

**MELHORIA DO QUADRO DE INDICADORES DE AVALIAÇÃO DO  
DESEMPENHO NUMA EMPRESA DE BEBIDAS**

Ana Isabel Abrantes Cabral

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão  
de Serviços e da Tecnologia

Orientador:

Prof. Doutor João Manuel Vilas-Boas da Silva, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Coorientadora:

Prof. Doutora Isabel Cristina de Seixas Patrício Duarte de Almeida, Prof. Auxiliar,  
Universidade Lusíada de Lisboa

Outubro 2014

## **I Agradecimentos**

Ao longo deste ano e meio, muitos foram os intervenientes neste projeto, alguns dos quais merecem especial atenção.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao António Cabral, Diogo Jorge, Isabel Abrantes e Joana Pereira por me terem ajudado a ultrapassar todos os obstáculos que o desenvolvimento deste projeto apresentou.

Gostaria também de agradecer aos meus orientadores, Professor Doutor João Vilas-Boas e Professora Doutora Isabel Duarte de Almeida, essencialmente pela paciência que tiveram comigo e a grande disponibilidade que demonstraram para me orientarem e ajudarem com o desenvolvimento deste trabalho.

Para terminar, quero agradecer à empresa que me acolheu e me deu a oportunidade para desenvolver este trabalho, nomeadamente a C.A., C.C., C.C., J.F.M. e R.M. por terem participado de forma ativa na elaboração deste trabalho.

## II Resumo

Com a globalização, o mercado tem vindo a tornar-se cada vez mais concorrencial uma vez que este já não se limita às empresas num mesmo território. Assim, para sobreviver, a empresa é levada a elevar os seus padrões de forma a conseguir diferenciar-se dos seus concorrentes.

Sendo a margem para erro mínima, mais do que nunca, para sobreviver, uma empresa necessita de ter um sistema de avaliação do desempenho afinado que lhe permita gerir a sua atividade de forma eficaz e, deste modo, tomar as decisões corretas que lhe permitirão ter sucesso.

Esta necessidade verificou-se numa empresa de bebidas não alcoólicas que regularmente se candidata a certificações de qualidade internacionais. Com a última candidatura foram salientados pontos de melhoria, entre os quais a redução dos indicadores de avaliação do desempenho, no qual este trabalho se foca.

Assim, o objetivo deste trabalho centra-se na redução e melhoria dos indicadores de avaliação do desempenho desta empresa.

Para tal, foi desenvolvido um modelo cuja aplicação permitiu a redução dos indicadores de avaliação do desempenho organizacionais, de forma sistemática, e a identificação dos que melhor se adequam à realidade da empresa, tendo sempre em conta a opinião da mesma.

Palavras-chave: *Balanced scorecard*, sistemas de avaliação do desempenho, indicadores de avaliação do desempenho.

Classificação JEL: L25, M19

### **III Abstract**

With the arising globalization, the market has become more and more competitive since it is not limited to companies in the same territory anymore. As such, in order to survive, a company has to lift its standards in a way that allows it to differentiate itself from its competitors.

Since there is a very small margin for error, more than ever, in order to survive, a company must have a tuned performance evaluation system which allows it to manage its activity effectively, enabling the organization to make the right decisions which will lead to success.

This need was felt in a non-alcoholic drinks company which regularly applies to international quality certifications. During its last application some improvement points were mentioned, amongst which the reduction of the number of performance evaluation metrics, in which this paper focuses on.

To do so, it was developed a model which application allows the reduction of the number of organizational performance evaluation measures, in a systematic way, and identification of those that best suit the organization, always taking into consideration the opinion of the company.

Key-words: *Balanced scorecard*, performance evaluation systems, performance evaluation metrics.

JEL Classification: L25, M19

# Índice

1	Introdução .....	1
1.1	Enquadramento do trabalho .....	1
1.2	Objetivos do trabalho .....	2
1.3	Abordagem metodológica .....	3
1.4	Estrutura do trabalho .....	4
2	Revisão da literatura .....	6
2.1	Desempenho, processos, sucesso e valor .....	6
2.2	Gestão e avaliação do desempenho .....	7
2.2	<i>Balanced Scorecard</i> .....	8
2.3	Processo de desenvolvimento e implementação de indicadores de avaliação do desempenho .....	11
2.3.1	Indicadores de avaliação do desempenho e sua terminologia .....	13
2.3.2	Critérios para a redução de indicadores de avaliação do desempenho .....	22
3	Quadro conceptual de referência .....	27
4	Metodologia .....	30
4.1	Definir a terminologia para a organização .....	30
4.2	Identificar os FCS organizacionais .....	30
4.3	Categorizar os indicadores de avaliação do desempenho .....	32
4.4	Validar e sintetizar os indicadores de avaliação do desempenho .....	32
5	Descrição da empresa .....	35
5.1	Estrutura Organizacional Formal .....	35
5.2	<i>Balanced scorecard</i> da empresa .....	36
5.2.1	Mapa Estratégico .....	38
5.2.2	Processos do Sistema de Gestão Integrado .....	40
5.2.3	<i>Key Performance Indicators</i> .....	40
6	Projeto .....	42

6.1 Definir a terminologia para a organização.....	42
6.2 Identificar os FCS organizacionais .....	43
6.3 Categorizar os indicadores de avaliação do desempenho .....	46
6.4 Validar e sintetizar os indicadores de avaliação do desempenho .....	46
7 Discussão de resultados .....	59
7.1 Impacto da escolha dos FCS organizacionais na seleção dos indicadores de avaliação do desempenho .....	59
7.2 Impacto dos critérios utilizados na selecção dos indicadores de avaliação do desempenho .....	60
7.3 Impacto da sintetização dos indicadores de avaliação do desempenho no BSC ..	62
8 Conclusões.....	64
Referências .....	67
Anexos.....	72
A.1 Lista de FCS tradicionais .....	72
A.2 Questionário sobre os FCS – parte 1.....	73
A.3 Questionário sobre FCS – parte 2 .....	76
A.4 Questionário para categorizar indicadores de avaliação do desempenho.....	79
A.5 Questionário para classificação dos indicadores do desempenho face critérios seleccionados .....	82
A.6 Processos estratégicos.....	85
A.7 Processos de realização.....	88
A.8 Processos de suporte .....	90
A.9 Indicadores de avaliação do desempenho organizacionais.....	96
A.10 Questionário FCS Maskell.....	100
A.11 Questionário para classificação dos indicadores do desempenho face critérios SMART.....	103

## IV Índice de Tabelas

Tabela 1 – Forças e fraquezas do BSC .....	10
Tabela 2 - Processos de desenvolvimento e implementação de indicadores de avaliação do desempenho .....	12
Tabela 3 - Distinção entre KRI, KPI, PI e RI (Adaptado de Parmenter, 2010, p. 9-10)	15
Tabela 4 - Escala de Saaty (Fonte: Saaty, 2008) .....	33
Tabela 5 – Tabela de índices de consistência aleatória (Saaty, 2005, citado por Vargas, 2010, p. 10).....	34
Tabela 6 - Processos do SGI (Fonte: Empresa).....	40
Tabela 7 – KPI do nível organizacional .....	41
Tabela 8 - Média de resultados para força da relação entre FCS e critérios .....	44
Tabela 9 - Importância relativa dos critérios de selecção.....	45
Tabela 10 - Hierarquia FCS.....	45
Tabela 11 – Tabela comparativa dos critérios segundo escala de Saaty (2008).....	47
Tabela 12 – Tabela normalizada para cálculo da aproximação do Vector de Eigen consistência dos resultados.....	48
Tabela 13- Hierarquia de critérios .....	50
Tabela 14 - Força da relação entre indicadores de avaliação de desempenho e critérios	52
Tabela 15 - Força da relação entre indicadores de avaliação de desempenho e critérios (cont.).....	53
Tabela 16 - Força da relação entre indicadores de avaliação de desempenho e critérios tendo em conta aproximação do valor de Eigen.....	55
Tabela 17 - Força da relação entre indicadores de avaliação de desempenho e critérios tendo em conta aproximação do valor de Eigen (cont.) .....	56
Tabela 18 - Importância das métricas operacionais ao nível organizacional .....	57
Tabela 19 - Hierarquia das métricas operacionais ao nível organizacional .....	58
Tabela 20 - Relação entre indicadores de avaliação do desempenho e objetivos estratégicos .....	62
Tabela 21 - Lista de FCS tradicionais (Fonte: adaptado de Howell, 2010, p. 119).....	72
Tabela 22 - KPI Organizacionais: Dimensão Aprendizagem (Fonte: Empresa).....	96
Tabela 23 - KPI Organizacionais: Dimensão Processos (Fonte: Empresa).....	97
Tabela 24 - KPI Organizacionais: Dimensão Clientes (Fonte: Empresa) .....	98
Tabela 25 - KPI Organizacionais: Dimensão Financeira (Fonte: Empresa) .....	99

## V Índice de Figuras

Figura 1 - Ligação entre indicadores e estratégia (Adaptado de Kaplan e Norton, 1993, p. 10).....	9
Figura 2 - Relação <i>bottom-up</i> entre indicadores do desempenho de diferentes níveis organizacionais (Adaptado de Parmenter, 2010, p.79).....	17
Figura 3 – Modelo de resolução .....	27
Figura 4 - Modelo de resolução .....	29
Figura 5 - Organograma institucional (Fonte: Empresa).....	36
Figura 6 - BSC Organizacional (Fonte: Empresa).....	37
Figura 7 - Diferenças na seleção dos indicadores de avaliação do desempenho com a alteração dos critérios .....	61
Figura 8 - Representação do Processo “Planeamento Estratégico” (Fonte: Empresa)...	85
Figura 9 – Visão Global do Processo “Gestão do SGI e Melhoria Contínua” (Fonte: Empresa).....	86
Figura 10 – Representação do Processo “Gestão da Qualidade” (Fonte: Empresa) .....	87
Figura 11 – Representação do Processo “Gestão Ambiental” (Fonte: Empresa).....	87
Figura 12 – Representação do Processo “Gestão Segurança Alimentar” (Fonte: Empresa).....	87
Figura 13 – Representação do Processo “Gestão Segurança e Saúde do Trabalho” (Fonte: Empresa) .....	87
Figura 14 – Representação do Processo “Angariar Clientes” (Fonte: Empresa) .....	88
Figura 15 – Representação do Processo “Vender” (Fonte: Empresa).....	88
Figura 16 – Representação do Processo “Gerir Parque de Frio” (Fonte: Empresa).....	88
Figura 17 – Representação do Processo “Gerir Equipamento de Marketing de Elevado Valor” (Fonte: Empresa) .....	88
Figura 18 – Representação do Processo “Desenvolvimento Comercial” (Fonte: Empresa).....	89
Figura 19 – Representação do Processo “Gestão de Planeamento (Demand/ Supply)” (Fonte: Empresa) .....	89
Figura 20 – Representação do Processo “Gestão da Produção” (Fonte: Empresa).....	89
Figura 21 – Representação do Processo “Gestão da Produção” (Fonte: Empresa).....	89
Figura 22 – Representação do Processo “Gestão de Recursos Humanos” (Fonte: Empresa).....	90



Figura 23 – Representação do Processo “Manutenção” (Fonte: Empresa).....	90
Figura 24 – Representação do Processo “Projectos” (Fonte: Empresa).....	90
Figura 25 – Representação do Processo “Gestão de Compras” (Fonte: Empresa) .....	90
Figura 26 – Representação do Processo “Condições Comerciais” (Fonte: Empresa)....	91
Figura 27 – Representação do Processo “Controlo de Crédito e Cobranças” (Fonte: Empresa).....	91
Figura 28 – Representação do Processo “Tesouraria” (Fonte: Empresa).....	91
Figura 29 – Representação do Processo “Contabilidade e Fiscalidade” (Fonte: Empresa) .....	91
Figura 30 – Representação do Processo “Auditoria” (Fonte: Empresa) .....	91
Figura 31 – Representação do Processo “Controlo de Gestão e Análise de Negócio” (Fonte: Empresa) .....	92
Figura 32 – Representação do Processo “Optimização de Sistemas de Informação (Actuação Preventiva)” (Fonte: Empresa).....	92
Figura 33 – Representação do Processo "Apoio e Manutenção de Sistemas de Informação (Actuação Reactiva)" (Fonte: Empresa) .....	93
Figura 34 – Representação do Processo “Nível de Satisfação Global de Implementação de Projectos” (Fonte: Empresa).....	93
Figura 35 – Representação do Processo “Desenvolvimento e Projectos” (Fonte: Empresa).....	93
Figura 36 – Representação do Processo "Operação e Suporte" (Fonte: Empresa).....	94
Figura 37 – Representação do Processo "Gestão do Parque Informático" (Fonte: Empresa).....	94
Figura 38 – Representação do Processo "Administração de Sistemas" (Fonte: Empresa) .....	94
Figura 39 – Representação do processo "Segurança de Sistemas" (Fonte: Empresa)....	95
Figura 40 – Representação do Processo “Comunicações” (Fonte: Empresa) .....	95
Figura 41 – Representação do Processo "Gestão Assuntos Jurídicos” (Fonte: Empresa) .....	95

# 1 Introdução

## 1.1 Enquadramento do trabalho

A avaliação do desempenho é um tópico alvo de grande atenção na atualidade. Isto acontece porque até há algum tempo atrás os sistemas de avaliação do desempenho se focavam maioritariamente no custo e eficácia. Posteriormente começaram a ser reconhecidas as limitações destes sistemas na medida em que existem muitos outros critérios para avaliar o desempenho (Skinner, 1971, citado por Neely, *et al.*, 2000). Um dos sistemas de avaliação do desempenho propostos, que vem dar resposta a esta situação, é o *Balanced Scorecard* (BSC).

O BSC (Kaplan e Norton, 1992) assume um papel preponderante na busca pelo indicador do desempenho ideal, facilitando uma gestão holística através de um modelo que inclui mais do que indicadores do desempenho financeiros e que permite o alinhamento dos objetivos com a estratégia da organização.

Como este sistema de avaliação do desempenho existem outros (*Total Quality Management* (Feigenbaum, 1961), *Performance Pyramid* (Lynch e Cross, 1991), etc.), e ainda assim as empresas continuam a ter dificuldade em avaliar eficazmente o desempenho da sua atividade. Isto acontece essencialmente porque os sistemas de avaliação propostos não consistem em receitas, sendo simples quadros que sugerem áreas para as quais poderá ser útil estabelecer indicadores do desempenho (Neely, 2000). Assim, estes acabam por descurar outros tópicos que também são relevantes na avaliação do desempenho, nomeadamente a identificação de indicadores de avaliação.

Se é verdade que, como Peters Drucker disse “o que não se consegue medir, não se consegue gerir” (Behn, 2005), também é verdade que indicadores do desempenho errados vão impactar negativamente a organização. Este fenómeno ocorre porque os indicadores do desempenho moldam o comportamento na organização, o que quer dizer que, se estes estiverem errados, vão fomentar comportamentos igualmente errados (Behn, 2003).

Assim, para o sucesso do sistema de avaliação do desempenho torna-se essencial definir indicadores adequados que efetivamente orientem a organização na direção desejada.

## 1.2 Objetivos do trabalho

As empresas, no contexto atual de crise e de elevada concorrência não devem olhar apenas para a vertente financeira mas potenciar o seu capital humano (Prahalad e Hammel, 1990). Estas necessidades promovem o uso de ferramentas de gestão, como a avaliação do desempenho (individual, de equipa e organizacional) e respetivos sistemas de avaliação do desempenho. Uma das implicações de qualquer sistema de avaliação do desempenho é a inclusão, na sua estrutura, de um conjunto de indicadores de avaliação do desempenho que servem de apoio à tomada de decisões e ações, na medida em que refletem o progresso da organização no alcance dos seus objetivos estratégicos.

