolvido iniciativas estratégicas: i) Assegurar *cash flow* visível a partir da base de ativos instalados; ii) redirecionar o crescimento para mercados emergentes e novas tecnologias; iii) rotação de ativos. O seu principal negócio “*são as instalações de produção de eletricidade e não a distribuição aos clientes finais*”.

Figura 12: Scorecard da EDP RENOVÁVEIS



Fonte: Elaboração Própria a partir do R&C e Relatório de Sustentabilidade da EDP RENOVÁVEIS

5. GALP ENERGIA

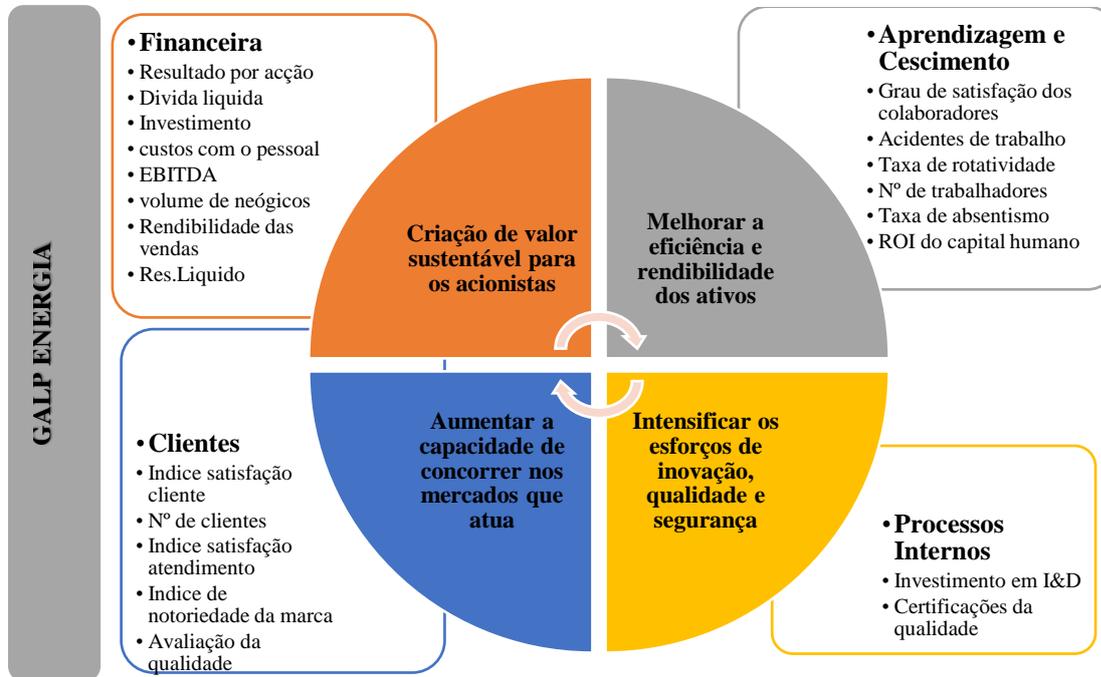
É um grupo de empresas portuguesas no sector da energia com atividades como a distribuição e venda de gás natural, geração de energia elétrica, exploração e produção de petróleo e gás natural, refinação e distribuição de produtos petrolíferos. A missão da empresa consiste em: *“Criar valor para os clientes, colaboradores e acionistas, atuando nos mercados energéticos com ambição, inovação e competitividade, promovendo o respeito pelos princípios da ética e da sustentabilidade.”*

Em termos gerais, a base da estratégia da GALP ENERGIA é a criação de valor sustentável para os acionistas através da i) maximização do valor dos projetos, ii) aumento do fator de recuperação dos recursos; iii) otimização dos projetos; iv) aligeiramento do tempo até à monetização dos recursos; v) redução do risco de execução.

Segundo a informação que consta no Relatório e Contas da empresa, *“ a estratégia da Galp Energia foi definida de forma a tirar partido das dinâmicas, atuais e futuras, da indústria de oil & Gas, nomeadamente o aumento expectável da procura de petróleo e gás natural a nível mundial, e a afastar o foco estratégico de mercados com maior*

abrandamento económico, como é o caso da Europa e, concretamente, da península ibérica”.

Figura 13: Scorecard da GALP ENERGIA



Fonte: Elaboração Própria a partir do R&C e Relatório de Sustentabilidade da GALP ENERGIA

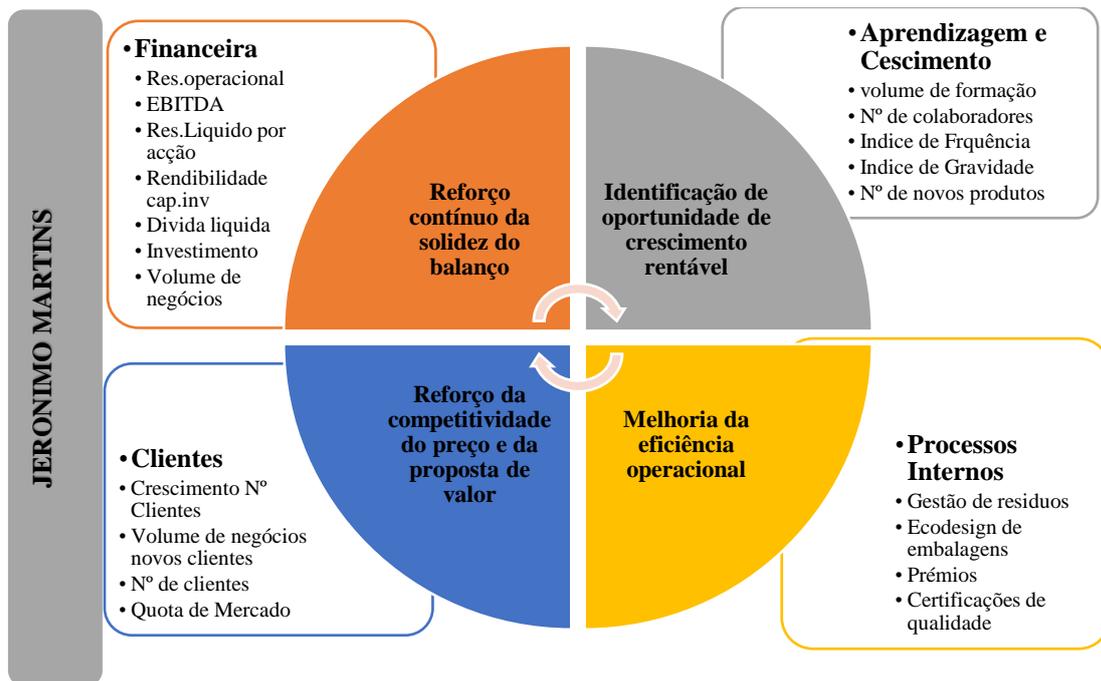
6. JERÓNIMO MARTINS

É um grupo de distribuição alimentar e indústria, com uma posição consolidada nos mercados de Portugal, Polónia e Colômbia. A sua missão é “satisfazer as necessidades e expectativas dos seus stakeholders e os legítimos interesses dos seus acionistas a curto, médio e longo prazo, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento sustentável das regiões onde opera”.

Segundo o Relatório e Contas da empresa, identificamos quais os pilares centrais da sua missão: “o crescimento e a criação de valor, de uma forma contínua e sustentável, no âmbito da sua abordagem à Responsabilidade Corporativa”.

As orientações estratégicas do grupo são: i) reforço contínuo da solidez do balanço; ii). Gestão do risco na preservação de valor dos ativos; iii) maximização do efeito de escala e das sinergias; iv) promoção da inovação e pioneirismo como fatores de desenvolvimento de vantagens competitiva.

Figura 14: Scorecard da JERÓNIMO MARTINS

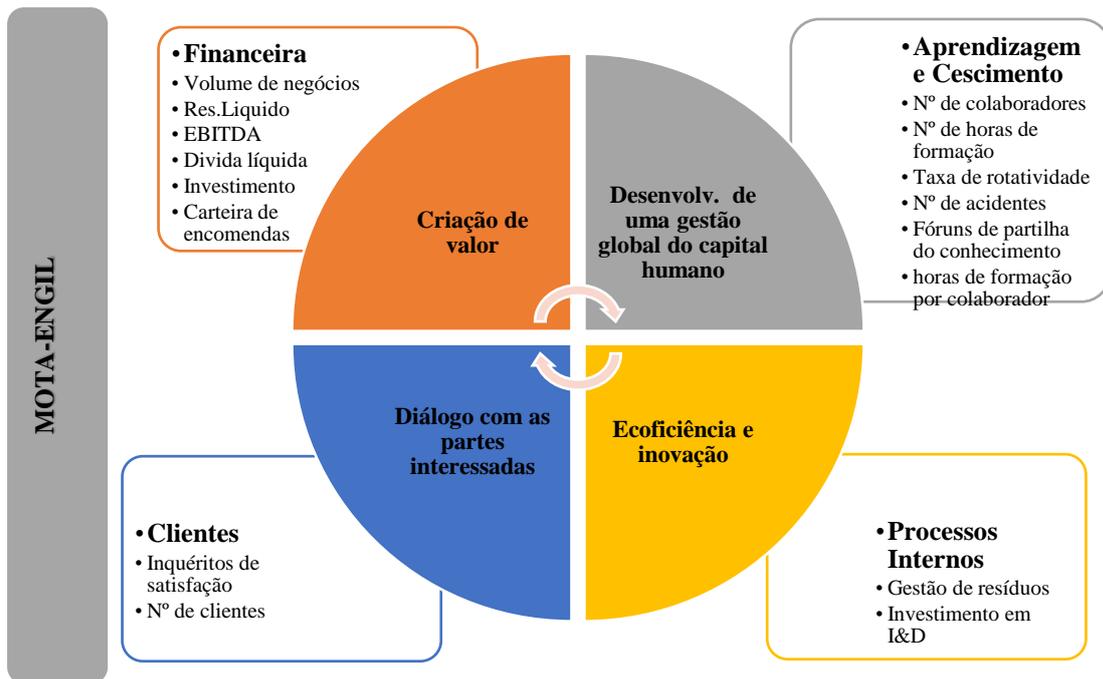


Fonte: Elaboração Própria a partir do R&C e Relatório de Sustentabilidade da JERÓNIMO MARTINS