Neste contexto e no âmbito do Mestrado em Gestão de Serviços e da Tecnologia, surgiu a hipótese de um projeto de mestrado, de investigação-ação, sobre sistemas de avaliação do desempenho organizacional, aplicado numa empresa de bebidas não alcoólicas, de grande dimensão, recentemente galardoada com o prémio *Recognised for Excellence da European Foundation for Quality Management* (EFQM, [www.efqm.org](http://www.efqm.org)), no qual foi classificada com 5 estrelas que constitui o grau mais elevado deste prémio. No relatório elaborado pela EFQM, foram salientados alguns pontos que esta empresa poderia melhorar, nomeadamente em relação ao BSC. Foi sugerida uma redução genérica do número de indicadores, tendo sido, porém, salvaguardada, a necessidade de se aumentar o número de indicadores que permitam a comparação com outras empresas, através de *benchmarking*, nos processos de suporte como Gestão de Recursos Humanos e Gestão Financeira.

Estas indicações acabaram por se constituir como o objetivo principal: a definição de um conjunto melhorado de indicadores de avaliação do desempenho ao nível organizacional, no sentido de facilitar a análise de informação e tomada de decisão.

Teve que se colocar de parte a capacidade de comparação dos indicadores de avaliação do desempenho com os de outras empresas do setor devido à dificuldade de acesso à informação por questões de confidencialidade.

Em sequência, os objetivos específicos definidos para este trabalho foram os seguintes:

1. Determinar quais os indicadores que têm uma maior importância na avaliação do desempenho da empresa e que devem ser mantidos;
  - 1.1.1. Identificar os fatores críticos de sucesso;

- 1.1.2. Criar um quadro de critérios para selecção de indicadores de avaliação do desempenho;
- 1.1.3. Analisar a situação dos indicadores atuais face os critérios identificados;
- 1.1.4. Categorizar indicadores;
- 1.1.5. Selecionar indicadores;
2. Propor melhorias no modelo de avaliação do desempenho utilizado na empresa para a sua monitorização estratégica;

Para se alcançarem estes objetivos, que vão ao encontro da opção estratégica da empresa, após publicação do relatório da EFQM, levantam-se algumas questões de investigação, nomeadamente:

1. O que são indicadores de avaliação do desempenho?
2. Como reduzir o número de indicadores de avaliação do desempenho?
3. Quantos indicadores de avaliação do desempenho deve a empresa ter?
4. Como identificar os melhores indicadores de avaliação do desempenho para a empresa?

De referir que, sendo este um projeto de mestrado, existem algumas condicionantes por parte da empresa. Neste caso, o sistema de avaliação do desempenho (BSC), bem como as estratégias e objetivos, previamente definidos pela empresa, não poderão ser alterados, e os indicadores de avaliação do desempenho resultantes do trabalho deverão ser baseados naqueles que a empresa já definiu.

Com este trabalho espera-se, assim, poder contribuir para uma melhor avaliação do desempenho da empresa, no futuro, tanto de forma quantitativa como qualitativa, quer ao nível das suas funções, quer dos seus departamentos, de forma a facilitar a tomada de decisão.

### 1.3 Abordagem metodológica

Para desenvolver o projeto, será necessário analisar bibliografia sobre o BSC e indicadores do desempenho de forma a ser possível definir e alargar o conhecimento sobre as temáticas referidas e, assim, desenvolver uma abordagem sustentada em termos de referência credíveis. Deste modo, é identificada e desenvolvida uma estrutura metodológica que permite conceptualizar e implementar esta abordagem no terreno.

Com base nesta metodologia, serão analisados os indicadores do desempenho atuais, apresentados posteriormente (*vide* secção 5.2.3), face a diferentes critérios de categorização e seleção, obtendo-se assim o conjunto final de indicadores.

Neste trabalho, a participação da empresa é crucial. Isto acontece porque a seleção de indicadores do desempenho, como se irá perceber mais à frente (*vide* secção 2.3.1), é alvo de grande subjetividade, sendo fortemente influenciada pelas preferências do investigador. Uma vez que o objetivo do trabalho é facilitar a tomada de decisão na empresa, que é realizada pelas chefias, é indispensável ter em conta a opinião de quem tem o poder decisório e a necessidade de reduzir a influência do investigador.

## 1.4 Estrutura do trabalho

No primeiro capítulo deste trabalho é definido o contexto do problema, sendo apresentados os objetivos do projeto, e sumariada a abordagem metodológica.

No segundo capítulo, é apresentada a revisão de literatura efetuada. Aqui são revistos e discutidos os conceitos e teorias mais relevantes para contextualizar o problema e suportar o alcance dos objetivos, nomeadamente sobre BSC, indicadores do desempenho, entre outros.

No capítulo três, é detalhada a metodologia seguida para o desenvolvimento do projeto, bem como as técnicas e métodos usados ao longo do mesmo.

No capítulo quatro é resumida a atual situação da empresa tendo em conta a estrutura da empresa, a missão, a visão, os valores, o mapa estratégico atual, os processos existentes, os indicadores do desempenho exigidos à empresa pelo grupo ibérico em que se encontra inserida e os indicadores do desempenho usados para o BSC, nos vários níveis da organização.

No quinto capítulo é então apresentada toda a parte de aplicação da informação recolhida, nomeadamente a criação dos quadros de critérios, a comparação dos indicadores do desempenho com os critérios definidos e a seleção dos mesmos.

No sexto capítulo é realizada uma discussão dos resultados em que se compara a metodologia aplicada no projeto com outra existente e se tenta analisar o impacto desta alteração nos resultados obtidos.

Finalmente, no capítulo sete, são apresentadas as conclusões retiradas com a elaboração deste trabalho, bem como recomendações, seguidas das referências bibliográficas e dos anexos.

## 2 Revisão da literatura

Neste capítulo é realizada uma revisão da teoria existente na matéria, orientada pelas questões de investigação referidas anteriormente (*vide* secção 1.2), de forma a dominar a semântica, os conceitos e as abordagens mais populares da área de conhecimento em apreço. Com esta revisão literária será assim possível definir um quadro de referência e, posteriormente, a metodologia, os quais irão orientar a resolução do problema colocado pela empresa.

### 2.1 Desempenho, processos, sucesso e valor

As empresas são constantemente desafiadas a melhorar o seu desempenho, pois para uma organização ter sucesso torna-se crítico que esta tenha a capacidade de atingir resultados acima da média quando comparada com os seus concorrentes (Martin, 2005). Estes resultados são alcançados através da criação de valor para o consumidor, o qual se traduz nos lucros da empresa (Porter, 1998).

#### 2.1.1 Estrutura Organizacional

Muitas organizações apresentam uma estrutura funcional em que se dá prioridade ao controlo e especialização de conhecimento e tarefas. O foco deste tipo de organizações é nos objetivos funcionais (Pearlson e Sounders, 2006), criando uma separação entre o desempenho local do organizacional e ignorando as interdependências horizontais. Este fenómeno pode incorrer numa diminuição da eficiência da cadeia de valor, podendo existir elevado sucesso nas diferentes funções ao mesmo tempo em que a organização está a falhar, por não colocar ênfase suficiente na identificação e implementação de processos de negócio que atravessem as barreiras funcionais e sejam relevantes para acrescentar valor na ótica externa. Um exemplo disto é a relação entre o Desenvolvimento de Produtos e a Produção (Porter, 1998), pois o primeiro pode afetar o custo de produção. Este custo de produção é normalmente imputado à própria produção pelo que, havendo um foco nos objetivos funcionais por parte do Desenvolvimento de Produtos, este departamento não irá estar preocupado com a redução dos custos de produção porque este não é o seu objetivo. Outro exemplo é o dado por Mintzberg (1979) em que, para tratar uma reclamação do cliente sobre o serviço, pode ser necessário que as vendas e a produção se juntem e desenhem um novo sistema de entregas.

Assim, torna-se necessário que exista ajustamento mútuo em torno do objetivo do processo de negócio para que haja coordenação entre as diferentes unidades (Mintzberg, 1979).

### 2.1.2 Cadeia de valor e reengenharia de processos de negócio

De acordo com Porter (1998), a capacidade competitiva da empresa deriva das atividades organizacionais, as quais devem ser analisadas sistematicamente para identificar as fontes de vantagem competitiva. O conjunto destas atividades dá origem à cadeia de valor da empresa, ou seja, é ao desempenhar estas atividades de forma mais eficiente ou melhor do que os seus concorrentes, que a empresa vai ganhar vantagem competitiva ao acrescentar valor para o consumidor. Valor é então definido como aquilo que o cliente está disposto a pagar pelo produto oferecido pela empresa, subtraídos os custos de despesas, processamento e materiais e, nesse sentido, a cadeia de valor apresenta o valor total, dividido entre atividades de valor e margem.

Hammer (2001) define processos como o conjunto de atividades organizadas que trabalham em conjunto para transformar *inputs* em *outputs* que acrescentem valor para o consumidor. Assim, podemos assumir que Porter se refere a processos, uma vez que o próprio indica que as atividades da cadeia de valor se encontram interligadas entre si. Esta particularidade é relevante na medida em que é com base nesta noção de processos, que criam valor para o cliente, que surge durante os anos 90 o movimento da melhoria de processos, o qual levou à criação das organizações baseadas em processos (Gardner, 2004).

Ao contrário das organizações tradicionais, estruturadas verticalmente com forte ênfase nas áreas funcionais ou departamentos, as empresas baseadas em processos desenham e gerem os seus processos de negócio *end-to-end*, avaliam e gerem os resultados aos níveis dos processos e focam-se nos objetivos do cliente. Apesar deste foco, é frequente estas organizações falharem devido à falta de foco nos processos criadores de valor (Gardner, 2004).

## 2.2 Gestão e avaliação do desempenho

Bititci (1997) define a gestão do desempenho como o processo através do qual uma empresa gere o seu desempenho alinhado com as suas estratégias e objetivos corporativos e funcionais. Seguindo o mesmo raciocínio anos mais tarde, Aguinis



(2005) define a gestão do desempenho como um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho numa organização através do alinhamento dos objetivos e desempenho individuais aos objetivos e missão organizacionais. Eckerson (2009) reforça esta ideia definindo gestão do desempenho como a disciplina que alinha o desempenho com a estratégia. Destas definições podemos retirar que a gestão do desempenho é efetivamente um processo que permite alinhar a estratégia de uma organização com o seu desempenho operacional.

No entanto, Bititci (1997) acrescenta ainda que este é um processo proactivo de controlo fechado em que o *feedback* é obtido através do sistema de avaliação do desempenho. Lebas (1995), in Franco-Santos, *et al.* (2007, p.8) indica que a avaliação do desempenho é o sistema que suporta a gestão do desempenho.

Através do artigo de Franco-Santos, *et al.* (2007), em que são comparadas as várias definições de diferentes autores para avaliação do desempenho, percebemos que em todas existe um denominador comum: os indicadores do desempenho. Sendo este o elemento sempre mencionado, seria de esperar que já existissem orientações para a definição dos mesmos. No entanto a realidade é que, como Franceschini, Galetto e Maisano (2007) referem, apesar da reconhecida importância dos indicadores para a implementação da estratégia organizacional, a sua compreensão é fraca e as orientações para a sua utilização são pouco articuladas. Existem várias questões em aberto, nomeadamente em relação ao *design* e às dimensões do desempenho que devem ser consideradas para além da financeira, como é referido por Neely (1997) ou Franco-Santos, *et al.* (2007).

Apesar destas limitações, esforços têm sido feitos no sentido de melhor compreender os sistemas de avaliação do desempenho, um dos quais se traduz na criação do BSC, sistema adotado pela empresa e que será seguidamente apresentado.

## 2.2 *Balanced Scorecard*

Criado por Kaplan e Norton (1992), o *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de avaliação do desempenho que surge como uma ferramenta que reconhece que os indicadores de avaliação exclusivamente financeiros, sendo indicadores do desempenho passado, não são suficientes para guiar e avaliar a criação de valor no futuro. Assim, o BSC foca um conjunto de indicadores gerais e integrados, organizados por vetores

estratégicos, que derivam da visão e estratégia empresarial e contemplam o desempenho organizacional em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos, e aprendizagem e crescimento.

De acordo com Perry (2011), os vetores ou temas estratégicos são as estratégias de negócio mais abrangentes do modelo de negócio da organização, aplicando-se a toda a empresa e servindo de orientação para atingir a visão, como pilares em que se a organização não tiver um desempenho excelente, a visão não é alcançada. Estes vetores devem variar, de acordo com o autor, de entre três a quatro, afetando todas as perspectivas do BSC.

Alinhados com os vetores estratégicos e perspectivas são então criados os objetivos estratégicos, os quais devem, por sua vez, estar alinhados com a perspectiva financeira e ter em consideração os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), cuja relação pode ser bem observada na Figura 1.

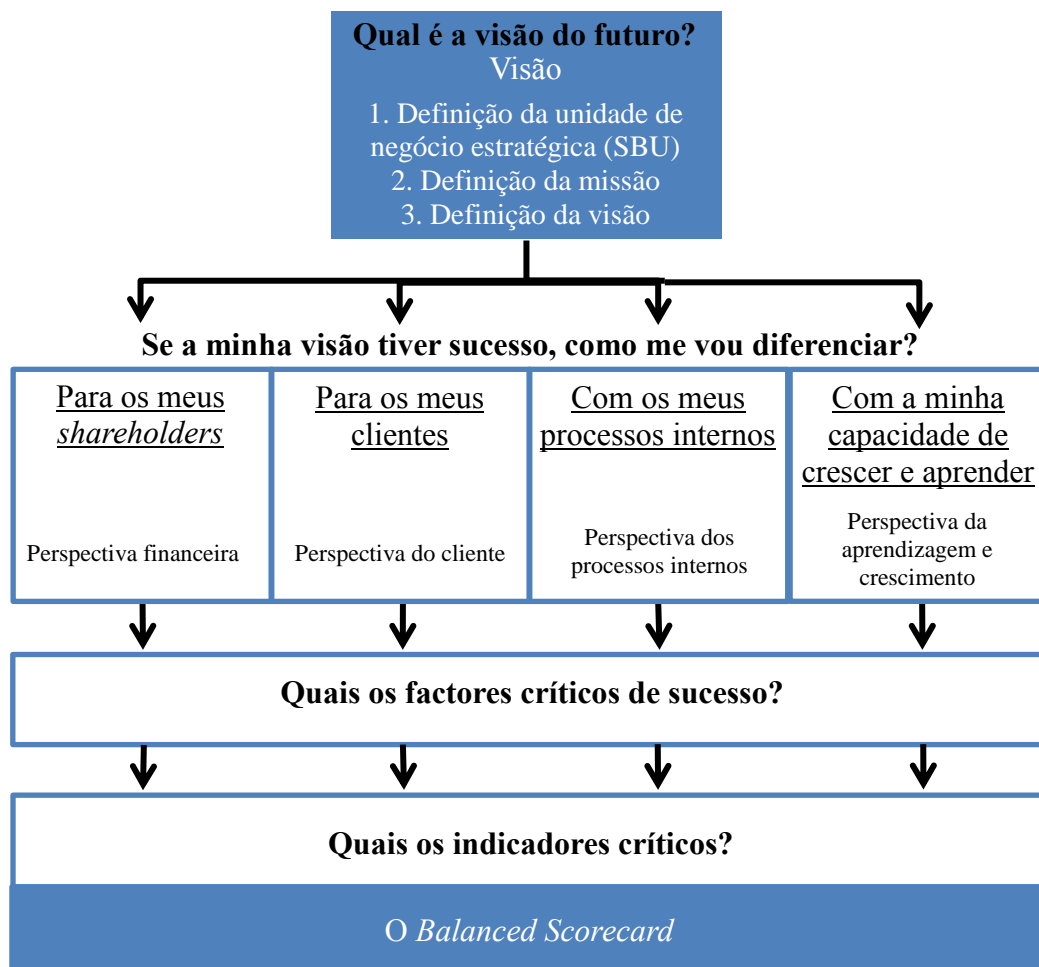


Figura 1 - Ligação entre indicadores e estratégia (Adaptado de Kaplan e Norton, 1993, p. 10)

Com base nos objetivos estratégicos das quatro perspetivas apresentadas na Figura 1, são formulados os indicadores de avaliação correspondentes. De acordo com Kaplan e Norton (2000), com os quais Figge (2002) concorda, os indicadores encontram-se ligados por relações causa-efeito sendo que estas relações ligam, direta ou indiretamente, todos os objetivos e indicadores do BSC de forma hierárquica em direção à perspetiva financeira com os seus objetivos financeiros de longo prazo.

Além do BSC, vários outros sistemas existem, entre os quais o *Total Quality Management* (TQM) (Feigenbaum, 1961), o *Performance Measurement Matrix* (Keegan et. al., 1989), o *Performance Pyramid* (Lynch e Cross, 1991), o ISO 14001 (ISO, 1996), o *EFQM Business Excellence Model* (EFQM, 1991), o *Kanji Business Excellence Performance System* (Kanji, 1998). Isto acontece, em parte, pois os próprios investigadores, por diferentes razões, ainda não concordaram numa *best-practice* (Striteska e Spickova, 2012). Como tal, o BSC tem as suas forças e fraquezas, como se poderá verificar na Tabela 1.

**Tabela 1 – Forças e fraquezas do BSC**

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O foco nos <i>outcomes</i> estratégicos a longo prazo promove o crescimento ( Jalaliyoon, Taherdoost e Mazdak Zamani, 2010);</li> <li>• Permite a monitorização da estratégia (Striteska e Spickova, 2012; Jalaliyoon, Taherdoost e Mazdak Zamani, 2010);</li> <li>• Promove o foco no que é realmente importante (Striteska e Spickova, 2012; Jalaliyoon, Taherdoost e Mazdak Zamani, 2010);</li> <li>• Promove o alinhamento organizacional (Jalaliyoon, Taherdoost; Mazdak Zamani, 2010);</li> <li>• Clarifica a visão, a estratégia e os objetivos (Striteska e Spickova, 2012; Jalaliyoon, Taherdoost e Mazdak Zamani, 2010).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não estabelece uma relação temporal entre as causas e efeitos (Norreklit, 2003);</li> <li>• As relações causa-efeito podem na realidade não estar relacionadas (Norreklit, 2003);</li> <li>• Não tem em conta as necessidades de todos os <i>stakeholders</i> (Norreklit, 2003);</li> <li>• Considera a avaliação do desempenho apenas como um processo top-down, fazendo com que haja menos coerência e integração dos níveis organizacionais (Norreklit, 2003);</li> <li>• Inapropriado para <i>benchmarking</i> (Striteska e Spickova, 2012) na medida em que não monitoriza a concorrência (Norreklit, 2003);</li> <li>• Não apresenta um processo de identificação e aplicação de indicadores de avaliação de desempenho (Neely, 2000).</li> </ul>

Tendo em consideração a dificuldade em identificar, seleccionar e aplicar os variados e numerosos indicadores de avaliação do desempenho, pelos motivos anteriormente expostos (*vide* secção 2.2), é oportuno tentar desenvolver uma metodologia que seja facilitadora do processo que permita à empresa reduzir o número de indicadores ficando apenas os mais adequados à estratégia empresarial e que mais facilitam a gestão da própria empresa. Foi, aliás, este propósito que deu origem ao presente trabalho.

## 2.3 Processo de desenvolvimento e implementação de indicadores de avaliação do desempenho

Para Gunasekaran (2001), o desenvolvimento de um sistema de avaliação do desempenho é essencial por duas razões específicas:

- Permite uma abordagem equilibrada, em que é atribuído um foco equilibrado a indicadores financeiros e não financeiros, existindo indicadores suficientes que permitem representar a realidade do desempenho da empresa;
- Permite estabelecer uma distinção entre métricas estratégicas, táticas e operacionais.

Para desenvolver e implementar os indicadores num sistema de avaliação do desempenho, existem vários processos que, normalmente, partilham algumas semelhanças. Alguns deles estão apresentados na Tabela 2. Nesta tabela são referidos KPI (*Key Performance Indicators*), cujo significado será aprofundado posteriormente (*vide secção 2.3.1*).

**Tabela 2 - Processos de desenvolvimento e implementação de indicadores de avaliação do desempenho**

Franceschini, Galetto e Maisano (2007)	Gabinete do Auditor Geral do Canadá (2008)	Parmenter (2010)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir o grupo de trabalho para ativar o sistema de avaliação de performance;</li> <li>2. Definir a terminologia para a organização;</li> <li>3. Estabelecer os critérios gerais para desenvolvimento do sistema;</li> <li>4. Validar os indicadores do desempenho;</li> <li>5. Desenvolver <i>benchmarking</i> com os sistemas do desempenho de outras organizações.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confirmar o papel do programa (definir como o programa contribui para o objetivo estratégico);</li> <li>2. Identificar as atividades e outputs chave do programa;</li> <li>3. Identificar <i>stakeholders</i> do programa e temas;</li> <li>4. Identificar resultados que o programa procura alcançar;</li> <li>5. Identificar requisitos do desempenho e resposta;</li> <li>6. Identificar indicadores do desempenho potenciais;</li> <li>7. Estabelecer as capacidades da informação e uma base para cada medida (perceber que informação está disponível e qual a capacidade organizacional para a recolher e analisar);</li> <li>8. Avaliar a adequação dos indicadores do desempenho;</li> <li>9. Estabelecer a responsabilidade e recursos para a implementação.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento da equipa de gestão sénior;</li> <li>2. Estabelecer uma equipa de projeto para “KPI vencedores”;</li> <li>3. Estabelecer cultura e processo “<i>Just do it</i>”;</li> <li>4. Definir uma estratégia holística de desenvolvimento de KPI;</li> <li>5. Comunicar o sistema de KPI a todos os colaboradores;</li> <li>6. Identificar os FCS organizacionais;</li> <li>7. Gravar os indicadores do desempenho numa base de dados;</li> <li>8. Selecionar indicadores do desempenho de equipa;</li> <li>9. Selecionar KPI vencedores organizacionais;</li> <li>10. Desenvolver quadros de reporte para todos os níveis;</li> <li>11. Facilitar a utilização dos KPI vencedores;</li> <li>12. Refinar KPI para manter a sua relevância.</li> </ol>

Tendo em conta o objetivo global do trabalho, que é reduzir o número de indicadores, e considerando ainda a disponibilidade limitada da empresa e a duração pré-determinada de uma dissertação, será adaptada a estrutura do processo sugerido por Franceschini, Galetto e Maisano (2007) que é a mais sucinta. Este processo será a base para toda a restante metodologia como é explicado no capítulo respetivo (*vide* secção 4.3).

### 2.3.1 Indicadores de avaliação do desempenho e sua terminologia

De acordo com Beamon (1999), um indicador de avaliação do desempenho é utilizado para determinar a eficiência ou eficácia de um sistema existente, ou para comparar sistemas concorrentes alternativos. Esta autora acrescenta que este pode ser ainda usado para desenhar os sistemas na medida em que é determinado o valor da variável de decisão que corresponde ao objetivo do desempenho.

Como Bauer (2004), citado por Iveta (2012) refere, uma das maiores preocupações durante a implementação dos KPI é perceber a diferença entre as métricas mais importantes e orientadas para a estratégia, das outras.

Kaplan e Norton (1992) apresentam dois tipos de indicadores, os quais são definidos como *lag* e *lead*. Os indicadores *lag* representam acontecimentos ou resultados passados, enquanto os *lead* se referem a efeitos, causas e desenvolvimentos futuros (Jordan, Neves e Rodrigues, 2011). Dentro desta terminologia, de acordo com Butler, Henderson e Raiborn (2011), quando se selecionam os indicadores do desempenho para o BSC, devem ter-se em consideração os seguintes aspetos:

- Existe um objetivo por trás do indicador;
- A terminologia de avaliação é definida e usada de forma consistente por toda a organização;
- A informação necessária para as avaliações é acessível;
- A avaliação vai desencadear comportamento em concordância com os objetivos organizacionais;
- Os indicadores *lead* são mais apropriados para prever o desempenho da organização no futuro;
- As avaliações devem ser usadas para acompanhar as tendências do desempenho;
- Identificação de alvos e *benchmarks* apropriados.

No entanto, outros autores adotam outras terminologias, umas mais distintas do que outras, algumas das quais apresentaremos seguidamente.

Eckerson (2009), por exemplo, sugere também dois tipos de indicadores do desempenho, mas refere-se a uns como KPI e aos outros como métricas operacionais. De acordo com o autor, a principal diferença encontra-se no facto de os primeiros estarem diretamente ligados a um objetivo estratégico e medirem o desempenho em relação a este, enquanto as outras correspondem a métricas que, não constituindo um KPI, continuam a ser importantes para medir o desempenho. No entanto, quando Eckerson divide os KPI, este refere uma separação semelhante à de Kaplan e Norton (1992), em que existem KPI *outcomes* (indicadores *lag*) e *drivers* (indicadores *lead*). Em relação aos KPI, o autor refere que, para estes serem eficientes, devem ser:

- Reduzidos, isto é, quanto menos KPI, melhor;
- Divisíveis, pois enquanto a estratégia pode ser representada por apenas alguns KPI, são necessários muitos mais para monitorizar processos. Enquanto a visão do *dashboard*<sup>1</sup> da organização apresenta apenas alguns KPI, estes decompõem-se em indicadores do desempenho mais detalhados ao nível do desempenho;
- Simples, existindo facilidade de compreensão, em que os empregados sabem o que está a ser medido e como é calculado;
- Ativadores, em que os utilizadores devem saber como agir, de forma positiva, com base na informação do KPI;
- Pertencentes a alguém, ou seja, cada KPI deve ter alguém responsável por ele e pelo resultado. Muitas vezes este KPI tem um *business owner*, responsável pelo significado e valor do KPI, e um *data owner*, responsável por reunir a informação e garantir a sua validade;
- Referenciados, na medida em que os utilizadores podem ver as origens e o contexto do KPI, para que a informação seja mais credível;
- Correlacionados, pois os KPI têm que estar relacionados entre si e têm o impacto desejado nos resultados;
- Equilibrados, isto é, financeiros e não-financeiros;
- Alinhados, para que não ponham em risco outros KPI;

---

<sup>1</sup> Sistema de informação que comunica objetivos estratégicos e permite aos gestores medir e monitorizar, gerir os processos e atividades chave da organização (Eckerson, 2006).

- Validados, ou seja, devem ser testados de forma a prevenir que os empregados não os influenciam negativamente.

Por outro lado temos Parmenter (2010) que sugere uma nomenclatura completamente diferente, existindo, de acordo com ele, quatro tipos de indicadores de avaliação do desempenho: *Key Result Indicators* (KRI), *Performance Indicators* (PI), *Result Indicators* (RI) e *Key Performance Indicators* (KPI). A Tabela 3 apresenta algumas características destes indicadores:

**Tabela 3 - Distinção entre KRI, KPI, PI e RI (Adaptado de Parmenter, 2010, p. 9-10)**

KRI	KPI	RI	PI
Medidas financeiras e não financeiras	Medidas não financeiras	Medidas financeiras e não financeiras	Medidas não financeiras
Reportado maioritariamente mensalmente e trimestralmente	Reportado frequentemente (no máximo semanalmente)	Reportado frequentemente	
Resumo do progresso nos FCS	CEO e equipa de gestão sénior agem sobre este indicador	Não está ligado a uma equipa ou atividade concreta	Ligado a uma atividade concreta e, portanto, a uma equipa
Não indica o que é necessário mudar	Todos os colaboradores compreendem a medida e a ação corretiva exigida	Não indica o que é necessário fazer	Todos os colaboradores compreendem a medida e a ação corretiva exigida
O único responsável é o CEO	Responsabilidade pode ser de um individuo ou equipa	Resumo da atividade num FCS	Impacta um FCS
Resultado de muitas atividades geridas por vários PI	Tem impacto significativo em mais de um FCS e perspectiva do BSC	Resultado de muitas atividades	Foco numa atividade específica
Reportado normalmente por gráficos que incluem pelo menos os últimos quinze meses de atividade	Tem impacto positivo noutros PI	Reportado num <i>scorecard</i> de equipa	
-	Reportado geralmente por intranet com indicação da atividade, responsável e valores históricos	-	

Apesar de Eckerson (2009) apresentar uma terminologia relativamente semelhante à de Kaplan e Norton (1992), ele reconhece a existência de alguma confusão na aplicação da mesma. Também Parmenter (2010) questiona a terminologia de Kaplan e Norton, salientando que esta cria alguma confusão nos utilizadores, razão pela qual recomenda a



utilização dos termos que ele sugere, em que os KRI e RI correspondem aos *lagging*, e os KPI e PI aos *leading*.

Tendo por base estas três definições, e uma vez que a empresa aplica o termo KPI, a terminologia a aplicar será a de Eckerson (2009) que consegue de forma simplificada estabelecer uma distinção entre KPI e outros indicadores, reduzindo assim a confusão gerada para o utilizador. Deste modo, numa fase inicial, os indicadores existentes na empresa serão categorizados de acordo com as características apresentadas pelo autor. Aqui será incorporada a relação entre os indicadores e os FCS, apresentada por Parmenter (2010), devido à sua importância, a qual será apresentada mais à frente. Os pormenores da implementação da metodologia serão definidos no capítulo respetivo (*vide* secção 4.3).

De acordo com Bossel (2001), o que acontece várias vezes em termos de avaliação do desempenho é que os gestores se esquecem que esta avaliação pode ser melhor se forem usados apenas alguns bons indicadores. Estes devem representar um balanço entre indicadores financeiros e não financeiros, para que a avaliação possa refletir corretamente o desempenho organizacional. Para este autor, a seleção destes indicadores possui uma grande componente de subjetividade, podendo existir diferentes conjuntos de indicadores para a mesma informação consoante o investigador. Bossel refere ainda que isto ocorre essencialmente devido a divergências éticas e preferências normativas, as quais podem influenciar a seleção dos sistemas a serem incluídos na análise, a importância relativa atribuída aos sistemas e o foco em diferentes aspetos.