7. MOTA-ENGIL

É um grupo português líder nos sectores da construção civil, obras públicas, operações portuárias, resíduos, águas e na logística. A empresa tem como missão “*criar valor com respeito pela comunidade e pelo futuro*” e pretende “*ser reconhecida como empresa de excelência na engenharia e construção*”. De acordo com o presidente do Conselho de administração, os pilares estratégicos assentam em: i) “*reforço da internacionalização*”, ii) “*sustentabilidade das áreas de diversificação*”; iii) “*dinamização do novo modelo de gestão, por um lado baseado em “regiões” e, por outro, suportado no know-how e capacidade de uma empresa de base portuguesa mas com uma visão e atuação de cariz global* “. Resumindo, a estratégia da MOTA-ENGIL passa pelo crescimento e diversificação dos negócios, que garantam a solidez e a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

Figura 15: Scorecard da MOTA-ENGIL



Fonte: Elaboração Própria a partir do R&C e Relatório de Sustentabilidade da MOTA-ENGIL

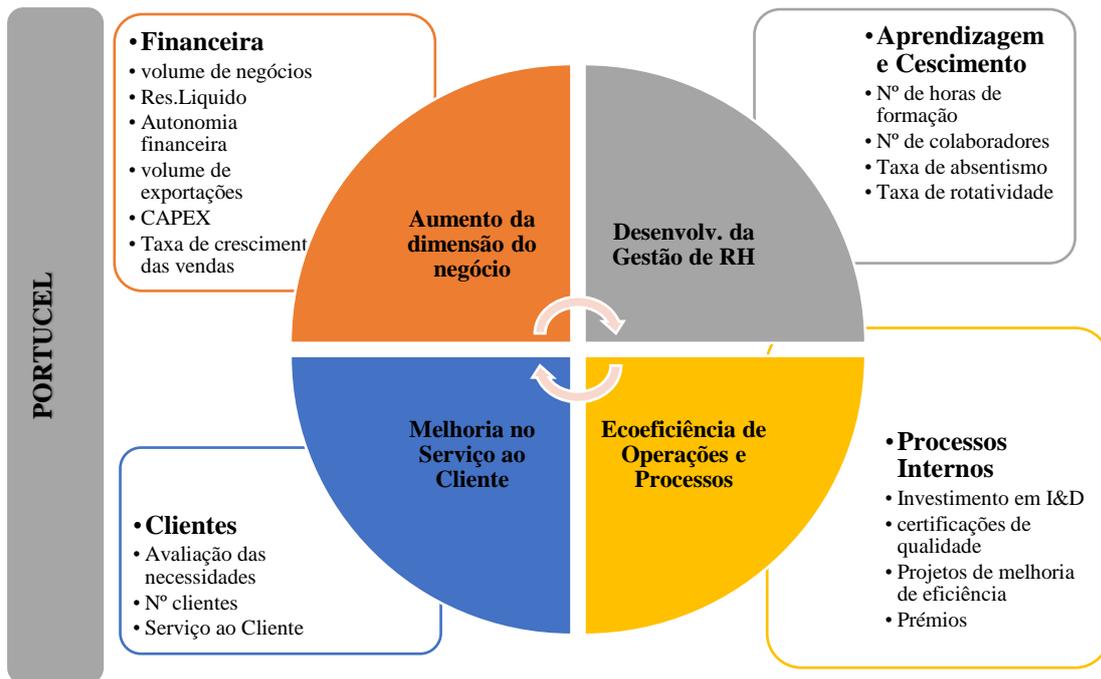
8. PORTUCEL

É um grupo que se destina ao fabrico e comercialização de papel, assumindo uma posição de liderança na Europa na produção de papéis de escritório de elevada qualidade. É também o maior produtor europeu, e um dos maiores a nível mundial, de pasta branqueada de eucalipto (BEKP – *Bleached Eucalyptus Kraft Pulp*). Tem como missão “produzir e comercializar papel de alta qualidade a partir de eucalipto, obtida de uma floresta cuidada e sustentável, e transformada num parque industrial tecnologicamente avançado, maximizando o valor para os clientes e para os acionistas”.

O grupo pretende “ser um fornecedor global dos mercados mundiais em papéis finos não revestidos e líder nos segmentos de papéis de escritório e de papéis para a indústria gráfica”.

A estratégia do grupo baseia-se “na investigação nos domínios florestal e industrial e do investimento em unidades tecnologicamente sofisticadas, de inovação e marketing, a par da formação contínua de profissionais qualificados”.

Figura 16: Scorecard da PORTUCEL



Fonte: Elaboração Própria a partir do R&C e Relatório de Sustentabilidade da PORTUCEL

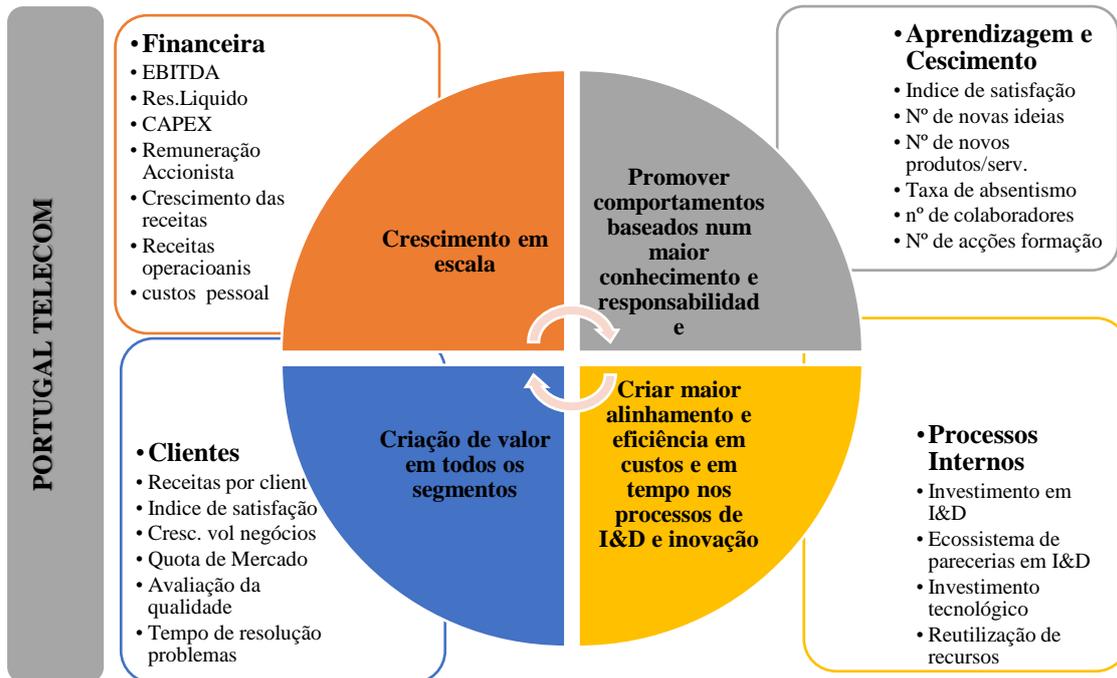
9. PORTUGAL TELECOM

É uma empresa com uma forte posição no mercado das telecomunicações. A atividade da empresa passa por “*prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através de uma permanente atualização tecnológica e de recursos qualificados e motivados*”.

Em termos futuros, “*a PT tem como objetivo proporcionar um pacote de remuneração atrativo ao acionista, no contexto do setor, juntamente com a melhoria das perspetivas de crescimento, alavancada na exposição internacional em economias de alto crescimento e no potencial de otimização do seu portefólio*”.

A estratégia assenta em três dimensões: valores, meio ambiente e sociedade. Existe uma preocupação da empresa em alinhar o crescimento financeiro com a sustentabilidade do ambiente. Os objetivos da organização passam por “*explorar ao máximo o potencial do seu portefólio de ativos, tirando vantagem das oportunidades futuras e existentes no mercado das telecomunicações, multimédia, cloud e serviços de TI*”.

Figura 17: Scorecard da PORTUGAL TELECOM

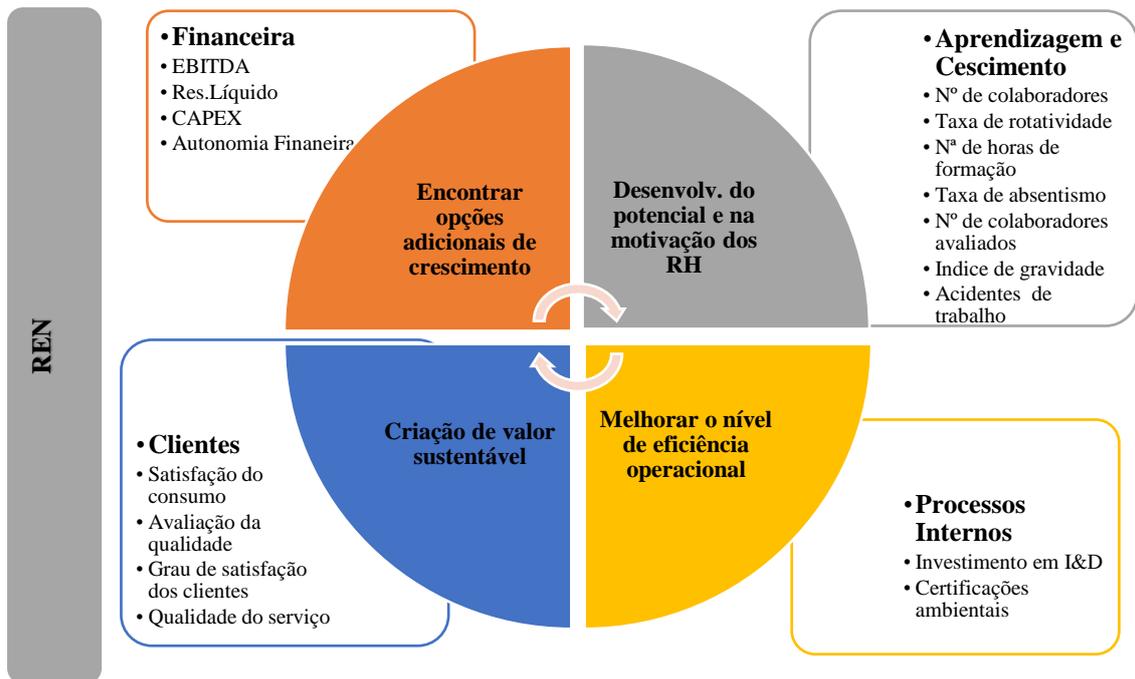


Fonte: Elaboração Própria a partir do R&C e Relatório de Sustentabilidade da PT

10. REN

É uma empresa que gere os sistemas de transporte de energia, estando também presente nos sectores da eletricidade e do gás natural. Na sua atividade, assegura funções como “garantir o fornecimento de eletricidade e gás natural sem interrupções, ao menor custo, com qualidade e segurança”. A estratégia da empresa “é ser um dos eficientes operadores de transporte de energia, enquanto cria valor para todas as partes interessadas – acionistas, trabalhadores, clientes, comunidades locais, parceiros e fornecedores, dentro de um quadro de desenvolvimento sustentável”. Para tal, aposta no mercado internacional, o que irá contribuir para i) diversificar as receitas; ii) diminuir o risco geográfico, regulamentar e financeiro e; iii) criar valor para o acionista.

Figura 18: Scorecard da REN

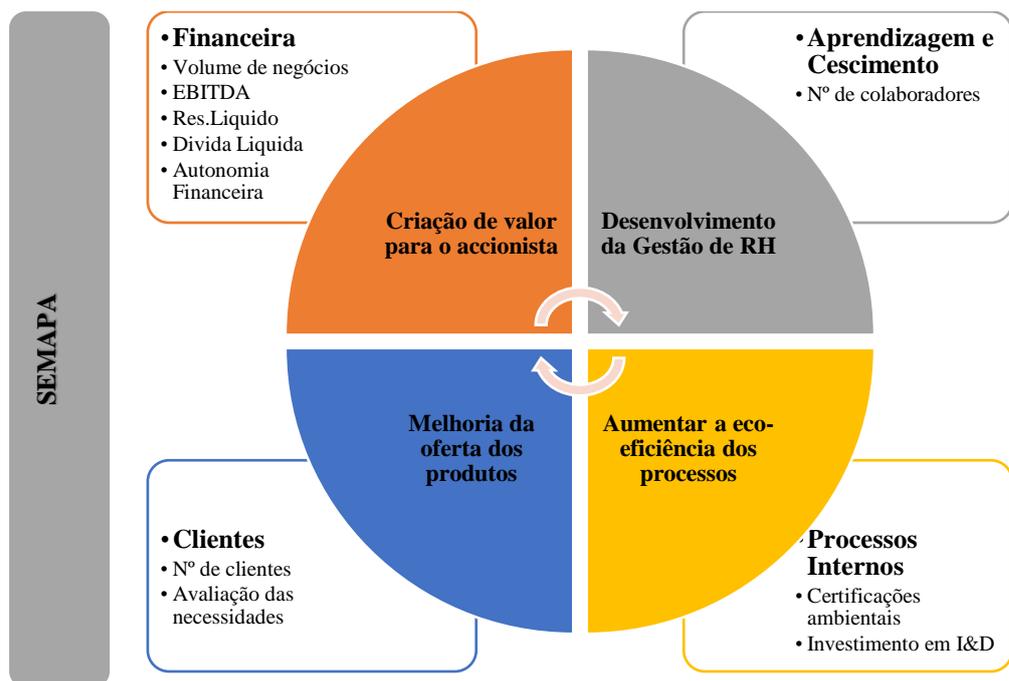


Fonte: Elaboração Própria a partir do R&C e Relatório de Sustentabilidade da REN

11. SEMAPA

É uma empresa portuguesa que exerce a sua atividade nas áreas da floresta, da pasta de papel, da energia, do papel, do ambiente e dos cimentos. A missão desta empresa é “*ser uma referência de gestão de investimentos em sectores chave da economia nacional e internacional, consciente dos princípios de desenvolvimento sustentável e capaz de equilibrar as exigências de criação de valor para os acionistas com uma profunda consciência social e ambiental*”.

Figura 19: Scorecard da SEMAPA



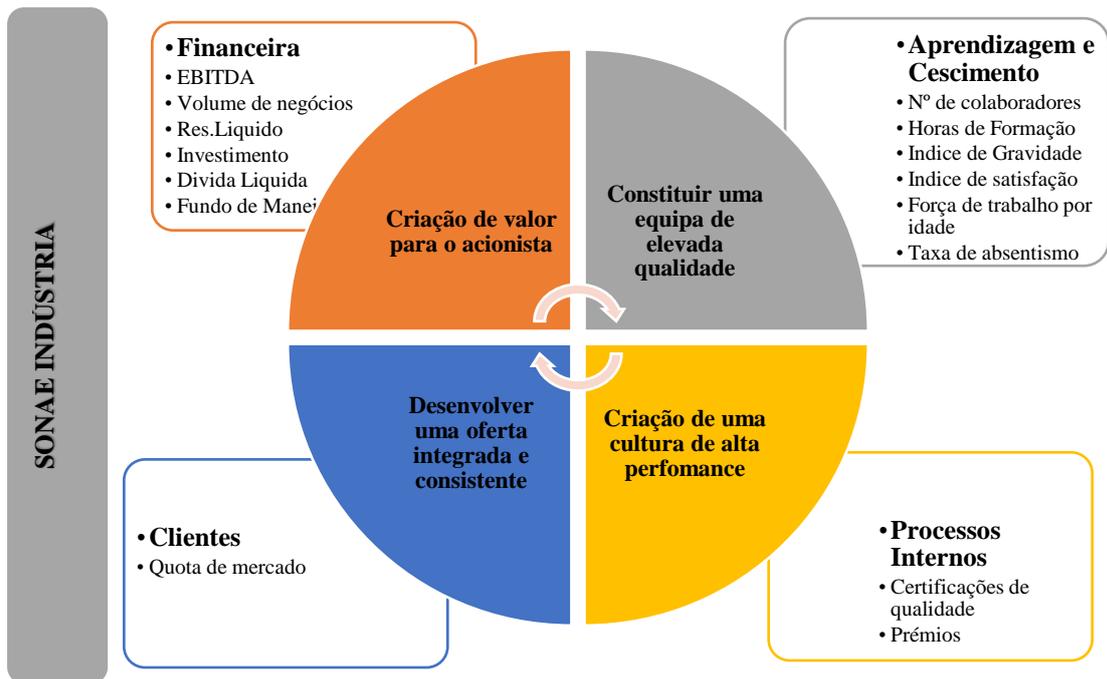
Fonte: Elaboração Própria a partir do R&C da SEMAPA

12. SONAE Indústria

É uma empresa que se dedica exclusivamente à produção de painéis derivados da madeira. O objetivo principal da organização é “retirar o máximo potencial dos painéis derivados de madeira para benefício dos nossos clientes, acionistas, colaboradores e da sociedade em geral. “ Em termos de perspetivas futuras, ambiciona “ser reconhecido como um líder mundial sustentável no sector dos painéis derivados de madeira, proporcionando de forma consistente, aos clientes, os melhores produtos, mantendo os mais elevados níveis de serviço e promovendo práticas empresariais e ambientais responsáveis”.

A estratégia da organização é atingir uma posição de liderança sustentável a nível mundial no sector da indústria de painéis derivados da madeira. As atividades estão assentes em boas práticas de governo de sociedades, na melhoria contínua da eficiência das operações e na promoção ativa de inovação, proporcionando um ambiente de trabalho motivador, seguro e justo.

Figura 20: Scorecard da SONAE INDÚSTRIA

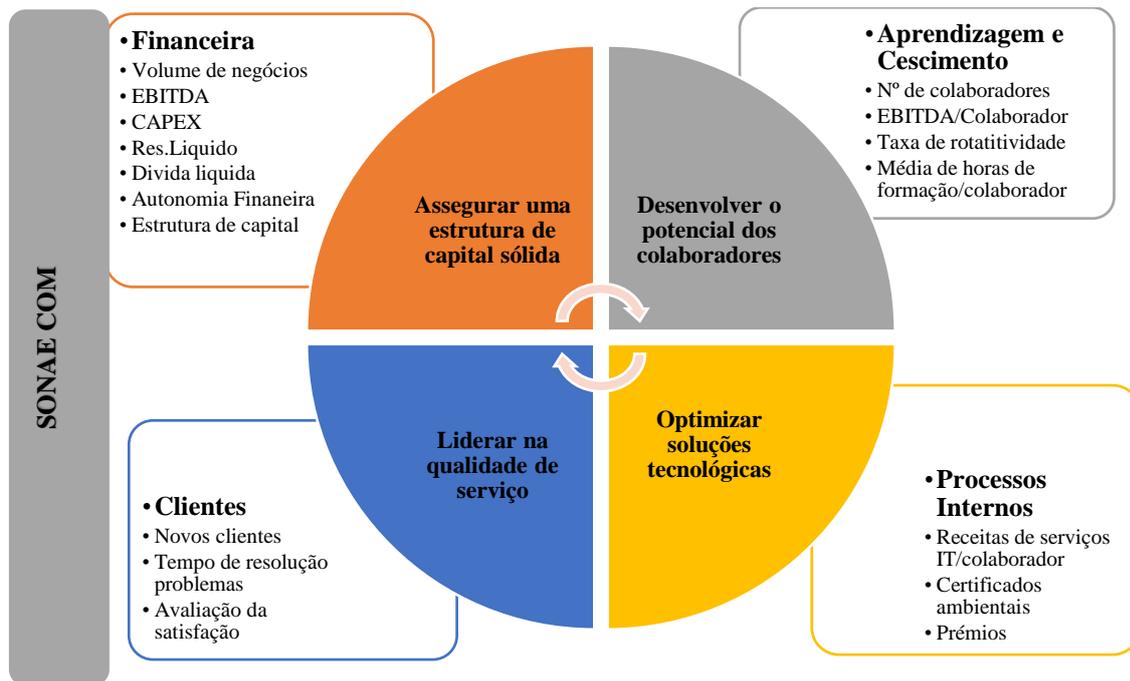


Fonte: Elaboração Própria a partir do R&C e Relatório de Sustentabilidade da SONAE INDÚSTRIA