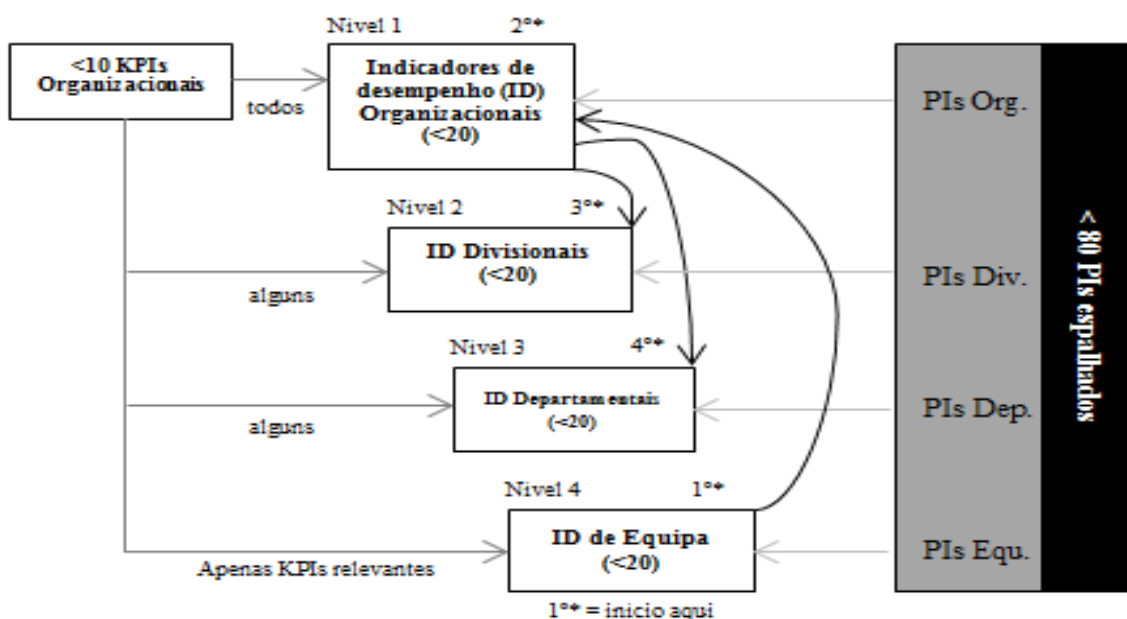
Parmenter (2010) indica que Kaplan e Norton recomendam um máximo de 20 KPI, enquanto Hope e Fraser, citado por Parmenter (2010), sugerem um número inferior a 10. Já Eckerson (2009) sugere de cinco a nove KPI. Nesse sentido, Parmenter (2010), recomenda a utilização da regra 10/80/10 na seleção de indicadores, isto é, que devem existir dez KRI, oitenta PI e 10 KPI numa organização.

Uma vez que a terminologia selecionada compreende KPI e métricas operacionais, serão identificados até 10 KPI e 80 métricas operacionais.

Enquanto o *Balanced Scorecard Institute* (*Balanced Scorecard Institute*, 2013) defende que se deva definir primeiramente o BSC ao nível organizacional e progredir no sentido *top-down*, Parmenter (2010) recomenda definir primeiramente indicadores para as

equipas e só depois, para a organização (Figura 2). Isto acontece pois, segundo ele, é ao nível das equipas que as melhorias significativas no desempenho ocorrem, sendo através daquelas que as ações corretivas ocorrem. Visto a primeira ser a metodologia adotada pela empresa, será também essa a adotada para garantir que todos os indicadores se encontram relacionados e que todos eles são afetados pelos FCS.

Parmenter sugere que as equipas não tenham mais do que 25 PI e RI, dos quais podem fazer parte alguns KPI da organização, de forma a haver alinhamento e recursos. No entanto, ao contrário dos PI e RI, uma vez que os KPI afetam toda a organização, estes não podem ser específicos de uma equipa.



**Figura 2 - Relação *bottom-up* entre indicadores do desempenho de diferentes níveis organizacionais (Adaptado de Parmenter, 2010, p.79)**

Sendo assim, ao nível organizacional devem ser definidos um máximo de 20 indicadores, dentro dos quais, um máximo de 10 KPI.

Os indicadores devem ser partilhados com toda a organização, pelo que se torna necessário que estes estejam registados numa base de dados. Neely (1997) sugere que os registos incluam os seguintes parâmetros:

- Título;
- Propósito;

- Relações;
- Objetivo;
- Fórmula;
- Frequência;
- Responsável pela mensuração;
- Fonte da informação;
- Responsável por agir;
- Ações a tomar;
- Notas e comentários

Parmenter (2010) sugere um registo semelhante mas mais detalhado, o qual inclui os parâmetros que se seguem:

- Descrição do indicador;
- Descrição da fórmula de cálculo do indicador;
- Tipo de indicador (KRI, PI, RI ou KPI);
- Responsável por obter informação para calcular indicador;
- Sistema onde a informação deve ser recolhida;
- Afições que podem ser necessárias para produzir informação em tempo real;
- Quais as perspetivas do BSC afetadas pelo indicador;
- Apresentação recomendada (tipo de gráfico, entre outros);
- Frequência com que o indicador deve ser medido;
- Relação provável de causa-efeito;
- Ligação aos FCS;
- A delegação de autoridade necessária para os colaboradores agirem imediatamente;
- Equipas escolhidas para calcular indicador.

#### 2.3.1.1 Fatores críticos de sucesso

De acordo com Howell (2010), os fatores críticos de sucesso (FCS) constituem os aspetos em que uma organização tem obrigatoriamente que ter sucesso para conseguir alcançar o seu propósito.

Ainda que no seu trabalho Kaplan e Norton (1993) refiram os FCS de forma muito breve, Parmenter (2010) defende uma relação vital entre os indicadores do desempenho e os FCS organizacionais. Outros autores como Fraser e Hope (2003), definem mesmo KPI como medidas do desempenho usadas para definir objetivos e avaliar o desempenho de uma organização, com base nos seus fatores críticos de sucesso, demonstrando assim a importância dos FCS na definição dos KPI.

Enquanto Parmenter (2010) sugere que, salvo em empresas com diferentes áreas de negócio, os FCS devem ser limitados de cinco a oito, devendo ser selecionados aqueles que afetem mais dimensões do BSC, Howell (2010) sugere um número de FCS ligeiramente diferente, de três a nove. Deste modo, aquando da seleção dos indicadores, o objetivo será selecionar entre três a nove uma vez que, variando a quantidade de FCS com o contexto da empresa, este valor permite uma maior margem de manobra.

De acordo com Rockart e Bullen (1981) existem quatro tipos de FCS, que variam entre externos e internos, nomeadamente:

- Internos:
  - Estratégicos: específicos da estratégia organizacional. Correspondem aos FCS tradicionais;
  - Temporais: fatores resultantes de situações a curto prazo;
  - Posição da gestão: cada função tem um conjunto de FCS associados.
- Externos:
  - Industriais: específicos para determinada indústria;
  - Ambientais: tecnologia, economia e regulamentação, entre outros.

De acordo com Howell (2010), o desenvolvimento do planeamento estratégico deve basear-se parcialmente nos FCS externos, os quais podem ser determinados através de uma análise PEST<sup>2</sup> e SWOT<sup>3</sup>, enquanto os FCS internos vão guiar a implementação e o sucesso do plano.

Para definir os FCS internos existem várias abordagens, das quais serão apresentadas apenas três, a saber: Parmenter (2010), Caralli (2004) e Howell (2010).

---

<sup>2</sup> Modelo para análise da envolvente externa macro da organização (Factores Político-Legais, Económicos, Socioculturais e Tecnológicos) (Mind Tools, s.d.).

<sup>3</sup> Ferramenta de análise interna e externa que permite estabelecer uma relação entre forças, fraquezas, ameaças e oportunidades organizacionais (Barney, 1995).

Parmenter (2010) sugere uma abordagem que se divide em quatro tarefas:

1. Determinar os FCS já identificados: inclui a revisão de documentos estratégicos com informação desde há dez anos. Dessa informação devem ser retirados os FCS. Esta tarefa inclui ainda entrevistas a vários membros da organização;
2. *Workshop* para concluir/complementar a determinação dos FCS: com a participação de membros de diferentes funções para trabalhar os FCS;
3. Finalizar os FCS: revisão da informação com grupos estratégicos para determinar os FCS finais, o processo de discussão dos mesmos com representantes dos colaboradores, a forma como estes serão comunicados aos colaboradores, as ramificações de indicadores do desempenho existentes e quais os indicadores que estão a ser calculados nestas áreas;
4. Explicação dos FCS aos colaboradores: consiste na comunicação dos FCS finais aos colaboradores.

Caralli (2004) sugere uma metodologia dividida em cinco fases:

- Definição do âmbito: identificar e definir o que tem que ser feito e por quem, dependendo do nível dos FCS que se quer determinar;
- Recolha de informação: através da revisão de documentos e entrevistas. Esta revisão serve para identificar temas chave. As entrevistas devem ser realizadas de um para um e baseadas em questões abertas. De acordo com o autor, 2 a 3 entrevistas devem ser o suficiente para obter a informação necessária;
- Análise da informação: para organizar a informação devem definir-se afirmações para cada atividade, com base na informação recolhida, e reduzir estas afirmações às atividades efetivamente importantes. Através das afirmações selecionadas, devem identificar-se os temas principais, o que pode ser feito aplicando um diagrama de afinidades<sup>4</sup>. Estes temas correspondem às *Key Result Areas*<sup>5</sup> (KRA);
- Identificação e seleção dos FCS: selecionar os que são críticos para alcançar as KRA;

---

<sup>4</sup> Técnica para organizar várias ideias em grupos homogéneos (Howell, M., 2010).

<sup>5</sup> Áreas onde há maior melhoria, caso estas recebam recursos (Howell, M., 2010). De acordo com a American Society for Quality (2002), estas KRA correspondem aos vetores estratégicos pelo que será assumido este pressuposto.

- Análise e validação dos FCS: aplicação de ferramentas para determinar se os FCS identificados são válidos, tais como diagramas de relação<sup>6</sup> ou matrizes de comparação para verificar a relação entre os FCS, KRA, objetivos, valores, entre outros. Um bom FCS será aquele que é de fácil compreensão, conciso (dez ou menos palavras), direciona a ação e quando é alcançado leva ao sucesso do objetivo.

Por último, Howell (2010) apresenta um método simplificado que, de acordo com o próprio, dá resposta a 90% das necessidades de identificação. Este método deve ser aplicado a equipas e divide-se nas três fases que se seguem:

- Apresentar objetivos e metas à equipa;
- Gerar ideias para FCS que são potencialmente pertinentes e listá-los em local visível. Estas ideias podem ser geradas através de *brainstorming* ou através da revisão de uma lista de FCS tradicionais (Anexo 1), seguido de *brainstorming* para FCS adicionais;
- Avaliar os FCS de acordo com a sua importância para a implementação do plano e alcance dos objetivos.

Uma vez que o âmbito deste projeto é a redução dos indicadores com base na estratégia e objetivos que já estão definidos, apenas serão identificados os FCS internos.

Para tal, tendo em conta a disponibilidade limitada dos colaboradores da empresa e que as KRA já se encontram definidas, será aplicada uma metodologia baseada quer no modelo sugerido por Caralli (2004), quer no modelo que Howell (2010) apresenta, e que se irá estruturar da seguinte forma:

- Apresentar objetivos e metas à equipa;
- Gerar ideias para FCS que são potencialmente pertinentes através da revisão de uma lista de FCS tradicionais, seguido de *brainstorming* para FCS adicionais;
- Avaliar os FCS tendo em conta a sua relação com o alcance dos objetivos e vetores estratégicos, bem como a importância de cada vetor e objetivo.

---

<sup>6</sup> Diagrama que demonstra a relação entre as variáveis através do desenho de uma seta direcionada ao elemento que é impactado (Howell, 2010, p. 132).

Os questionários a aplicar, bem como a matriz de relação a elaborar e estratégias de análise serão definidas no capítulo respectivo (*vide* secção 4.3).

### 2.3.2 Critérios para a redução de indicadores de avaliação do desempenho

Tendo em conta a necessidade de reduzir os indicadores do desempenho, torna-se essencial definir a metodologia e critérios a aplicar para tal. Não existindo orientações formais para este efeito, diferentes autores apresentam sugestões distintas, algumas das quais são apresentadas de seguida.

Franceschini, Galetto e Maisano (2007) apresentam três abordagens diferentes para sintetizar os indicadores, as quais se relacionam sempre com as metas ou os próprios indicadores. São elas:

- Importância relativa: baseia-se na importância das metas representativas, procurando obter um conjunto de indicadores focados em alguns aspetos importantes;
- Cobertura do conjunto mínimo: seleciona o conjunto mínimo de indicadores que influenciam todas as metas do processo. Ao contrário do método anterior, este não tem em consideração a importância das relações, mas a quantidade;
- Grau de correlação entre indicadores: seleciona os indicadores que influenciam mais os outros indicadores e vice-versa, correlação esta que é expressa de forma qualitativa.

Já Saaty (1980, citado por Coyle, 2004) apresenta-nos a metodologia *Analytic Hierarchy Process* (AHP), no sentido de facilitar a seleção e confronto entre opções estratégicas. Esta metodologia parte do pressuposto de que a tomada de decisão é muitas vezes afetada por julgamentos com base na comparação e que, seguindo essa lógica, o processo de tomada de decisão envolve critérios e alternativas de escolha, podendo a importância dos critérios variar, bem como afetar a preferência em relação a cada alternativa (Saaty, 2013), conferindo um grau variável de subjetividade à decisão. A metodologia do AHP permite a tomada de decisão de forma organizada para gerar prioridades. Para isso, o método divide a tomada de decisão em quatro fases:

1. Definição do problema e determinação do conhecimento necessário;

2. Estruturação da hierarquia da decisão desde o topo, que constitui o objetivo da decisão, seguidos dos níveis intermédios, que correspondem aos critérios dos quais os elementos dependem, e por último a base, ou seja, as alternativas;
3. Construção de um conjunto de matrizes de comparação, em que cada elemento do nível acima é usado para comparação dos elementos imediatamente abaixo;
4. Utilização das prioridades obtidas das comparações para pesar as prioridades do nível imediatamente abaixo. Para cada elemento do nível abaixo são somados os seus pesos para determinar a sua prioridade global. Deve repetir-se o processo até serem obtidas as prioridades finais dos elementos do nível mais baixo.

Assim, e considerando ainda que a hierarquização de informação e a tomada de decisão devem demonstrar um elevado grau de consistência interna, evitando as naturais contradições e inconsistências que podem derivar de juízos subjetivos, a metodologia testou e desenvolveu grelhas de avaliação dos próprios resultados obtidos com a sua aplicação (Saaty , 2009). Esta metodologia, desenvolvida inicialmente, como referido, para a priorização de opções estratégicas num quadro empresarial tem sido adaptada para outros fins, nomeadamente para a ponderação de fatores de risco ou promotores da qualidade (de produto ou serviços) e conseqüente hierarquização da informação relativa nesses contextos (Schmoldt, *et al.*, 2001).

Para condensar os sistemas de indicadores, Bossel (2001) indica também alguns critérios que podem ser seguidos, nomeadamente:

- Agregação – utilizar o maior nível de agregação possível;
- Condensação – encontrar o indicador apropriado que representa a causa raiz para o problema;
- Abordagem do elo mais fraco – definir indicadores para as relações mais fracas do sistema, em detrimento de componentes que podem ser essenciais, mas não constituem uma ameaça em condições normais;
- Média – existindo indicadores que representam diferentes aspetos de um problema a ser considerados, definir um índice que represente uma leitura média da situação;
- Média mínima – no caso de o problema depender dos níveis aceitáveis de diferentes indicadores, seleccionar o que apresenta o pior valor, à data da análise, como valor representativo;



- Indicador Representativo – identificar a variável que fornece informação fidedigna que caracteriza toda uma situação complexa;
- Avaliação subjetiva da viabilidade – existindo pouca informação quantitativa para um componente vital do sistema, usar um resumo de avaliação subjetiva da viabilidade.

Para definir os indicadores do desempenho, Fransechini, Galetto e Maisano (2007) indicam os seguintes critérios:

- Reduzir o número de indicadores ao mínimo essencial;
- Desenvolver objetivos de processo de forma clara, devendo os objetivos ser compreensíveis;
- Determinar se o valor da informação providenciada pelo indicador do desempenho compensa o seu custo de obtenção;
- Assegurar a compreensão do indicador do desempenho;
- Considerar o desenvolvimento de uma avaliação de risco para perceber quais os processos críticos para o sucesso da organização;
- Enfatizar a avaliação do risco derivado da utilização de determinado indicador do desempenho;
- Desenvolver indicadores do desempenho consistentes para promover o trabalho em equipa.