13. SONAE COM

A Sonae com representa a parceria da Sonae na área das Telecomunicações, Software & Sistemas de Informação e Media, desenvolvendo um papel ativo na gestão integrada das unidades de negócio que lhe correspondem. A empresa pretende crescer e ambiciona “*ser a melhor prestadora de serviços de comunicações em Portugal, criando um ambiente de eleição para o desenvolvimento do potencial dos melhores profissionais*”. A fim de atingir este objetivo, a Sonae com aposta na inovação dos seus produtos e serviços, que “*satisfaçam integralmente as necessidades dos seus mercados e gerem valor económico superior*”. Os valores da organização assentam em: “*ética e confiança, responsabilidade social, frugalidade e eficiência, cooperação e independência, inovação, ambição e as pessoas no centro do sucesso*”.

Figura 21: Scorecard da SONAE COM



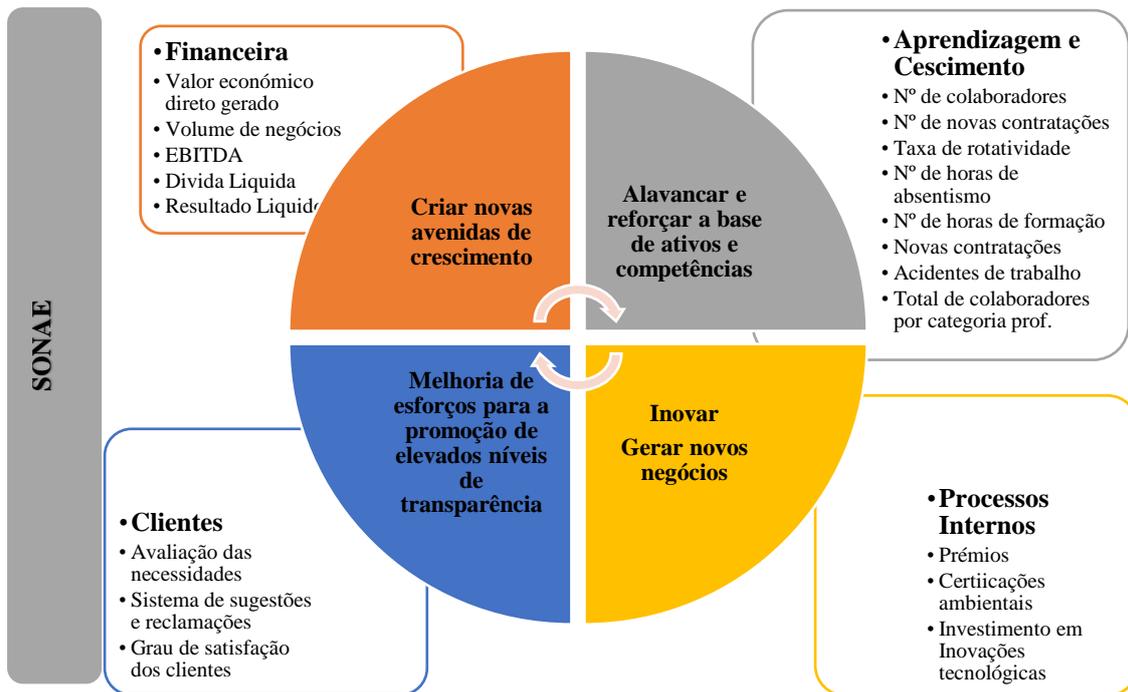
Fonte: Elaboração Própria a partir do R&C e Relatório de Sustentabilidade da SONAE COM

14.SONAE

Holdings do grupo SONAE. A sua atividade é gerir o portfolio de negócios do Grupo através da delimitação das estratégias e promoção de sinergias entre as diversas áreas de negócios. É uma empresa com uma forte cultura organizacional, tendo por base valores e crenças que têm perdurado ao longo do tempo. Tem como missão “*criar valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas*”.

A estratégia corporativa da organização “*é criar valor através da expansão internacional e do reforço dos negócios core*”. Neste contexto, aposta em “*i) novas avenidas de crescimento; ii) aproveitamento de competências distintas; iii) adoção do tipo de investimento mais adequado (franchising, parcerias, participações minoritárias; iv) inovação; v) geração de novos negócios; vi) reforço da posição competitiva*”.

Figura 22: Scorecard da SONAE



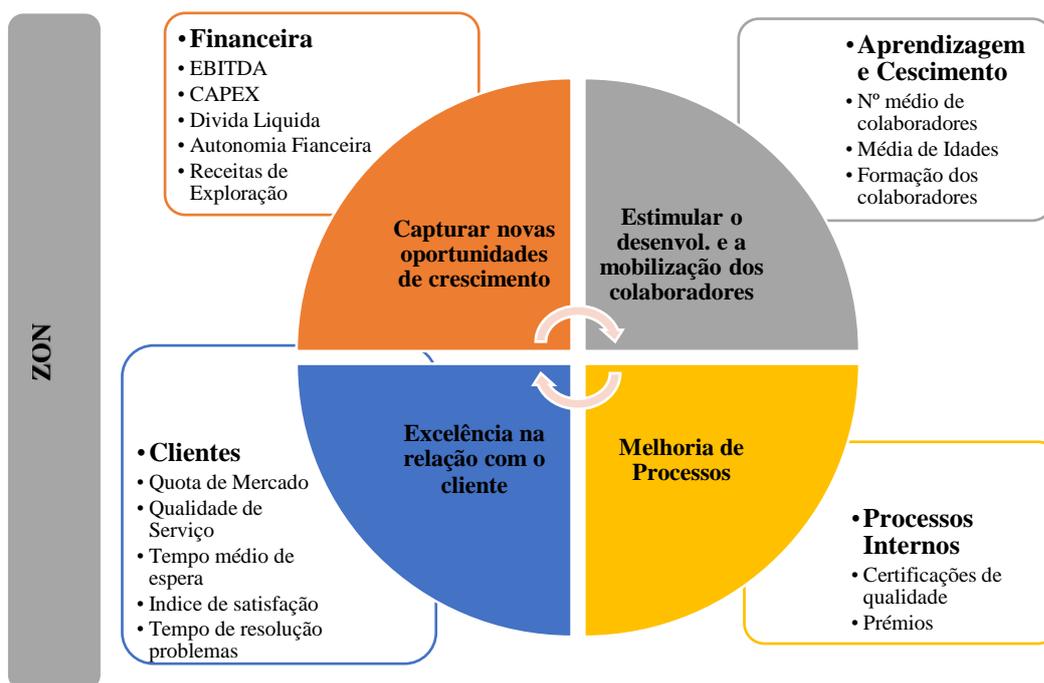
Fonte: Elaboração Própria a partir do R&C e Relatório de Sustentabilidade da SONAE

15. ZON

A ZON Multimédia é uma empresa líder no mercado que opera: PayTV e exibição cinematográfica. Tem como missão definida: “Somos uma empresa socialmente responsável, capaz de criar valor para os seus clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores, parceiros e sociedade em geral”. Em termos futuros, a empresa acredita que: i) vão continuar a ser líderes de mercado, ii) vão continuar a ser pioneiros e a abraçar os desafios globais em múltiplos mercados, iii) vão constituir a primeira escolha dos clientes; iv) vão continuar a atuar, no setor de telecomunicações com padrões de excelência, com uma equipa forte, motivada, flexível e capaz de fazer a magia acontecer.”.

A estratégia da organização está assente em princípios estratégicos que permitem que a organização consiga “ganhos de eficiência nas áreas operacionais sem comprometer a sua imagem, os seus resultados comerciais e o empenho das suas equipas”.

Figura 23: Scorecard da ZON



Fonte: Elaboração Própria a partir do R&C e Relatório de Sustentabilidade da ZON

4.1.2 Objetivos Estratégicos

Para uma implementação eficaz do modelo de gestão é necessário alinhar a estratégia com os indicadores posteriormente definidos. Desta forma consideramos relevante analisar os objetivos estratégicos de cada uma das empresas do nosso estudo.

Quadro 9: Síntese dos Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos	
ALTRI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução do cash cost por tonelada; ▪ Localização estratégica da base de clientes ▪ Auto-suficiência de madeira.
COFINA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monetização dos investimentos realizados em jornais e revistas ▪ Otimização da estrutura funcional e do controlo de custos ▪ Forte enfoque no segmento de <i>new media</i> ▪ Aumento do crescimento de EBITDA e solidez financeira: <ul style="list-style-type: none"> - Outros segmentos de media - Consolidação ▪ Internacionalização para mercados naturais

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 10: Síntese dos Objetivos Estratégicos (continuação)

Objetivos Estratégicos	
EDP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risco Controlado Manter um perfil de negócio de baixo risco único ▪ Eficiência Superior <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar geração de Fluxos de Caixa ▪ Crescimento Focado <ul style="list-style-type: none"> - Criar opções e crescimento de longo prazo sustentável - Garantir aos acionistas um retorno estável e atrativo ▪ Parceria com a China Three Gorges
EDP RENOVÁVEIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assegurar <i>cash flow</i> visível a partir da base de ativos instalados; ▪ Redirecionar o crescimento para mercados emergentes e novas tecnologias; ▪ Rotação de ativos.
GALP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tirar partido das suas vantagens competitivas ▪ Criar valor de forma sustentada através do foco na exploração ▪ Desenvolver projetos de classe mundial ▪ Desenvolver um negócio Ibérico resiliente e rentável ▪ Assegurar uma estrutura de capital sólida ▪ Assegurar a entrega consistente de valor ao acionista através de práticas responsáveis
JERÓNIMO MARTINS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atingir e consolidar uma posição de liderança nos mercados onde atua; ▪ Construir e desenvolver insígnias e marcas fortes e responsáveis; ▪ Assegurar o crescimento equilibrado das suas unidades de negócio em vendas e rentabilidade.
MOTA-ENGIL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de valor ▪ Ecoeficiência e inovação ▪ Proteção do meio ambiente ▪ Ética empresarial ▪ Diálogo com as partes interessadas ▪ Gestão do capital humano ▪ Apoio ao desenvolvimento social
PORTUCEL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manter o alinhamento da estratégia e as práticas do Grupo com a evolução das melhores práticas internacionais reconhecidas no âmbito da sustentabilidade; ▪ Manter a aposta na Investigação e Desenvolvimento, com enfoque na gestão florestal e nas melhorias do processo produtivo e dos produtos; ▪ Continuar a envolver os parceiros da área florestal no cumprimento das boas práticas de gestão florestal; ▪ Manter o Grupo Portucel como empresa atrativa para os Colaboradores e procurar posicioná-lo como uma das empresas de excelência para trabalhar e como referência na atração e retenção de talentos.
PORTUGAL TELECOM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescer em Escala ▪ Aumentar a contribuição do negócio internacional ▪ Liderar o mercado de consumo na convergência e o mercado empresarial em TIC ▪ <i>Top tier</i> do setor em tecnologia, experiência do cliente e eficiência operacional ▪ Operador de referência em sustentabilidade
REN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar valor para as partes interessadas: acionistas, trabalhadores, clientes, comunidades locais, parceiros e fornecedores ▪ Manter a excelência na base de ativos

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 11: Síntese dos Objetivos Estratégicos (continuação)

Objetivos Estratégicos	
SEMAPA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescer, com criação de valor para o acionista numa perspetiva de desenvolvimento sustentável e com elevada consciência social; ▪ Promover o desenvolvimento das comunidades com que se relaciona; ▪ Desenvolver os seus Recursos Humanos, proporcionando-lhes valorização permanente e oportunidades de carreira de acordo com a ambição e capacidades demonstradas; ▪ Estar atento às oportunidades de negócio concretizando aquisições geradoras de valor
SONAE INDÚSTRIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construir uma equipa de elevada qualidade, com pessoas talentosas, capazes e comprometidas; ▪ Criar uma cultura de alta performance, fomentando a excelência operacional e a inovação; ▪ Ser uma empresa com enfoque no mercado e com uma oferta integrada e consistente; ▪ Desenvolver fábricas competitivas, com fornecimento seguro de madeira e de químicos.
SONAE COM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atuar de forma responsável com os nossos colaboradores, clientes e fornecedores ▪ Reduzir o impacto ambiental do nosso negócio e desenvolver produtos e serviços inovadores que contribuam para reduzir a pegada de outras organizações e da sociedade ▪ Desenvolver produtos e serviços com impacto na qualidade de vida da sociedade
SONAE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internacionalizar <ul style="list-style-type: none"> – Novas avenidas de crescimento – Aproveitamento de competências distintas ▪ Diversificar o estilo de investimento <ul style="list-style-type: none"> – Adoção do tipo de investimento mais adequado (franchising; parecerias; participações minoritárias) ▪ Alavancar a excepcional base de ativos e competências <ul style="list-style-type: none"> – Inovar – Gerar novos negócios – Reforçar a posição competitiva
ZON	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assegurar a liderança no Triple Play ▪ Manter a excelência na relação com o cliente e nas operações ▪ Continuar a capturar novas oportunidades de crescimento ▪ Melhoria de processos ▪ Desenvolvimento de um ambiente interno positivo ▪ Responsabilidade social ▪ Procura permanente e aposta em alternativas de crescimento

Fonte: Elaboração Própria

4.2 Indicadores de Performance

Após o levantamento da informação relativamente aos indicadores presentes nos relatórios de Contas e de Sustentabilidade à data de 31.12.2012 das quinze empresas, procedemos à comparabilidade dos dados nas suas quatro vertentes: i) Financeira, ii) Aprendizagem e Crescimento; iii) Processos Internos; iv) Clientes.

Para Ramos & Caeiro (2009), é importante que os indicadores de performance sejam bem escolhidos, para que seja possível efetuar uma avaliação mais transparente e objetiva do desempenho das atividades. Para além da avaliação da performance, os indicadores têm as seguintes funções: comparabilidade de resultados, avaliação da sustentabilidade das decisões de gestão, permitir eventuais reajustamentos e revisões.

A nossa escolha dos indicadores para o modelo conceptual irá basear-se no indicador que tiver uma maior frequência absoluta, ou seja, o indicador que for mais utilizado nas organizações. No entanto, tendo em conta que os indicadores devem estar alinhados com as estratégias das organizações, iremos ter em consideração os objetivos estratégicos e verificar se eventualmente existe algum indicador que permita analisar/validar de uma melhor forma.

4.2.1 Perspetiva Financeira

Esta perspetiva permite às organizações avaliarem o impacto económico das atividades desenvolvidas e da estratégia definida. Kaplan e Norton (2000), argumentam que os indicadores de desempenho financeiro permitem analisar se a estratégia implementada está a obter os resultados esperados.

Quadro 12 : Indicadores da Perspetiva Financeira

Empresas																
	Altri	Cofina	EDP	EDP Renovs	Galp Energia	J. Martins	Mota-Engil	Portucel	PT	REN	SEMAPA	SONAE Ind.	SONAE Com	SONAE	ZON	fi
Volume de negócios	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	15
Rendibilidade do Capital Investido						✗										1
Rendibilidade dos Capitais Próprios		✗	✗													2
Estrutura de capital				✗									✗			2
Autonomia Financeira				✗				✗		✗	✗		✗			5
Quota de Mercado	✗	✗			✗				✗							4
EBITDA	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	15
Resultado Líquido	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	15
Custos com o pessoal	✗		✗	✗	✗	✗			✗					✗	✗	8
CAPEX	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	15
Dívida líquida	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	15
Custos operacionais	✗		✗	✗	✗				✗							5
Resultado Operacional	✗		✗			✗			✗							4
VAB			✗	✗												2
Valor Económico direto gerado			✗	✗	✗									✗		4
Resultado por ação			✗		✗	✗		✗	✗			✗				6
Receitas Operacionais	✗	✗						✗	✗							4
Volume de Exportações							✗	✗								2
Dividendos por ação	✗	✗	✗		✗				✗							5

Fonte: Elaboração Própria

Após a análise aos objetivos estratégicos identificados para cada uma das organizações em estudo, concluímos que a nível financeiro as empresas definem como prioridades: i) crescimento das vendas e/ou volume de negócios; ii) aumento do valor da empresa; iii) assegurar uma estrutura de capital sólida; iv) aumento da rendibilidade; v) atingir/assegurar a liderança no mercado que operam.

Segundo Kaplan e Norton (1996), os indicadores escolhidos para a perspetiva financeira devem responder à questão como criar valor para o acionista, ao mesmo tempo que informam sobre a estrutura financeira da organização.

Analisámos que a maior parte das organizações do nosso estudo escolhem os seguintes indicadores para avaliar a performance financeira: i) Volume de Negócios; ii) Resultado Líquido; iii) CAPEX; iv) Dívida Líquida; v) EBITDA. Consideramos que estes indicadores não são suficientes para analisar eficazmente se todos objetivos são atingidos. Em termos de crescimento das vendas, o indicador de volume de negócios permite analisar se este objetivo é concretizado. Sugerimos também um outro indicador que complemente esta análise: rendimentos de novos produtos e/ou serviços. Através da análise a este indicador, as organizações conseguem identificar quais os produtos que estão a contribuir para os resultados positivos.

A fim de avaliar se a empresa criou valor, propomos dois indicadores financeiros: o *Economic Value Added* (EVA) e o EBITDA. Sugerimos a EVA porque segundo Jordan *et al.* (2008: 277), é um indicador que “*depende não só da geração de mais proveitos (maior volume de negócios) como da redução de custos e ainda da gestão dos ativos económicos, penalizando os negócios que utilizem elevados níveis de investimento ou subutilizações dos mesmos*”. Uma vez que um dos objetivos das organizações é manter uma estrutura de capital sólida, consideramos relevante analisar o nível de endividamento da organização. Com este intuito, propomos o indicador que é utilizado que algumas das organizações utilizam na sua análise: Autonomia Financeira (Dívida Líquida/EBITDA).

De acordo com Simões e Rodrigues (2008) a obtenção de lucros nas organizações é um dos objetivos fundamentais, pelo que defendem que devemos ter em consideração a rendibilidade dos capitais investidos por duas razões: i) interesse por parte do acionista que consegue fazer uma avaliação do capital que investiu; ii) contribuição para a avaliação realizada pelos mercados financeiros ao desempenho das organizações. Desta forma, o indicador de Rendibilidade dos Capitais Investidos vai incorporar o modelo conceptual.