Parmenter (2010) indica menos critérios, alguns dos quais vão ao encontro dos anteriores:

- Relação entre o tempo investido na recolha e análise da informação, e o valor do resultado obtido da informação;
- Nível de precisão da informação – a equipa vai tomar decisões com base na informação?
- Atualidade da informação – a informação estará disponível de forma a permitir a ação apropriada atempadamente?

Outra metodologia a aplicar, citada por Franceschini, Galetto e Maisano (2007), é a metodologia SMART. Esta metodologia consiste em avaliar os indicadores de acordo com os seguintes critérios:

- *Specific (Específico): foco e clareza do indicador, o qual deve ser facilmente compreendido;*
- *Measurable (Mensurável): capacidade de ser quantificado e comparado com outra informação;*
- *Attainable (Alcançável): razoável, alcançável e credível;*
- *Realistic (Realista): enquadramento nas limitações da organização;*
- *Timely (Oportuno): capacidade de ser obtido no horizonte temporal esperado.*

Por último temos os critérios usados pelo Gabinete do Auditor Geral do Canadá (2008) para determinar a qualidade de um indicador do desempenho. São eles:

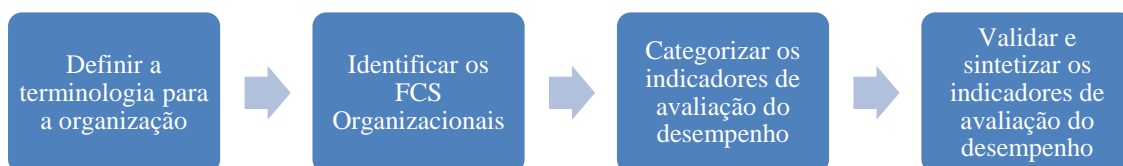
- **Significativo:**
  - Compreensível: claramente definido e explicado, mensurável, ausente de ambiguidade;
  - Relevante: relacionado com os objetivos, significativo e útil para os utilizadores, atribuível às atividades;
  - Comparável: permite comparação com outras entidades, atividades ou padrões;
- **Fiável:**
  - Representa de forma válida o que está a avaliar;
  - A informação necessária é verificável, podendo ser replicada;
  - A informação e análise estão livres de erro;
  - Não é suscetível a manipulação;
  - Complementa outros indicadores;
- **Prático:**
  - Financeiramente viável;
  - Temporalmente viável – é possível obter informação atempadamente.

Analisando todos os critérios apresentados, é possível perceber que muitos deles se cruzam, apesar de terem autores diferentes. Tendo em conta que o objetivo deste projeto é a redução de indicadores e não a definição dos mesmos, para efeitos deste trabalho os indicadores serão validados com base no conjunto de critérios do Gabinete do Auditor do Canadá (2008) que, sendo o mais completo, compreende todos os outros. Estes

critérios serão utilizados como critérios para redução do atual conjunto de indicadores, aplicando-se uma adaptação da metodologia de sintetização com base na importância relativa apresentada por Franceschini, Galetto e Maisano (2007) e no método AHP (Saaty, 1980, citado por Coyle, 2004). A matriz de relação, bem como o questionário aplicado e estratégias de análise serão definidas no capítulo respectivo (*vide* secção 4.4).

### 3 Quadro conceptual de referência

Tendo em conta a revisão bibliográfica apresentada anteriormente, foi delineado um processo que tem em vista a redução e melhoria dos indicadores de avaliação do desempenho, o qual se apresenta na Figura 3.



**Figura 3 – Modelo de resolução**

Esta é uma adaptação do processo proposto por Franceschini, Galetto e Maisano (2007), apresentado anteriormente (*vide* secção 2.3), adaptada à realidade da empresa e à presente dissertação. Deste modo é integrada a identificação dos FCS e são eliminados os passos (i) primeiro, “Definir o grupo de trabalho para ativar o sistema de avaliação de performance”, pois as responsabilidades do que seria o grupo de trabalho correspondem às responsabilidades da autora e (ii) quinto, “Desenvolver *benchmarking* com os sistemas do desempenho de outras organizações”, devido às limitações de acesso à informação. Refira-se ainda que o terceiro passo, “Estabelecer os critérios gerais para desenvolvimento do sistema”, é substituído por “Estabelecer os critérios para síntese dos indicadores”, pois os indicadores já se encontram definidos e apenas necessitam de ser reduzidos.

Na primeira fase do processo “Definir a terminologia para a organização”, são comparadas terminologias propostas por diferentes autores, sendo selecionada a que melhor se adapta à empresa, tendo em conta a terminologia que já está em vigor. É também indicado o objetivo quantitativo de indicadores de avaliação do desempenho para a organização. Assim pretende-se esclarecer:

- “O que são indicadores de avaliação do desempenho?” – pois são determinadas as definições a utilizar;

- “Quantos indicadores de avaliação do desempenho deve a empresa ter?” – uma vez que é indicada a quantidade máxima de indicadores de avaliação do desempenho que devem ser utilizados.

Na segunda fase, “Identificar os FCS Organizacionais”, como referido anteriormente, é adotado um modelo que resulta da combinação dos modelos apresentados por Caralli (2004) e Howell (2010) que resulta no seguinte:

- Apresentar objetivos e metas à equipa;
- Gerar ideias para FCS que são potencialmente pertinentes através da revisão de uma lista de FCS tradicionais, seguido de brainstorming para FCS adicionais;
- Avaliar os FCS de acordo com a sua relação com o alcance dos objetivos e vetores estratégicos, bem como com a importância de cada vetor e objetivo.

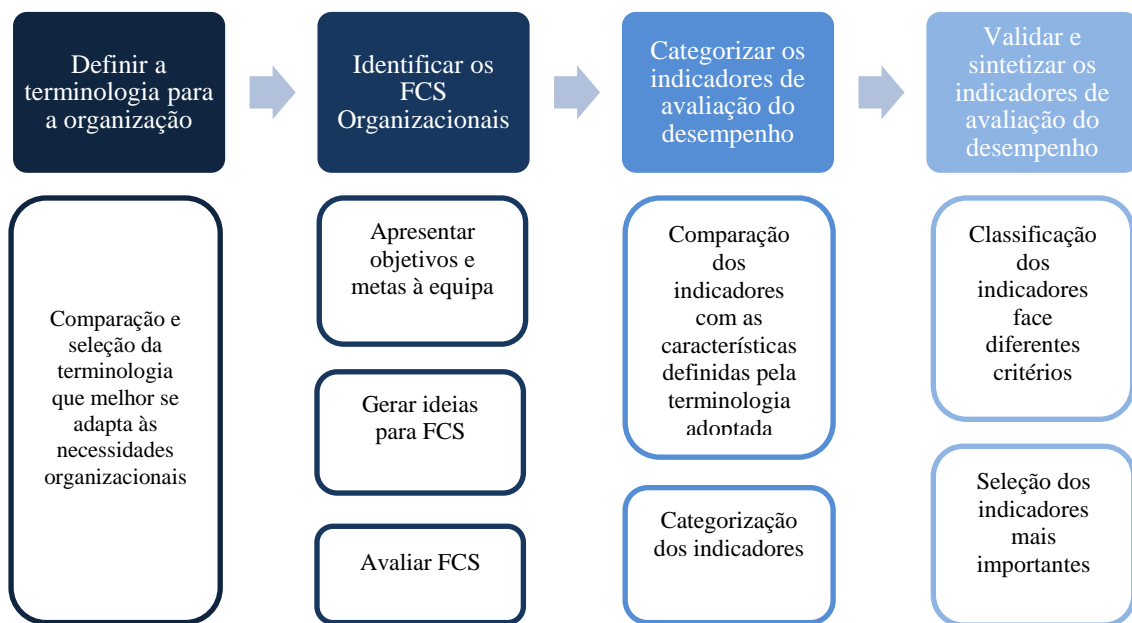
De seguida, em “Categorizar os indicadores de avaliação do desempenho”, terceira fase do processo, serão identificados os KPI através da comparação dos indicadores do desempenho organizacionais atualmente em vigor na empresa com a definição de KPI selecionada na primeira parte. Os indicadores que não corresponderem à definição serão categorizados como métricas operacionais. Aqui damos resposta à questão de investigação.

Por último, na fase “Validar e sintetizar os indicadores de avaliação do desempenho”, serão sintetizados os indicadores com base nos critérios definidos pelo Gabinete do Auditor do Canadá (2008), sendo eliminados aqueles que apresentarem menor importância quando comparados com os critérios. Estes critérios são:

- Significativo:
  - Compreensível: claramente definido e explicado, mensurável, ausente de ambiguidade;
  - Relevante: relacionado com os objetivos, significativo e útil para os utilizadores, atribuível às atividades;
  - Comparável: permite comparação com outras entidades, atividades ou padrões;
- Fiável:
  - Representa de forma válida o que está a avaliar;
  - A informação necessária é verificável, podendo ser replicada;

- A informação e análise estão livres de erro;
- Não é suscetível a manipulação;
- Complementa outros indicadores;
- Prático:
  - Financeiramente viável;
  - Temporalmente viável – é possível obter informação atempadamente.

Este modelo encontra-se sintetizado na Figura 4.



**Figura 4 - Modelo de resolução**

Nesta última fase esclarecemos as últimas questões de investigação:

- “Como reduzir o número de indicadores de avaliação do desempenho?” – pois são reduzidos os indicadores de avaliação do desempenho em vigor;
- “Como identificar os melhores indicadores de avaliação do desempenho para a empresa?” – na medida em que reduzimos os mesmos de acordo com as preferências da organização em análise.

## 4 Metodologia

Neste capítulo apresenta-se a operacionalização do modelo desenvolvido anteriormente, de forma a dar resposta ao problema abordado neste projeto de mestrado.

O presente trabalho de investigação segue uma abordagem hipotético-dedutiva, desenvolvendo-se um modelo para abordar o problema traduzido pelas questões de investigação, com base numa revisão bibliográfica. Por sua vez, a empresa serve de caso de estudo, permitindo testar o modelo, embora sem generalização.

Uma vez que este trabalho se trata de um projeto de mestrado, o modelo desenvolvido de forma suportada é aplicado na empresa, permitindo a avaliação posterior da adequabilidade da solução encontrada para o problema proposto.

### 4.1 Definir a terminologia para a organização

Relativamente à primeira fase do processo “Definir a terminologia para a organização” (*vide* secção 3), foi selecionada a terminologia que mais se adequa à realidade da empresa após esta ser observada e de serem conduzidas entrevistas e consultados *dossiers*.

### 4.2 Identificar os FCS organizacionais

Na segunda fase “Identificar os FCS Organizacionais” (*vide* secção 3), serão aplicados dois questionários a alguns diretores da organização, responsáveis por definir os objetivos da organização e dos processos.

No primeiro questionário (Anexo 2) apresentam-se os objetivos organizacionais, previamente estabelecidos, e a lista de FCS tradicionais (Anexo 1). Pela revisão dos objetivos e da extensa lista de FCS tradicionais, pretende-se que cada diretor selecione um máximo de dez fatores. Para tal, estes diretores são inquiridos sobre os mesmos e, adicionalmente, é-lhes solicitado que sugiram outro(s) FCS que considerem pertinentes. A partir das escolhas dos diretores, são selecionados no máximo 10 FCS semifinais correspondentes àqueles que mais vezes foram selecionados pelos inquiridos.

Posteriormente será aplicado outro questionário (Anexo 3) em que se procura criar um *ranking* dos FCS, tendo em conta a sua relação com os vetores estratégicos (estratégias de negócio mais abrangentes) e objetivos organizacionais, de forma a reduzi-los a um

mínimo de três ou a um máximo de nove. Para tal será utilizada uma adaptação da metodologia de sintetização baseada na importância relativa apresentada por Franceschini, Galetto e Maisano (2007). Esta metodologia não será, neste caso, utilizada na sua íntegra uma vez que ela se destina à sintetização de indicadores, mas a sua filosofia mantém-se, isto é, será criado um *ranking* de FCS com base na sua importância relativa, sendo eliminados os que apresentarem menor importância.

De acordo com a metodologia de sintetização com base na importância relativa, primeiro é preciso calcular a importância, neste caso, dos vetores e objetivos. Para calcular esta importância será aplicada a escala sugerida pelos mesmos autores da metodologia, que vai de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Muito pouco importante” e 5 a “Extremamente importante”.

Seguidamente, torna-se necessário determinar a força da relação, e quantificá-la, entre os FCS e os vetores, bem como os objetivos. Para tal, os autores (2007, p. 140) sugerem três tipos de escala (1-3-5, 1-3-9 e 1-5-9), sendo indiferente a escala selecionada. Como tal, será utilizada a escala 1-3-9, em que o 1 corresponde a uma relação fraca, 3 a uma relação média e 9 a uma relação forte. Por último é calculado o nível de importância absoluta ( $w_j$ ) de cada FCS. Este valor será obtido através da seguinte fórmula:

$$w_j = \sum_{i=1}^m d_i \times r_{ij}$$

Em que:

$d_i$  corresponde à importância relativa do vetor ou objetivo  $i$ ,  $i=1,2,\dots,m$ ;

$r_{ij}$  diz respeito à força da relação entre o vetor ou objetivo  $i$  e o FCS  $j$ ,  $i=1,2,\dots,m$ ,  $j=1,2,\dots,n$ ;

$m$  é o número total de objetivos e vetores;

$n$  é o número total de FCS.



### 4.3 Categorizar os indicadores de avaliação do desempenho

Para categorizar os indicadores, terceira fase do processo, como previamente indicado, será considerada a definição de KPI. Os indicadores do desempenho organizacionais atualmente em vigor na empresa serão comparados com a respetiva definição sendo assim identificados os KPI e, por exclusão de partes, as métricas operacionais. Esta comparação será realizada por um diretor e um responsável através do preenchimento de um questionário (Anexo 4).

### 4.4 Validar e sintetizar os indicadores de avaliação do desempenho

Por último, na fase de “Validar e sintetizar indicadores de avaliação do desempenho”, é utilizada uma aproximação da técnica AHP (*vide* secção 2.3.2) para organizar e hierarquizar os indicadores de avaliação do desempenho, através da comparação e ponderação sucessivas, com o intuito de reduzir ao máximo a influência da subjetividade nos resultados. Tendo em conta as fases do processo de tomada de decisão com base no método AHP (*vide* secção 2.3.2), podemos considerar o nosso problema a seleção dos indicadores de avaliação do desempenho que melhor se adaptam às necessidades da empresa, tendo em conta a hierarquia que se segue:

1. Objetivo: obter no máximo de 20 indicadores de avaliação do desempenho;
2. Critérios: Gabinete do Auditor do Canadá (2008);
3. Alternativas: 26 indicadores de avaliação de desempenho organizacional que a empresa atualmente aplica;
4. Construção de um conjunto de matrizes de comparação, em que cada elemento do nível acima é usado para comparação dos elementos imediatamente abaixo.

De acordo com esta metodologia, será necessário comparar, numa matriz, cada um dos critérios definidos pelo Gabinete do Auditor do Canadá (2008, *vide* secção 3) com todos os outros. Esta comparação deve ser realizada na escala de Saaty (2008), apresentada na Tabela 4.

**Tabela 4 - Escala de Saaty (Fonte: Saaty, 2008)**

Importância	Definição	Explicação
1	Igual importância	Dois fatores contribuem da mesma forma para o objetivo
3	Um pouco mais importante	A experiência e o julgamento favorecem ligeiramente um deles em detrimento do outro
5	Muito mais importante	A experiência e o julgamento favorecem fortemente um deles em detrimento do outro
7	Bastante mais importante	A experiência e o julgamento favorecem muito fortemente um deles em detrimento do outro
9	Absolutamente mais importante	A evidência que favorece um em detrimento do outro é da mais alta validade possível
2, 4, 6, 8	Valores intermédios	Quando é necessário compromisso
Valores recíprocos dos anteriores	Se a atividade i é classificada com um dos valores anteriores em relação à atividade j, então j é classificada com o valor recíproco quando comparada com i.	

Neste caso, se o critério A for absolutamente mais importante que o critério B, e portanto classificado com nove, então B será absolutamente menos importante que A e classificado com o valor recíproco de 1/9.

Após comparação e classificação de cada critério, torna-se necessário normalizar a tabela comparativa com o cálculo das importâncias relativas. Para isso divide-se a classificação de cada critério em cada coluna, pelo somatório das classificações dessa coluna.

Calculada a importância relativa de cada um dos critérios em relação ao outro, é então possível calcular a aproximação do vetor de Eigen, valor este que vai representar a importância absoluta de cada critério na seleção do indicador de avaliação do desempenho. Este valor é calculado para cada critério, correspondendo ao somatório das suas importâncias relativas em relação aos outros critérios, a dividir pelo número total de critérios, que neste caso é 10.

Tendo calculado a aproximação do vetor de Eigen, podemos passar a aferir a consistência dos resultados (CR) obtidos, isto é, validar a consistência das opiniões.

A fórmula para calcular o CR é:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Em que:

$CI = \frac{\lambda_{Max} - n}{n - 1}$  Corresponde ao índice de consistência;

$\lambda_{Max} = \sum Vector\ Eigen_i \times Total_i$  é o valor principal de Eigen, em que i corresponde ao atributo,  $i=1,2,\dots,n$

N é o número de atributos avaliados

RI é um valor fixo que denomina o índice de consistência aleatória, tendo por base o número de fatores considerados, conforme é apresentado na Tabela 5.

**Tabela 5 – Tabela de índices de consistência aleatória (Saaty, 2005, citado por Vargas, 2010, p. 10)**

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Caso a CR seja bastante superior a 0,1, então os julgamentos não são de confiança, o que pode indicar que o estudo não tem valor ou deve ser repetido.

Para aplicar este método, será elaborada uma sessão com um responsável onde este é inquirido sobre a importância de cada critério de forma a criar uma matriz, com base no que foi explicado. Idealmente esta sessão seria realizada com todos os diretores.

Posteriormente, será aplicado um questionário (Anexo 5) a um responsável onde lhe é pedido que julgue a força com que o indicador de avaliação do desempenho satisfaz o critério, na escala 1-3-9, tendo por base a metodologia de sintetização com base na importância relativa (*vide* secção 4.2).

Após a obtenção da resposta, a mesma será relacionada com a importância absoluta de cada critério, ou seja, tendo por base a importância do critério e a força com que o indicador satisfaz o critério, será calculada a importância do indicador de avaliação do desempenho em si.

Calculada a importância absoluta de cada indicador de avaliação do desempenho, será finalmente possível hierarquizar os indicadores de avaliação do desempenho e, conseqüentemente, excluir os que apresentem menor importância, de forma a obter o objetivo quantitativo definido de indicadores de avaliação do desempenho.

## 5 Descrição da empresa

Criada em 1977, a empresa é o engarrafador de uma marca internacional conceituada para Portugal, responsabilizando-se pela produção, comercialização e distribuição dos seus produtos no continente e ilhas. A empresa oferece um portfólio bastante diversificado de produtos, alguns dos quais são líderes de mercado. Estes produtos não são todos produzidos em Portugal, sendo alguns destes importados de Espanha. Alguns dos seus produtos são também exportados para Espanha, Guiné e São-Tomé e Príncipe.

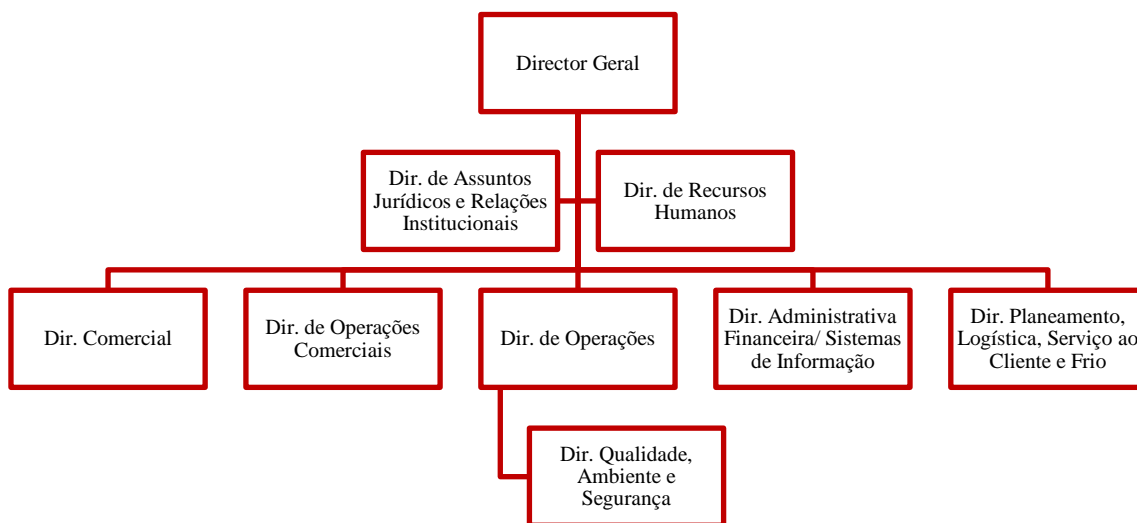
Reconhecendo a importância da qualidade e diferenciação para se manter competitiva, desde há alguns anos que a empresa tem vindo a apostar na melhoria dos seus processos, razão pela qual recebeu, numa primeira fase em 2011, o certificado “*Committed to Excellence*” da EFQM e, posteriormente, em 2013, foi distinguida pelo “*Recognized for Excellence 5 star*” por parte da mesma organização.

Recentemente a empresa fundiu-se com outras, tendo a sua gestão sido assumida por uma entidade Espanhola.

Nesta secção são apresentados todos os dados recolhidos na empresa, relevantes para o trabalho, os quais serão alvo de análise na secção seguinte.

### 5.1 Estrutura Organizacional Formal

Atualmente a empresa encontra-se organizada através da estrutura funcional apresentada na Figura 5.



**Figura 5 - Organograma institucional (Fonte: Empresa)**

Apesar desta estrutura, reconhecendo a importância da gestão dos processos de negócio no alcance do sucesso, a empresa encontra-se em migração para uma estrutura organizada por processos, tendo já definidos os vários processos e respetivos objetivos como será apresentado mais à frente.

## 5.2 *Balanced scorecard* da empresa

Para elaborar o seu BSC, projeto liderado pela área de Controlo de Gestão (Departamento Administrativo Financeiro), a organização definiu a sua visão, missão e valores, os quais podem ser consultados na Figura 6.

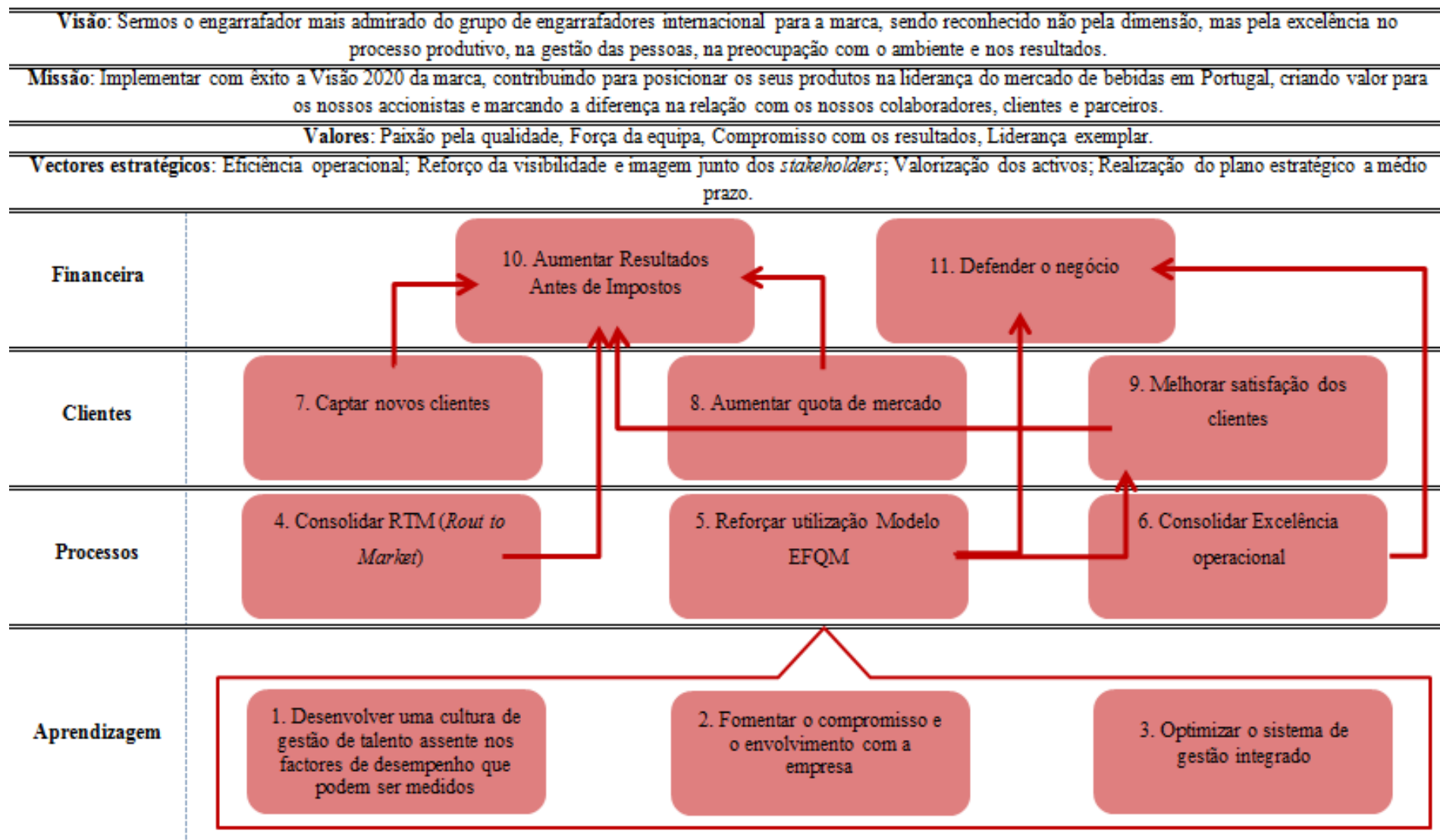


Figura 6 - BSC Organizacional (Fonte: Empresa)

De seguida o departamento definiu os vetores estratégicos e os objetivos estratégicos, sendo os objetivos determinados em função não só dos vetores, mas das 4 dimensões sugeridas por Kaplan e Norton, as quais a empresa designou por: Financeira, Clientes, Processos e Aprendizagem (Figura 6). Com estes objetivos delineados, foram então definidos os indicadores de avaliação para os avaliar o alcance dos mesmos e criado o mapa estratégico.

Finda esta fase, a empresa identificou os vários processos do Sistema de Gestão Integrado da empresa, para os quais foram também estabelecidos objetivos e indicadores de avaliação, bem como criados os respetivos mapas estratégicos. Estes objetivos foram ainda utilizados para definir objetivos individuais para todos os colaboradores de forma a garantir o alinhamento de toda a organização.

Ao longo deste processo não houve, no entanto, preocupação em controlar o número de indicadores existentes, o que complica a atual gestão da atividade por parte de cada diretor. Esta é a oportunidade a que este projeto vem dar resposta.

### 5.2.1 Mapa Estratégico

O Mapa estratégico da organização, que inclui a visão, missão, valores e vetores estratégicos, bem como todos os objetivos estratégicos por dimensão do BSC e respetivas interligações, encontra-se sintetizado na Figura 6.

Este mapa resume de certo modo a estratégia da empresa de acordo com a metodologia do BSC.

A empresa quer, a longo prazo, ser reconhecida como o “engarrafador mais admirado do grupo de engarrafadores internacional para a marca, sendo reconhecido não pela dimensão, mas pela excelência no processo produtivo, na gestão das pessoas, na preocupação com o ambiente e nos resultados” (visão).

A mais curto prazo, a empresa pretende “Implementar com êxito a visão 2020 da marca, contribuindo para posicionar os seus produtos na liderança do mercado de bebidas em Portugal, criando valor para os nossos acionistas e marcando a diferença na relação com os nossos colaboradores, clientes e parceiros” (missão).

Para tal, as suas estratégias assentam em:

- Eficiência operacional;
- Reforço da visibilidade e imagem junto dos *stakeholders*;
- Valorização dos activos;
- Realização do plano estratégico a médio prazo.

De forma a conseguir implementar as suas estratégias com sucesso e, assim, alcançar a sua visão e missão, a empresa terá que atingir os seus objetivos estratégicos nas cinco dimensões do BSC:

- Aprendizagem:
  - Desenvolver uma cultura de gestão de talento assente nos fatores de desempenho que podem ser medidos;
  - Fomentar o compromisso e o envolvimento com a empresa;
  - Otimizar o sistema de gestão integrado;
- Processos:
  - Consolidar *Rout to Market*;
  - Reforçar a utilização do modelo EFQM;
  - Consolidar a excelência operacional;
- Clientes:
  - Captar novos clientes;
  - Aumentar a quota de mercado;
  - Melhorar a satisfação dos clientes;
- Financeira:
  - Aumentar os resultados antes de impostos;
  - Defender o negócio.

Tudo isto deve ser alcançado através de um comportamento orientado pelos seus valores:

- Paixão pela qualidade;
- Força da equipa;
- Compromisso com os resultados;
- Liderança exemplar.



## 5.2.2 Processos do Sistema de Gestão Integrado

No âmbito do Sistema de Gestão Integrado (SGI) da Segurança Alimentar, Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde do Trabalho, que está orientado para as atividades da Gestão de Topo, a empresa dividiu os seus processos organizacionais de acordo com 3 níveis: processos estratégicos (Anexo 6), processos de realização (Anexo 7) e processos de suporte (Anexo 8).

Assim, obteve a identificação dos processos apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6 - Processos do SGI (Fonte: Empresa)**

Nível	Processo	Líder
<b>Processos Estratégicos</b>	Planeamento Estratégico	Diretor Geral
	Gestão do SGI e Melhoria Contínua	Diretor da Qualidade, Ambiente e Segurança
<b>Processos de Realização</b>	Gestão Comercial	Diretor Comercial
	Gestão do Planeamento	Diretor de Planeamento, Logística, Serviço ao Cliente e Frio
	Gestão da Produção	Diretor de Operações
	Gestão da Logística	Diretor de Planeamento, Logística, Serviço ao Cliente e frio
<b>Processos de Suporte</b>	Gestão de Recursos Humanos	Diretor de Recursos Humanos
	Gestão de Equipamentos e Infraestruturas	Diretor de Operações
	Gestão de Compras	Diretor de Operações
	Gestão Financeira	Diretor Administrativo e Financeiro/Sistemas de Informação
	Gestão de Sistemas de Informação	Diretor Administrativo e Financeiro/Sistemas de Informação
	Gestão de Assuntos Jurídicos	Diretor Assuntos Jurídicos e Relações Institucionais

## 5.2.3 Key Performance Indicators

Aquando da elaboração do BSC pelo Controlo de Gestão, todos os indicadores do desempenho foram considerados como KPI, sendo definidos ao nível organizacional e dos processos. Na Tabela 7 são apresentados, de forma sumária, todos os 28 indicadores e objetivos ao nível organizacional.