De seguida, apresentamos a síntese dos indicadores financeiros escolhidos para integrar o *Scorecard de Performance*:

Quadro 13: Indicadores Financeiros do Scorecard de Performance



Fonte: Elaboração Própria

4.2.2 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Esta perspetiva permite identificar quais as necessidades da organização em termos de recursos humanos e sistemas de procedimentos, para que seja possível o desenvolvimento e evolução a longo prazo. É importante que as organizações façam investimentos nestas vertentes para que os objetivos definidos nas outras perspetivas do BSC consigam ser atingidos.

Quadro 14: Indicadores da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Empresas																
	Altri	Cofina	EDP	EDP Renovs	Galp Energia	J Martins	Mota-Engil	Portucel	PT	REN	SEMAPA	SONAE Indu.	SONAE Com	SONAE	ZON	fi
Nº de novas ideias			✗			✗			✗							3
Nº de novos produtos						✗			✗							2
Índice de satisfação do pessoal			✗	✗	✗				✗	✗		✗		✗		7
Montante de prémios e incentivos			✗	✗	✗											3
Nº de colaboradores qualificados			✗							✗				✗	✗	4
Nº de horas de formação	✗		✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗		✗	✗	✗		12
Produtividade do trabalho			✗									✗				2
Índice de rotatividade			✗	✗	✗		✗	✗		✗			✗	✗		8
Taxa de absentismo	✗		✗		✗			✗	✗	✗		✗		✗	✗	9
Nº de colaboradores	✗		✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	14
Custos totais com formação			✗	✗	✗	✗			✗				✗			6
Nº de Novas contratações			✗											✗		2
Acidentes de trabalho	✗		✗		✗	✗	✗			✗				✗		7
Índice de Gravidade	✗									✗		✗				3

Fonte: Elaboração Própria

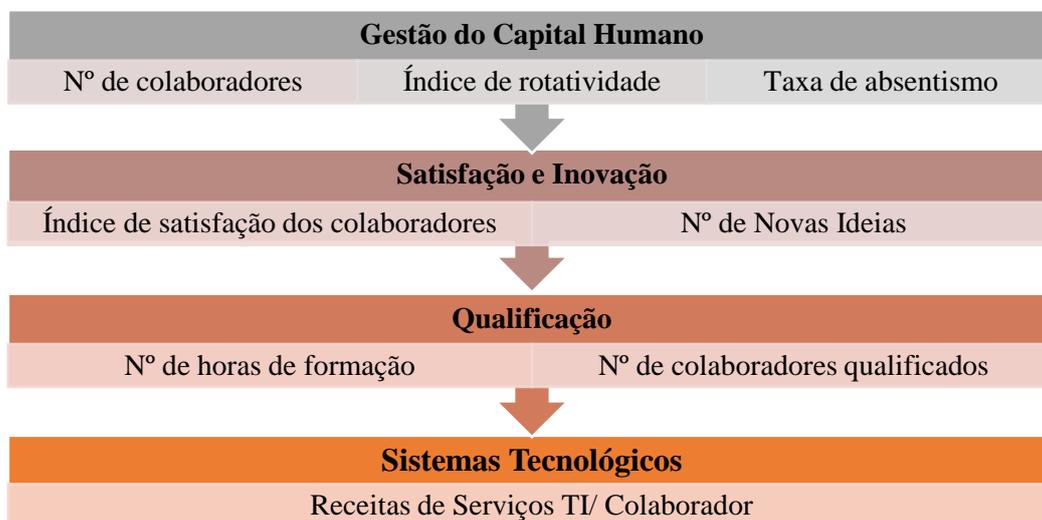
Verificámos que em todas as empresas do nosso estudo, há uma crescente preocupação pelo bem-estar em termos organizacionais. As organizações cada vez mais defendem que é importante ter colaboradores motivados e satisfeitos para atingir os resultados previstos. Daí que a maioria das organizações, apresente níveis de investimento em formação a fim de aperfeiçoar as competências dos colaboradores, assim como iniciativas internas e externas que visam promover o convívio. Algumas das organizações integram os colaboradores nos seus objetivos estratégicos, traduzindo na criação de valor para os mesmos, através de i) melhoria nas condições de trabalho; ii) gestão do capital humano; iii) melhoria da comunicação interna; iv) alargar o portfolio

das ações de formação; v) utilização das novas tecnologias para responder às necessidades dos colaboradores.

As organizações defendem que os níveis de produtividade desejados são alcançados se os colaboradores sentirem que fazem parte da organização e que contribuem para os resultados da mesma. É importante reconhecer o esforço de cada um, valorizando as suas capacidades e investindo no *know-how*. Desta forma, optámos por agrupar os indicadores em quatro temas estratégicos: i) gestão do capital humano (indicadores informativos sobre o quadro de pessoal da organização); ii) satisfação e inovação (indicadores que analisam o grau de motivação dos colaboradores e a sua capacidade para desenvolver novas ideias); iii) qualificação (avalia o nível de formação na organização o grau de competências dos colaboradores) e iv) sistemas tecnológicos (utilização do potencial tecnológico com os colaboradores).

No quadro seguinte, é apresentado o resumo dos indicadores escolhidos para a perspetiva de aprendizagem e crescimento:

Quadro 15: Indicadores de Aprendizagem e Crescimento do Scorecard de Performance



Fonte: Elaboração Própria

4.2.3 Perspetiva dos Clientes

A perspetiva dos clientes permite que a empresa analisa a sua relação com estes parceiros de negócios. São os clientes satisfeitos e rentáveis que vão contribuir para que a organização tenha os resultados definidos na perspetiva financeira. De acordo com Kaplan e Norton (1996), cada organização deve ter uma oferta de valor específica.

Quadro 16: Indicadores da Perspetiva de Clientes

Empresas	Altri	Cofina	EDP	EDP Renovs	Galp Energia	J Martins	Mota-Engil	Portucel	PT	REN	SEMAPA	SONAEIn	SONAE Com	SONAE	ZON	fi
Indicadores																
Índice de satisfação dos clientes	×		×		×		×		×	×			×	×	×	9
Índice de satisfação do atendimento	×				×					×			×	×	×	6
Nº de clientes	×	×	×		×	×	×	×			×		×		×	10
Índice de notoriedade da marca					×											1
Taxa Crescimento Nº Clientes									×				×		×	3
Quota de Mercado	×			×		×			×			×			×	6
Receitas por segmentos de clientes						×			×							2
Avaliação da qualidade			×		×				×	×					×	5
Tempo de resolução de problemas			×						×				×		×	4
Avaliação das necessidades dos clientes		×	×			×		×	×					×	×	7
Volume de Negócios Novos Clientes						×									×	2

Fonte: Elaboração Própria

Kaplan e Norton (2001), defendem que a perspetiva do cliente permite que a organização analise quais as melhores formas de se diferenciar dos seus concorrentes, em termos de produtos, preços, serviços, relacionamento e imagem.

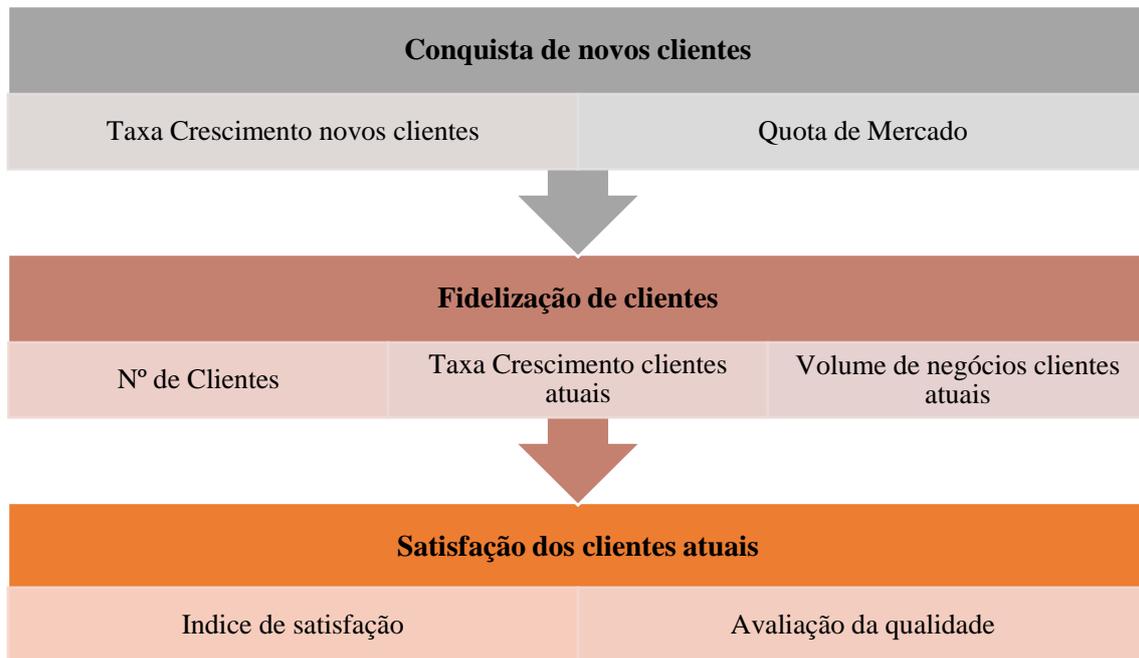
Uma organização só existe se possuir uma boa carteira de clientes. Neste sentido é importante saber como os conquistar e fidelizar. A escolha de indicadores que informem de forma eficaz e clara como corresponder às necessidades dos clientes, é crucial em qualquer organização.

Tendo em conta a análise às sociedades cotadas, verificámos que os indicadores que estas utilizam com maior nível de frequência são: i) Nº de clientes; ii) Índice de satisfação dos clientes; iii) quota de mercado. Constatámos também que a maior parte

das organizações utiliza diversos tipos de instrumentos para avaliar as necessidades dos clientes e posteriormente desenvolve produtos/serviços que visem satisfazer os segmentos de mercado específicos.