**Tabela 7 – KPI do nível organizacional**

Dimensão	Objetivos	KPI
Aprendizagem	Desenvolver uma cultura de gestão de talento assente nos fatores do desempenho que podem ser medidos	Nível global do desempenho
		Nível de satisfação interna
	Fomentar o compromisso e o envolvimento com a empresa	Taxa de retenção de colaboradores
		Taxa de absentismo
		<i>Turn over</i>
	Otimizar o sistema de gestão integrado	Ganhos com sugestões dos colaboradores
		Manter as certificações anuais
	Emitir relatório de responsabilidade social	
Processos	Consolidar RTM <sup>7</sup> ( <i>Rout to Market</i> )	Consolidação RTM
	Reforçar utilização Modelo EFQM	-
	Consolidar Excelência operacional	Redução de perdas
Clientes	Captar novos clientes	Nº clientes novos
	Aumentar quota de mercado	Quota de mercado CSD <sup>8</sup> s
		H/S  Nielsen  <sup>9</sup>
	Bar Ind + Hot Nielsen <sup>10</sup>	
Melhorar satisfação dos clientes	Satisfação de clientes	
Financeira	Aumentar Resultados Antes de Impostos	Resultados antes de impostos
	Defender o negócio	Nº de Instituições apoiadas
		Volume de donativos (cxs. unitárias)
		Custo de recolha do produto
		Custo da reclamação do cliente
		Taxa de concretização do orçamento de Patrocínios
		Nº de eventos locais/populares realizados com o apoio da empresa
		Nº de distritos apoiados
		Volume de vendas nos eventos (cxs. unitárias)
		Nº de visitantes à Fábrica
		Grau de satisfação dos visitantes à Fábrica
		Ganhos financeiros com implementação do OE no processo produtivo (poupança/eficiência/redução do desperdício)
Quota de mercado global		

Estes indicadores encontram-se detalhados no Anexo 9.

<sup>7</sup> Cadeia de abastecimento que um produto segue até ao consumidor final (Encyclo, 2013)

<sup>8</sup> Bebidas carbonatadas

<sup>9</sup> Estudo de mercado para Hipers e Supers providenciado pela Nielsen

<sup>10</sup> Estudo de mercado para bares e hotelaria

## 6 Projeto

Nesta secção do trabalho serão apresentados os resultados de cada uma das fases do processo de desenvolvimento levado a cabo neste projeto de mestrado (*vide* secção 3), o qual se divide nas seguintes fases:

1. Definir a terminologia para a organização;
2. Identificar os FCS organizacionais;
3. Categorizar os indicadores de avaliação do desempenho;
4. Validar e sintetizar os indicadores de avaliação do desempenho.

### 6.1 Definir a terminologia para a organização

Em relação à primeira fase do processo “Definir a terminologia para a organização”, esta foi concluída anteriormente (*vide* secção 2.3.1) quando, após análise da organização, se definiu como terminologia mais adequada a apresentada por Eckerson (2009) que classifica os indicadores do desempenho em duas categorias: KPI e métricas operacionais.

De acordo com este autor, KPI são métricas diretamente ligadas à estratégia, estando associadas aos objetivos estratégicos, enquanto as métricas operacionais representam indicadores de avaliação de desempenho que, não sendo tão estratégicos, continuam a ser relevantes na avaliação do desempenho da organização.

Para um indicador de avaliação do desempenho ser considerado um KPI, este deve ser divisível, simples, ativador, referenciado e ter um responsável (*vide* secção 2.3.1). Uma vez que alguns autores como Fraser e Hope (2003) e Parmenter (2010) indicam que os KPI devem ter por base os FCS, será tida em conta, na definição dos KPI, a relação dos indicadores de avaliação do desempenho com os FCS.

Existindo 28 indicadores do desempenho organizacionais na empresa em estudo, estes terão que ser reduzidos a 20, dentro dos quais devem identificar-se um máximo de 10 KPI, sendo os restantes considerados métricas operacionais.

## 6.2 Identificar os FCS organizacionais

Nesta fase foram aplicados dois questionários a três diretores da empresa.

Com o primeiro questionário (Anexo 2), que consistia na revisão da lista de FCS tradicional, foram identificados os seguintes sete FCS:

- Fiabilidade;
- Relação com o cliente;
- Melhoria contínua;
- Gestão da mudança eficaz;
- Liderança;
- Valores;
- Vencer.

Estes FCS foram identificados através da sua frequência relativa, correspondendo aos que obtiveram frequência superior a 50%.

Tendo em conta estes FCS foi elaborado o segundo questionário (Anexo 3) que permitiu estabelecer um *ranking* dos mesmos através da importância absoluta de cada um em relação à estratégia. Os resultados são apresentados nas Tabelas oito, nove e dez.

**Tabela 8 - Média de resultados para força da relação entre FCS e critérios**

Critérios de seleção		FCS						
		Fiabilidade	Relação com o cliente	Melhoria contínua	Gestão da mudança eficaz	Liderança	Valores	Vencer
Vetores estratégicos	Eficiência Operacional	7	2	7	4	7	4	6
	Reforço da Visibilidade e Imagem junto dos <i>stakeholders</i>	7	9	3	2	5	7	3
	Valorização dos ativos	9	4	7	7	7	7	5
	Realização do plano estratégico a médio prazo	5	4	7	7	9	7	9
Objetivos organizacionais	Aumentar resultados antes de impostos	7	6	3	2	9	5	9
	Rentabilizar ativos	7	5	6	8	7	7	7
	Captar novos clientes	7	9	5	5	7	5	9
	Aumentar quota de mercado	9	5	7	3	5	2	7
	Melhorar satisfação dos clientes	9	9	5	2	3	5	7
	Consolidar <i>RTM</i>	7	9	5	6	5	2	5
	Reforçar utilização do Modelo <i>EFQM</i>	5	2	7	7	7	5	7
	Consolidar excelência operacional	7	2	7	9	7	3	4
	Desenvolver uma cultura de gestão de talento assente nos fatores do desempenho que podem ser medidos	3	4	7	7	9	5	6
	Fomentar compromisso e o envolvimento com a empresa	2	2	2	6	9	9	7
Otimizar o sistema de gestão integrado	4	2	7	7	6	6	6	

**Tabela 9 - Importância relativa dos critérios de selecção**

Critérios de selecção		Importância relativa
Vetores estratégicos	Eficiência Operacional	4
	Reforço da Visibilidade e Imagem junto dos <i>stakeholders</i>	4
	Valorização dos ativos	4
	Realização do plano estratégico a médio prazo	4
Objetivos organizacionais	Aumentar resultados antes de impostos	5
	Rentabilizar ativos	4
	Captar novos clientes	4
	Aumentar quota de mercado	4
	Melhorar satisfação dos clientes	5
	Consolidar <i>RTM</i>	4
	Reforçar utilização do Modelo <i>EFQM</i>	4
	Consolidar excelência operacional	4
	Desenvolver uma cultura de gestão de talento assente nos fatores do desempenho que podem ser medidos	4
	Fomentar compromisso e o envolvimento com a empresa	4
	Otimizar o sistema de gestão integrado	3

**Tabela 10 - Hierarquia FCS**

FCS	Importância absoluta
Liderança	428
Vencer	414
Fiabilidade	403
Melhoria contínua	352
Gestão da mudança eficaz	346
Valores	335
Relação com o cliente	319

Esta hierarquia foi estabelecida com base no somatório, para cada FCS, do produto da importância relativa atribuída a cada critério (média das respostas dos três participantes) com força com que os FCS se relacionavam com os critérios (média das respostas dos três participantes).

Uma vez que este número de FCS se encontra abaixo do máximo identificado previamente (*vide* secção 6.1), não foi necessário aplicar o *ranking* como método de exclusão de fatores.

### 6.3 Categorizar os indicadores de avaliação do desempenho

Tendo os FCS definidos, foi então aplicado um questionário (Anexo 4) a um diretor e um responsável para comparar os indicadores do desempenho organizacionais com a definição de KPI (*vide* secção 6.1). Apenas são considerados KPI os indicadores de avaliação do desempenho que, de acordo com a opinião de ambos os participantes, correspondem a todos os critérios da terminologia de KPI. Deste modo foram identificados como KPI apenas os seguintes:

- Satisfação dos clientes;
- Resultados antes de impostos.

Os restantes indicadores do desempenho foram, por exclusão de partes, categorizados como métricas operacionais.

Sendo assim, de 10 possíveis KPI que a empresa poderia ter, apenas foram identificados dois, existindo agora 26 possíveis métricas operacionais.

### 6.4 Validar e sintetizar os indicadores de avaliação do desempenho

Nesta última fase foram reduzidas as 26 métricas operacionais organizacionais a um 15. O objetivo é identificar 20 indicadores do desempenho organizacionais, dois dos quais já foram previamente identificados como KPI, o que limita as métricas operacionais a 18. No entanto, após aplicação da metodologia, resultaram 15. A consecução deste resultado apresenta-se de seguida.

Para isso foi realizada uma sessão com um responsável, na qual foram hierarquizados os critérios de classificação dos indicadores do desempenho através da aplicação do método AHP.

Com a aplicação do método, foram obtidos os resultados apresentados nas Tabelas 11 e 12.

**Tabela 11 – Tabela comparativa dos critérios segundo escala de Saaty (2008)**

<b>Critério</b>	Ser Compreensível	Ser Relevante	Ser Comparável	Representa de forma válida	Complementa outros indicadores	Informação e análise livres de erro	Não ser suscetível a manipulação	Ter Informação verificável	Ser Financeiramente viável	Ser Temporalmente viável
Ser Compreensível	1	5	1	1/3	1/3	1/7	1/7	1/7	1/9	1/5
Ser Relevante	1/5	1	1/3	1/5	1/5	1/9	1/7	1/7	1/9	1/5
Ser Comparável	1	3	1	1	1/3	1	5	1	1/9	1/5
Representa de forma válida	3	5	1	1	1/5	1/5	5	1	1/9	1/5
Complementa outros indicadores	3	5	3	5	1	1/7	1	1/3	1/9	1/5
Dar Informação e análise livres de erro	7	9	1	5	7	1	5	5	1/9	1/5
Não ser suscetível a manipulação	7	7	1/5	1/5	1	1/5	1	1/5	1/9	1/5
Ter Informação verificável	7	7	1	1	3	1/5	5	1	1/9	1/5
Ser Financeiramente viável	9	9	9	9	9	9	9	9	1	5
Ser Temporalmente viável	5	5	5	5	5	5	5	5	1/5	1
<b>TOTAL</b>	<b>43,20</b>	<b>56,00</b>	<b>22,53</b>	<b>27,73</b>	<b>27,07</b>	<b>17,00</b>	<b>36,29</b>	<b>22,82</b>	<b>2,09</b>	<b>7,60</b>



**Tabela 12 – Tabela normalizada para cálculo da aproximação do Vector de Eigen consistência dos resultados**

<b>Critério</b>	Ser Compreensível	Ser Relevante	Ser Comparável	Representa de forma válida	Complementa outros indicadores	Informação e análise livres de erro	Não ser suscetível a manipulação	Ter Informação verificável	Ser Financeiramente viável	Ser Temporalmente viável	<b>Aproximação Vector de Eigen</b>	<b>Valor Principal de Eigen</b> ( $\lambda_{Max} = \frac{\sum Vector Eigen_i \times Total_i}{n-1}$ )	<b>CI</b> ( $\frac{\lambda_{Max}-n}{n-1}$ )	<b>CR</b> (CI/RI)
Ser Financeiramente viável	0,208	0,161	0,399	0,325	0,333	0,530	0,248	0,394	0,479	0,658	37%	13,982	0,442	0,297
Ser Temporalmente viável	0,116	0,089	0,222	0,180	0,185	0,294	0,138	0,219	0,096	0,132	17%			
Dar Informação e análise livres de erro	0,162	0,161	0,044	0,180	0,259	0,059	0,138	0,219	0,053	0,026	13%			
Ter Informação verificável	0,162	0,125	0,044	0,036	0,111	0,012	0,138	0,044	0,053	0,026	8%			
Complementa outros indicadores	0,069	0,089	0,133	0,180	0,037	0,008	0,028	0,015	0,053	0,026	6%			
Representa de forma válida	0,069	0,089	0,044	0,036	0,007	0,012	0,138	0,044	0,053	0,026	5%			
Ser Comparável	0,023	0,054	0,044	0,036	0,012	0,059	0,138	0,044	0,053	0,026	5%			
Não ser suscetível a manipulação	0,162	0,125	0,009	0,007	0,037	0,012	0,028	0,009	0,053	0,026	5%			
Ser Compreensível	0,023	0,089	0,044	0,012	0,012	0,008	0,004	0,006	0,053	0,026	3%			
Ser Relevante	0,005	0,018	0,015	0,007	0,007	0,007	0,004	0,006	0,053	0,026	1%			
<b>TOTAL</b>	43,20	56,00	22,53	27,73	27,07	17,00	36,29	22,82	2,09	7,60	100%			

Na Tabela 11 é apresentada a importância de cada critério em relação a todos os outros critérios, de acordo com a opinião do responsável questionado.

Para isso foi-lhe apresentada a escala de importância de Saaty (2008) (*vide* secção 4.4) e pedido que classifica-se todos os critérios. Por exemplo, para o critério “Não ser suscetível de manipulação” em relação ao critério “Ser comparável”, o responsável é da opinião que o primeiro é muito menos importante do que o segundo, atribuindo-lhe assim uma classificação de “1/5”. Já quando compara o primeiro critério com “Ser Compreensível”, o inquirido é da opinião que “Não ser suscetível de manipulação” é bastante mais importante do que o último critério.

Depois de analisados todos os critérios pelo responsável foi então possível criar a Tabela 12, onde se apresentam os valores do vetor de Eigen aproximado e da consistência dos resultados.

Para calcular a aproximação do vetor de Eigen foi necessário efetuar diversos cálculos:

1. Normalizar a tabela comparativa: após a comparação dos critérios, foi necessário normalizá-los. Para isso foi dividida a classificação de cada critério (linha) pelo total desse critério (coluna). Por exemplo, o total da primeira coluna “Ser compreensível” é:

$$1 + \frac{1}{5} + 1 + 3 + 3 + 7 + 7 + 7 + 9 + 5 = \mathbf{43,20}$$

Uma vez que a importância de “Ser relevante” face “Ser compreensível” é 1/5, o valor normalizado será:

$$\frac{\frac{1}{5}}{43,20} = \mathbf{0,05}$$

1. Calcular aproximação do vetor de Eigen: finda a normalização da tabela comparativa, foi possível calcular a aproximação do vetor de Eigen. Para isso foram somados os pesos relativos de cada critério (linha) e dividido esse valor pelo total de critérios que neste caso é 10. Por exemplo, para o critério “Ser relevante” temos a seguinte aproximação do vetor de Eigen:

$$\frac{0,005 + 0,0018 + 0,015 + 0,007 + 0,007 + 0,007 + 0,004 + 0,006 + 0,053 + 0,026}{10}$$

$$= 0,01 = 1\%$$

A aproximação do vetor de Eigen representa o peso do critério na seleção dos indicadores. Quer isto dizer que, por exemplo, uma avaliação positiva do indicador de avaliação do desempenho no critério “Ser Financeiramente viável” pesa mais do que a avaliação positiva no critério “Ser Relevante”.

Organizando os critérios pelo seu peso, podemos estabelecer a hierarquia apresentada na Tabela 13.