Analisando os objetivos estratégicos das organizações para os clientes, propomos que os nossos indicadores de performance assentem nas seguintes bases estratégicas: conquista, fidelização e satisfação. O primeiro objetivo consiste na capacidade da organização conquistar novos mercados. Sugerimos dois indicadores que analisam a evolução dos novos clientes: i) taxa crescimento novos clientes e ii) quota de mercado. Para as empresas fidelizarem os seus clientes rentáveis, é importante que exista um indicador que informe sobre o nº de clientes atuais, outro indicador que apresente a taxa de crescimento e outro que traduza o volume de negócios. A fim de melhorar a satisfação dos clientes, defendemos que através de um índice de satisfação e da avaliação da qualidade, a organização consegue avaliar o seu nível desempenho.

Quadro 17: Indicadores de Clientes do *Scorecard de Performance*



Fonte: Elaboração Própria

4.2.4 Perspetiva Processos Internos

Esta perspetiva tem como propósito a identificação das atividades e processos que as organizações devem desenvolver a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, acionistas e colaboradores.

Quadro 18: Indicadores de Perspetiva de Processos Internos

Empresas	Altri	Cofina	EDP	EDP Renovs	Galp Energia	J Martins	Mota-Engil	Portucel	PT	REN	SEMAPA	SONAEIn	SONAE Com	SONAE	ZON	fi
Nº de instalações com certificações ambientais			×	×		×	×		×	×				×	×	8
Custo tecnológico total			×			×			×							3
Gestão de Resíduos						×	×					×				3
Investimento em I&D					×	×		×	×		×		×			6
Sistema de controlo interno									×				×			2
Prémios e Reconhecimento			×	×	×	×			×	×			×	×	×	9
Racionalização e redução de custos					×	×	×		×			×				5
Certificações da qualidade	×		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	14
Taxa de utilização da capacidade	×															1

Fonte: Elaboração Própria

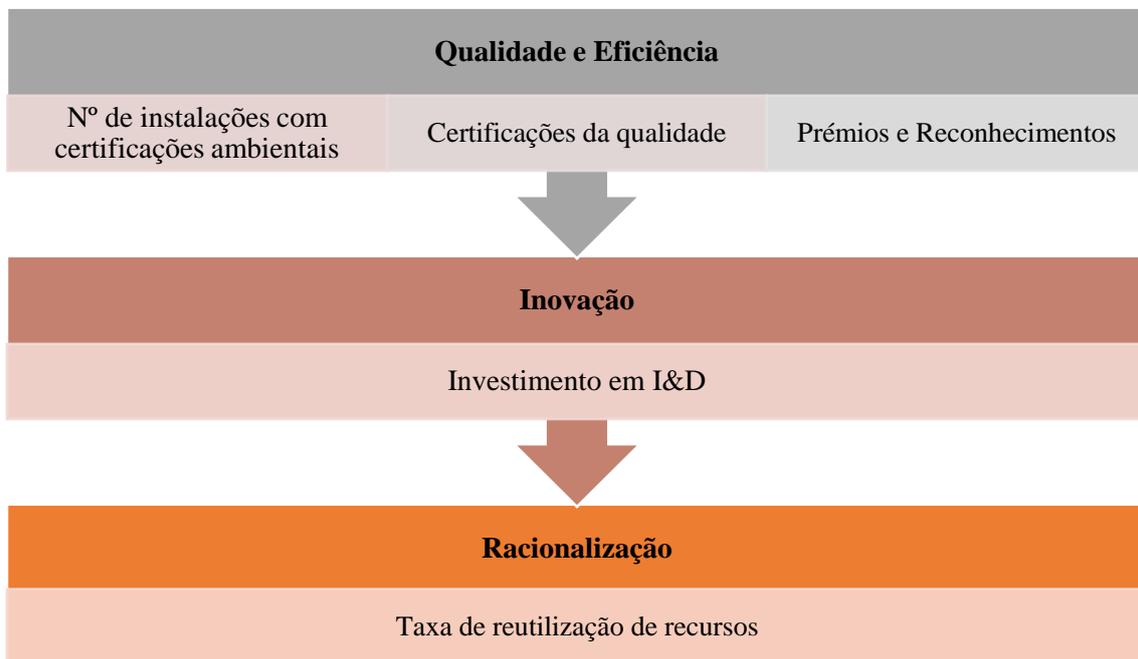
Permite que a organização identifique os processos críticos, aqueles que contribuem valor para os segmentos alvo. É importante que se foquem em indicadores que permitam assegurar os ganhos de produtividade e contribuir para os níveis de rendibilidade esperados.

Os objetivos das organizações para esta vertente estão relacionados com i) a qualidade e eficiência do serviço; ii) processos de inovação e iii) racionalização de custos. Analisámos que nesta vertente, todas as organizações dispõem de certificados de qualidade, pois acreditam que é uma valia para a empresa, uma vez que contribui para o reconhecimento desta. Constatámos que oito empresas do nosso estudo consideram importante a informação sobre o nº de instalações que têm certificados ambientais. Outro dos indicadores que as empresas expressam nos seus relatórios são os prémios e reconhecimentos das atividades desenvolvidas em diversas áreas: social, profissional, ambiental, etc.

Em termos de inovação, as organizações cada vez mais investem nesta área, com vista a criar novos produtos e serviços que acrescentem valor á empresa e tragam vantagem competitiva. Desta forma, sugerimos um indicador que traduza o investimento em inovação e desenvolvimento.

Por último, analisámos que as empresas analisam as atividades e identificam as que não são geradoras de valor, procedendo à sua racionalização. Para tal, utilizam a taxa de reutilização de recursos.

Quadro 19: Indicadores dos Processos Internos do Scorecard de Performance

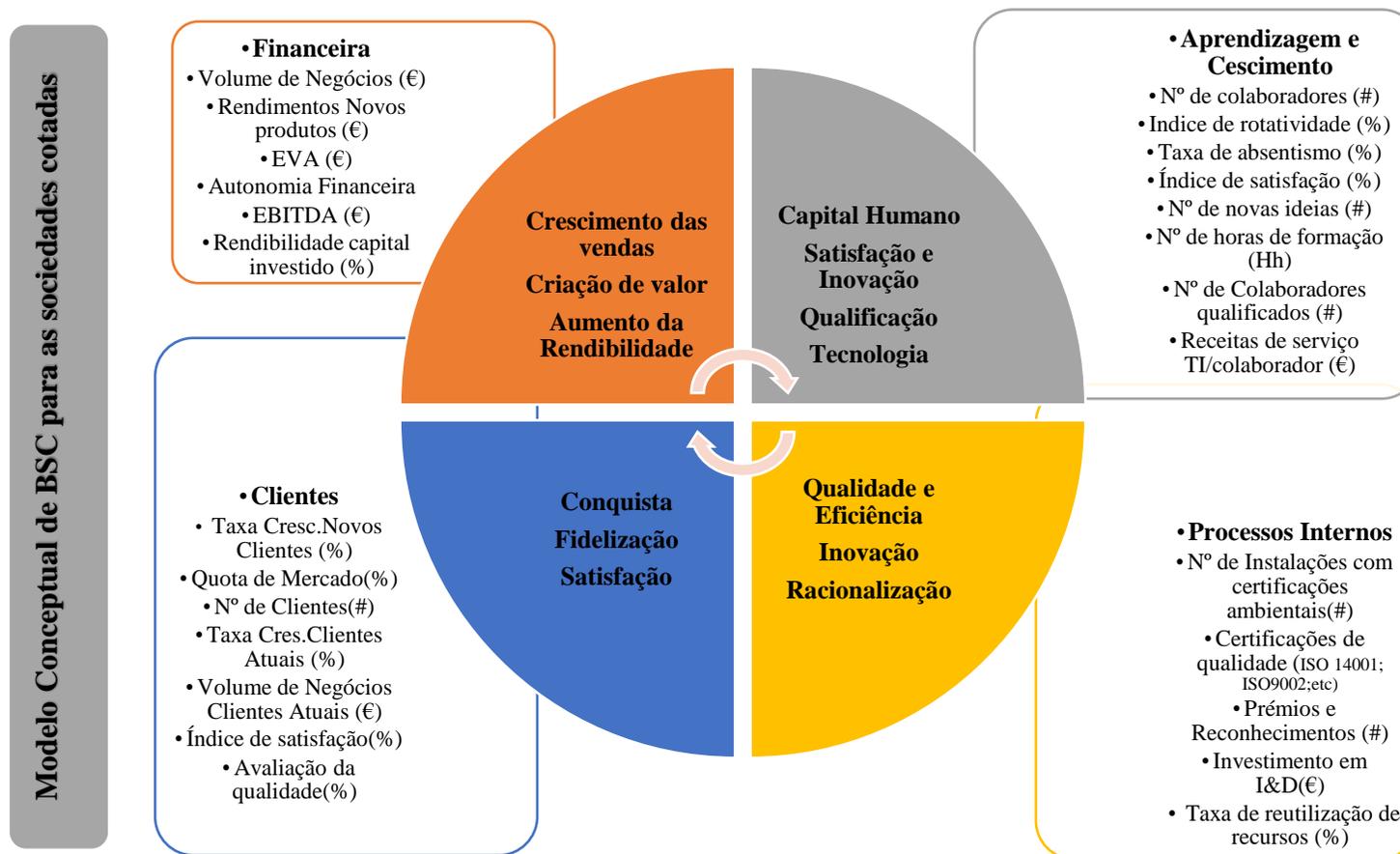


Fonte: Elaboração Própria

4.3 Proposta de Scorecard de Performance

Propõe-se um *Scorecard de Performance*, inspirado na lógica e filosofia apresentada por Kaplan e Norton (1992). A figura abaixo ilustra o proposto:

Figura 24: Scorecard de Performance para as sociedades cotadas



Fonte: Elaboração Própria

V: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

No último capítulo deste trabalho apresentamos as principais conclusões, as limitações do estudo e as propostas de desenvolvimentos futuros.

5.1 Conclusões

Numa sociedade em que a competitividade entre as empresas é cada vez maior, é importante que as organizações possuam sistemas de gestão capazes de avaliar eficazmente a performance da organização. Neste contexto, este trabalho é o resultado de um estudo que implicou uma análise de conteúdo sobre os indicadores de performance divulgados pelas empresas aos seus stakeholders.

Este estudo visou propor a construção de um *Scorecard de Performance* através da análise aos Relatórios de Contas e Relatórios de Sustentabilidade das empresas não financeiras cotadas no PSI20, à data de 31.12.2012. O modelo proposto seguiu a lógica e a filosofia do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992), uma vez que pela sua dinâmica, os indicadores que nele constam podem ser adaptados consoante as realidades das empresas. Consideramos uma importante ferramenta de gestão na medida que reflete os aspetos mais importantes do negócio, abrangendo quatro áreas distintas. Reconhecemos que é um modelo que deve ser utilizado pelas organizações pois permite corrigir o desalinhamento que possa existir entre a estratégia e a gestão da performance em várias perspetivas.

Da análise àqueles relatórios, aferimos que a maior parte das organizações tem definida uma missão e visão da organização, assim como a identificação de objetivos estratégicos, que permitem auferir o nível estratégico. Esta reflexão permitiu-nos concluir que:

- i) em termos financeiros, os objetivos baseiam-se no crescimento da organização e na criação de valor para o acionista. São apresentados seis possíveis indicadores que avaliam a eficácia dos resultados;
- ii) no que respeita aos recursos humanos, o objetivo é desenvolver as capacidades dos mesmos, incentivando a inovação. São propostos oito possíveis indicadores que analisam a evolução da gestão do capital humano;

iii) relativamente aos processos internos, os objetivos passam por uma melhoria de eficiência e eficácia nos processos. Apresentamos cinco indicadores que a maioria das organizações já utiliza neste ramo;

iv) na perspetiva dos clientes, o objetivo principal é a satisfação dos mesmos. Propomos sete indicadores que analisam o capital relacional entre estes e a organização.

Ao elaborarmos este trabalho pretendemos dar um contributo positivo para a gestão das organizações, uma vez que apresentamos uma proposta de um modelo conceptual que poderá ser extensível a outras organizações.

5.2 Limitações

As principais limitações identificadas no desenvolvimento deste trabalho foram as seguintes: i) a população ajustada teve em conta as empresas não financeiras cotadas no PSI20. Estas empresas têm uma posição estável no mercado e uma estrutura de capital sólida, que se traduz num maior nível de recursos para a implementação de um sistema de gestão deste nível; ii) o facto de existir pouca informação nos relatórios de gestão relativamente às perspetivas dos clientes, aprendizagem e crescimento, processos internos. A maior parte dos relatórios integra apenas a vertente financeira.

5.3 Desenvolvimentos Futuros

Em termos de desenvolvimentos futuros, sugerimos: i) verificar se existe interligação entre a estratégia da organização e os indicadores de desempenho; ii) avaliar o impacto deste modelo nas empresas do estudo; iii) efetuar estudos comparativos da aplicação do modelo a outras empresas.

Bibliografia

- Aguinis, H. 2009. *Performance Management*. Pearson/Prentice Hall.
- Amaral, L., & Varajão, J. 2000. *Planeamento de Sistemas de Informação*. FCA.
- Anthony, R.N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Anthony, R. N., J. Dearden, & N. M. Bedford. 1989. *Management Control Systems*. Irwin, Illinois.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate Strategy. An Analytical Approach to Business Policy*. McGraw-Hill, N.Y.
- Attadia, L. C. L.; Canevarolo, M. E.; Martins, R. A. M. 2003. Balanced Scorecard: Uma Análise Crítica. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 23: 1-8.
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, S. M. 1997. *Management Accounting*. NJ, Prentice Hall.
- Birnberg, J. G., & Snodgrass, C. 1988. Culture and control: a field study. *Accounting Organizations and Society*, 13 (5): 447-464.
- Caetano, A., & Vala, J. 2007. *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*. Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. 2001. *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote.
- Carvalho, J. C. 2010. *UC2: Estratégia e Controlo de Gestão. Plano Síntese de Acetatos*. Mestrado executivo CGP 2011/2012, INDEG-IUL
- Carvalho, J. C. & Filipe, J. C. 2010. *Manual de Estratégia* (3ª Edição). Edições Sílabo.
- CMVM - COMISSÃO DE MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS (2012). Sistema de Difusão de Informação - Emitentes, disponível em http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emittentes/contas_anuais.cfm?ano=%24%23T_%5C%23%40%20%20%0A, acedido em 08/02/2014.
- Costa, A. P. C. S & Bastos, R. N. 2009; Qfd aplicado ao planeamento de sistemas de informação; *XXIX Encontro nacional de engenharia de produção*: 1-11.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. 2010. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Erickson, F. 1986. *Qualitative Methods in Research on Teaching*. Institute for Research on Teaching, Michigan State University.
- Ferreira, A. M. F. 2000. The Balanced Scorecard: a review of the literature and an analysis of its limitations and adequacy in the context of the typical Portuguese organization. *Lancaster University & Portuguese Catholic University*.
- Finlay, P. 2000. *Strategic Management, An Introduction to Business and Corporate Strategy*. Financial Times Prentice Hall.

- Flamholtz E. 1996. Effective Organizational Control: A Framework, Applications and Implications. *European Management Journal*, 14 (6): 596-611.
- Gorman, G.E. & Clayton, P. 2005. *Qualitative Research for the Information Professional: A Practical Handbook*. (2nd ed). London: Facet Publishing.
- Jordan, H., Neves J. C. & Rodrigues, J.A. 2008. *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (8ª Edição). Áreas Editora, Lisboa.
- Kaplan, R. S. & D. P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Fev, 71-79.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, Set-Out, 134-147.
- Kaplan, R. S. 1994. Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy. *Planning Review*, Set-Out, 15-19.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Vol. 74, N°1, 75-85.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. 1996b. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. 2000. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*. Set-Out, 167-176.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. 2001. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. 2004a. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Asset. *Harvard Business Review*. Fev: 52-63.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. 2004b. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. 2005. The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*. Out: 72-80.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. 2006a. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. 2006b. How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. *Harvard Business Review*, Mar: 100-109.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. 2008a. *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & D. P. Norton. 2008b. Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, Jan: 63-77.
- Kaplan, R.S., D.P. Norton & B. Rugelsjoen. 2010. Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, Jan-Fev: 114-120.
- Laudon, K. C. & Laudon, J. P. 1996. *Administración de los Sistemas de Información*. Prentice Hall, México.

- Lopes, I. T. L. 2013. *A Gestão do Capital Intelectual e dos Intangíveis na Era do Conhecimento*. Escolar Editora.
- Lowe, E. A. 1971. On the idea of management control system: integrating accounting and management control. *The Journal of Management Studies*, Fev, 1-12.
- Monforte, M. 1994. *Sistemas de Información para la Dirección*. Pirámide, Madrid.
- Mooraj, S., Oyon D., & Hostettler, D. 1999. The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil. *European Management Journal*, 17 (5): 481-491.
- Nascimento, G. 2012. *UC5: Gestão de pessoas e Comportamento Organizacional*. Plano Síntese de Acetatos II, Mestrado executivo CGP 2011/2012, INDEG-IUL.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in organizations*. HarperCollins.
- Pinto, F. 2007. *Balanced Scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. E. 1980. *Corporate Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free press, N.Y.
- Quinn, J. B. 1980. *Strategies for change: Logical Incrementalism*. R.D.Irwin Inc.
- Ramos, T. B., & Caeiro, S. 2009. Meta-performance evaluation of sustainability indicators. *Ecological Indicators* : 1-10.
- Reis, H., & Rodrigues, J. 2011. *Controlo de Gestão Ao Encontro da eficiência*. Escolar Editora.
- Russo, J. 2006. *Balanced Scorecard para PME*. (3ª Edição). Lidel – Edições Técnicas.
- Ryan, B., Scapens, R. W. & Theobald, M. 2002. *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*. London: Thomson.
- Santos, R. A. 2006. *Balanced Scorecard em Portugal – Visão, estratégia e entusiasmo*. Cascais: Gestáoplus Edições.
- Silva, A. L. & Abbad, G. S. 2011. Benefícios e limitações do Balanced Scorecard para avaliação de resultados organizacionais em treinamento, desenvolvimento e educação. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, 10 (1): 04-28.
- Simões, A. M. D., & Rodrigues, J. A. 2012. A abordagem da velha economia institucional na investigação em contabilidade e controlo de gestão: Contributos teóricos. *RIGC*, 10 (19): 1-24.
- Tavares, M. V. 2001. *A Gestão de Pessoas – Novos rumos desta função nas organizações*. Universidade Lusíada Editora.
- Toffler, A. 1990. *Powershift*. New York: Bantam Books.
- Tricker, R. I. 1976. *Management Information and Control Systems*. John Wiley & Sons.

Vieira, R., Major, M. J., & Robalo, R. 2008. Investigação Qualitativa em Contabilidade, em Major, M. e Vieira, R (Eds). *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*, 35-59. Lisboa: Escolar Editora.

Wagner, C. & Poon, P. 2001. Critical success factors revisited: success and failure cases of information systems for senior executives. *Decision Support Systems*, 30(4): 393–418.

Watson, H. J., Rainer, R. K. Jr., & Koh, C. E. 1991. Executive Information Systems: A Framework for Development and a Survey of Current Practices. *MIS Quarterly*, 15(1): 13-30.

Wickramasinghe D., & Alawattage C. 2007. *Management Accounting Change*. Routledge.

Wheelen, T. L., Hunger, J. David. 2006. *Strategic Management and Business Policy*. 10/e Prentice Hall.

Yin, R. K. 2009. *Case study research: design and methods* (5ª Edição). Sage Publications.