**Tabela 13- Hierarquia de critérios**

<b>Critério</b>	<b>Hierarquia</b>
Ser Financeiramente viável	37%
Ser Temporalmente viável	17%
Dar Informação e análise livres de erro	13%
Ter Informação verificável	8%
Complementa outros indicadores	6%
Representa de forma válida	5%
Ser Comparável	5%
Não ser suscetível a manipulação	5%
Ser Compreensível	3%
Ser Relevante	1%

Calculada a aproximação do vetor de Eigen, foi então possível determinar a consistência dos resultados (CR), de forma a perceber a consistência ou inconsistência das respostas obtidas. À semelhança do primeiro, a obtenção da CR também envolve diversos cálculos:

1. Calcular o valor principal de Eigen: este valor corresponde ao somatório do produto, em cada critério, da aproximação do vetor de Eigen com o total de cada

coluna referido na normalização da tabela comparativa. No caso, por exemplo, do critério “Ser relevante”, obtemos o produto que se segue:

$$0,01 \times 56,00 = \mathbf{0,829}$$

Após realizar este cálculo para todos os critérios, podemos então obter o valor principal de Eigen:

$$1,206 + 0,829 + 1,103 + 1,441 + 1,730 + 2,212 + 1,697 + 1,714 + 0,780 + 1,269 \\ = \mathbf{13,982}$$

1. Calcular o índice de consistência (CI): o último passo para podermos calcular a CR é o cálculo do CI, o qual utiliza o valor principal de Eigen subtraído do número de critérios avaliados (10), ao qual vai dividir o número de critérios subtraído de um e foi obtido da seguinte forma:

$$CI = \frac{13,982 - 10}{10 - 1} = \mathbf{0,442}$$

1. Calculo a CR: com o cálculo do CI foi finalmente possível calcular a consistência dos resultados. Para tal, dividiu-se o CI pelo RI (*vide* secção 4.4), valor que, tratando-se de 10 critérios, de acordo com Saaty (2008) corresponde a 1,49:

$$CR = \frac{0,442}{1,49} = 0,297 \cong \mathbf{30\%}$$

Uma CR de 30% encontra-se ligeiramente acima dos ideais 10%. No entanto, devido a não ser uma diferença muito elevada, o processo não foi repetido.

Após aplicação do questionário ao responsável (Anexo 5) em que este classifica a força da relação entre os indicadores de avaliação do desempenho com os critérios em análise (Tabelas 14 e 15), foi possível perceber a capacidade de cada indicador satisfazer os critérios e, assim, a sua importância para o sistema de avaliação do desempenho da empresa em estudo.

**Tabela 14 - Força da relação entre indicadores de avaliação de desempenho e critérios**

Indicadores de Avaliação de Desempenho VS Critérios	Ser Compreensível	Ser Relevante	Ser Comparável	Representa de forma válida	Complementa outros indicadores	Informação e análise livres de erro	Não ser suscetível a manipulação	Ter Informação verificável	Ser Financeiramente viável	Ser Temporalmente viável
Nível global de desempenho	3	3	3	3	9	3	9	3	3	9
Nível de satisfação interna	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
Taxa de retenção de colaboradores	9	9	9	3	9	3	3	3	9	3
Taxa de absentismo	9	9	9	3	9	3	3	3	9	3
<i>Turn over</i>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Ganhos com sugestões dos colaboradores	3	9	9	3	9	3	3	9	9	1
Manter as certificações anuais	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Emitir relatório de responsabilidade social	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Consolidação RTM	1	3	3	1	1	1	3	9	3	3
Redução de perdas	3	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Nº clientes novos	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Quota de mercado CSD's	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
H/S [Nielsen]	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Bar Ind + Hot Nielsen	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

**Tabela 15 - Força da relação entre indicadores de avaliação de desempenho e critérios (cont.)**

Indicadores de Avaliação de Desempenho VS Critérios	Ser Compreensível	Ser Relevante	Ser Comparável	Representa de forma válida	Complementa outros indicadores	Informação e análise livres de erro	Não ser suscetível a manipulação	Ter Informação verificável	Ser Financeiramente viável	Ser Temporalmente viável
Nº de Instituições apoiadas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Volume de donativos (cxs unitárias)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Custo de recolha do produto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Custo da reclamação do cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Taxa de concretização do orçamento de Patrocínios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nº de eventos locais/populares realizados com o apoio da empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nº de distritos apoiados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Volume de vendas nos eventos (cxs. unitárias)	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Nº de visitantes à Fábrica	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Grau de satisfação dos visitantes à Fábrica	3	3	9	3	9	3	9	3	3	1
Ganhos financeiros com implementação do OE no processo produtivo (poupança/eficiência/redução do desperdício)	3	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Quota de mercado global	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Nesta fase aplicou-se a metodologia de sintetização com base na importância relativa (*vide* secção 4.2), multiplicando-se a força atribuída a cada indicador de avaliação do desempenho na capacidade para satisfazer cada critério pela respetiva aproximação do valor de Eigen. Deste modo foram obtidos os resultados apresentados nas Tabelas 16 e 17.

Para o indicador de avaliação do desempenho “Nível global de desempenho”, por exemplo, para o critério “Ser compreensível”, multiplica-se a força com que ele satisfaz o critério (3 – *vide Tabela 14*) pelo valor aproximado de Eigen do critério (3% - *vide Tabela 13*), e obtém-se o valor 8%. Este cálculo realiza-se novamente para os restantes critérios em relação ao mesmo indicador de avaliação do desempenho. Quando todos os valores são apurados, somam-se, obtendo-se a importância do indicador de avaliação do desempenho:

$$8\% + 4\% + 15\% + 16\% + 58\% + 39\% + 42\% + 23\% + 112\% + 150\% = \mathbf{467\%}$$

**Tabela 16 - Força da relação entre indicadores de avaliação de desempenho e critérios tendo em conta aproximação do valor de Eigen**

Indicadores de Avaliação de Desempenho VS Critérios	Ser Compreensível	Ser Relevante	Ser Comparável	Representa de forma válida	Complementa outros indicadores	Informação e análise livres de erro	Não ser suscetível a manipulação	Ter Informação verificável	Ser Financeiramente viável	Ser Temporalmente viável
Nível global de desempenho	8%	4%	15%	16%	58%	39%	42%	23%	112%	150%
Nível de satisfação interna	8%	4%	15%	16%	19%	39%	14%	23%	37%	17%
Taxa de retenção de colaboradores	25%	13%	44%	16%	58%	39%	14%	23%	336%	50%
Taxa de absentismo	25%	13%	44%	16%	58%	39%	14%	23%	336%	50%
<i>Turn over</i>	8%	4%	15%	16%	19%	39%	14%	23%	112%	50%
Ganhos com sugestões dos colaboradores	8%	13%	44%	16%	58%	39%	14%	68%	336%	17%
Manter as certificações anuais	25%	13%	44%	47%	58%	117%	42%	68%	336%	150%
Emitir relatório de responsabilidade social	8%	4%	15%	16%	19%	39%	14%	23%	112%	50%
Consolidação RTM	3%	4%	15%	5%	6%	13%	14%	68%	112%	50%
Redução de perdas	8%	13%	44%	47%	58%	117%	42%	68%	336%	150%
Nº clientes novos	25%	13%	44%	47%	58%	117%	42%	68%	336%	150%
Quota de mercado CSD's	3%	1%	5%	5%	6%	13%	5%	8%	37%	17%
H/S [Nielsen]	3%	1%	5%	5%	6%	13%	5%	8%	37%	17%
Bar Ind + Hot Nielsen	3%	1%	5%	5%	6%	13%	5%	8%	37%	17%



**Tabela 17 - Força da relação entre indicadores de avaliação de desempenho e critérios tendo em conta aproximação do valor de Eigen (cont.)**

Indicadores de Avaliação de Desempenho VS Critérios	Ser Compreensível	Ser Relevante	Ser Comparável	Representa de forma válida	Complementa outros indicadores	Informação e análise livres de erro	Não ser suscetível a manipulação	Ter Informação verificável	Ser Financeiramente viável	Ser Temporalmente viável
Nº de Instituições apoiadas	3%	1%	5%	5%	6%	13%	5%	8%	37%	17%
Volume de donativos (cxs. unitárias)	3%	1%	5%	5%	6%	13%	5%	8%	37%	17%
Custo de recolha do produto	3%	1%	5%	5%	6%	13%	5%	8%	37%	17%
Custo da reclamação do cliente	3%	1%	5%	5%	6%	13%	5%	8%	37%	17%
Taxa de concretização do orçamento de Patrocínios	3%	1%	5%	5%	6%	13%	5%	8%	37%	17%
Nº de eventos locais/populares realizados com o apoio da empresa	3%	1%	5%	5%	6%	13%	5%	8%	37%	17%
Nº de distritos apoiados	3%	1%	5%	5%	6%	13%	5%	8%	37%	17%
Volume de vendas nos eventos (cxs. unitárias)	3%	1%	5%	5%	6%	13%	5%	8%	37%	17%
Nº de visitantes à Fábrica	25%	13%	44%	47%	58%	117%	42%	68%	336%	150%
Grau de satisfação dos visitantes à Fábrica	25%	13%	44%	47%	58%	117%	42%	68%	336%	150%
Ganhos financeiros com implementação do OE no processo produtivo (poupança/eficiência/redução do desperdício)	8%	4%	44%	16%	58%	39%	42%	23%	112%	17%
Quota de mercado global	8%	13%	44%	47%	58%	117%	42%	68%	336%	150%

Organizando todas as importâncias resultantes, obteve-se a hierarquia apresentada na Tabela 18.

**Tabela 18 - Importância das métricas operacionais ao nível organizacional**

<b>Métrica Operacional Organizacional</b>	<b>Importância</b>
Manter as certificações anuais	900%
Nº clientes novos	900%
Nº de visitantes à Fábrica	900%
Grau de satisfação dos visitantes à Fábrica	900%
Redução de perdas	880%
Quota de mercado global	880%
Taxa de retenção de colaboradores	620%
Taxa de absentismo	620%
Ganhos com sugestões dos colaboradores	610%
Nível global do desempenho	470%
Ganhos financeiros com implementação do OE no processo produtivo (poupança/eficiência/redução do desperdício)	360%
<i>Turn over</i>	300%
Emitir relatório de responsabilidade social	300%
Consolidação <i>RTM</i>	290%
Nível de satisfação interna	190%
Quota de mercado <i>CSD's</i>	100%
H/S  Nielsen	100%
Bar Ind + Hot Nielsen	100%
Nº de Instituições apoiadas	100%
Volume de donativos (cxs. unitárias)	100%
Custo de recolha do produto	100%
Custo da reclamação do cliente	100%
Taxa de concretização do orçamento de Patrocínios	100%
Nº de eventos locais/populares realizados com o apoio da empresa	100%
Nº de distritos apoiados	100%
Volume de vendas nos eventos (cxs. unitárias)	100%

Estes valores possibilitaram uma leitura fácil da importância relativa de cada um dos 26 indicadores de avaliação de desempenho, o que permitiu excluir deste grupo os que tinham menor importância atribuída e cumprir um dos objetivos do presente trabalho: reduzir as métricas operacionais indicadas ao máximo de 18, com base na sua capacidade de satisfazer os critérios.

Assim sendo, optou-se por excluir aqueles indicadores cujas métricas operacionais tiveram a classificação de 100% (a cinzento na tabela anterior). Estes indicadores correspondem aos que foram classificados, pelo responsável, para todos os critérios, como tendo uma relação fraca com os mesmos.

Deste modo, reduzimos as métricas operacionais, de 26 possíveis a 15, as quais são apresentadas na Tabela 19.

**Tabela 19 - Hierarquia das métricas operacionais ao nível organizacional**

<b>Nº</b>	<b>Métrica Operacional Organizacional</b>	<b>Peso</b>
<b>1</b>	Manter as certificações anuais	900%
<b>2</b>	Nº clientes novos	900%
<b>3</b>	Nº de visitantes à Fábrica	900%
<b>4</b>	Grau de satisfação dos visitantes à Fábrica	900%
<b>5</b>	Redução de perdas	880%
<b>6</b>	Quota de mercado global	880%
<b>7</b>	Taxa de retenção de colaboradores	620%
<b>8</b>	Taxa de absentismo	620%
<b>9</b>	Ganhos com sugestões dos colaboradores	610%
<b>10</b>	Nível global do desempenho	470%
<b>11</b>	Ganhos financeiros com implementação do OE no processo produtivo (poupança/eficiência/redução do desperdício)	360%
<b>12</b>	<i>Turn over</i>	300%
<b>13</b>	Emitir relatório de responsabilidade social	300%
<b>14</b>	Consolidação <i>RTM</i>	290%
<b>15</b>	Nível de satisfação interna	190%

## 7 Discussão de resultados

Para discutir os resultados será tido em conta o quadro de referência conceptual desenvolvido (*vide* secção 3).

Neste sentido, será discutida nesta secção a validade das principais opções tomadas no desenvolvimento do quadro conceptual de referência através da aplicação de outras teorias, bem como o possível impacto da aplicação deste modelo.

### 7.1 Impacto da escolha dos FCS organizacionais na seleção dos indicadores de avaliação do desempenho

Quando analisamos os resultados obtidos temos de ter em conta que estes provavelmente seriam diferentes se fosse usada outra metodologia.

Maskell (1991) concorda com a afirmação de Behn (2003) apresentada anteriormente, isto é, que muitos indicadores de avaliação do desempenho são não só irrelevantes como podem encaminhar os colaboradores no sentido errado, fazendo com que estes pratiquem ações erradas.

Nesse sentido este apresenta, para empresas de cariz industrial, que é o caso da organização em estudo, seis elementos chave nos quais a estratégia produtiva se deve basear:

- Qualidade;
- Custo;
- Fiabilidade da entrega;
- Prazos de entrega;
- Flexibilidade;
- Relações entre colaboradores.

Estabelecendo o paralelismo entre os elementos que Maskell apresenta e a metodologia aplicada neste projeto, estes elementos seriam considerados os FCS.

Substituindo estes FCS pelos que o autor indica, os resultados teriam sido ligeiramente diferentes. Após realização do questionário usado na categorização dos indicadores de avaliação do desempenho com os FCS sugeridos por Maskell (Anexo 10), aos mesmos participantes, em vez de dois KPI são identificados três. Estes são:

- Satisfação dos clientes;
- Resultados antes de impostos;
- Nível de satisfação interna.

No entanto, uma vez que esta alteração não levaria a mudanças nos resultados globais, isto é, seriam obtidos os mesmos 17 indicadores de avaliação do desempenho ao nível organizacional, podemos concluir que, mais importante do que a metodologia no processo de desenho do sistema de avaliação do desempenho é mesmo a opinião dos participantes. Como Bourne, *et al.* (2000) afirmam, este é um processo que consiste maioritariamente num exercício cognitivo que traduz as opiniões sobre as necessidades dos *stakeholders* em objetivos e indicadores de avaliação do desempenho. Sendo assim, podemos também concluir que se houvesse a participação de mais pessoas, com opiniões distintas, os resultados seriam provavelmente diferentes e mais adequados às necessidades da organização como um todo.

## 7.2 Impacto dos critérios utilizados na selecção dos indicadores de avaliação do desempenho

Para ir ao encontro de outro objetivo do presente trabalho – criar um quadro de critérios para selecção de indicadores de avaliação do desempenho – seguiu-se a orientação e adotaram-se os critérios estabelecidos pelo Gabinete do Auditor Geral do Canadá (2008). No entanto, a questão que se pode e deve colocar prende-se com a influência dos critérios na selecção dos indicadores. Certamente estes têm influência, na medida em que é através destes critérios que se dá a síntese dos indicadores de avaliação do desempenho. Não obstante, é interessante verificar o que ocorre quando se aplica o quadro conceptual de referência utilizando outros critérios.

Nesse sentido, foi pedido ao responsável que participou nesta parte da análise anteriormente (*vide* secção 4.4) que fizesse a mesma avaliação tendo em conta os critérios SMART (*vide* secção 2.3.2) (Anexo 11). Deste modo obtiveram-se as diferenças apresentadas na Figura 7.

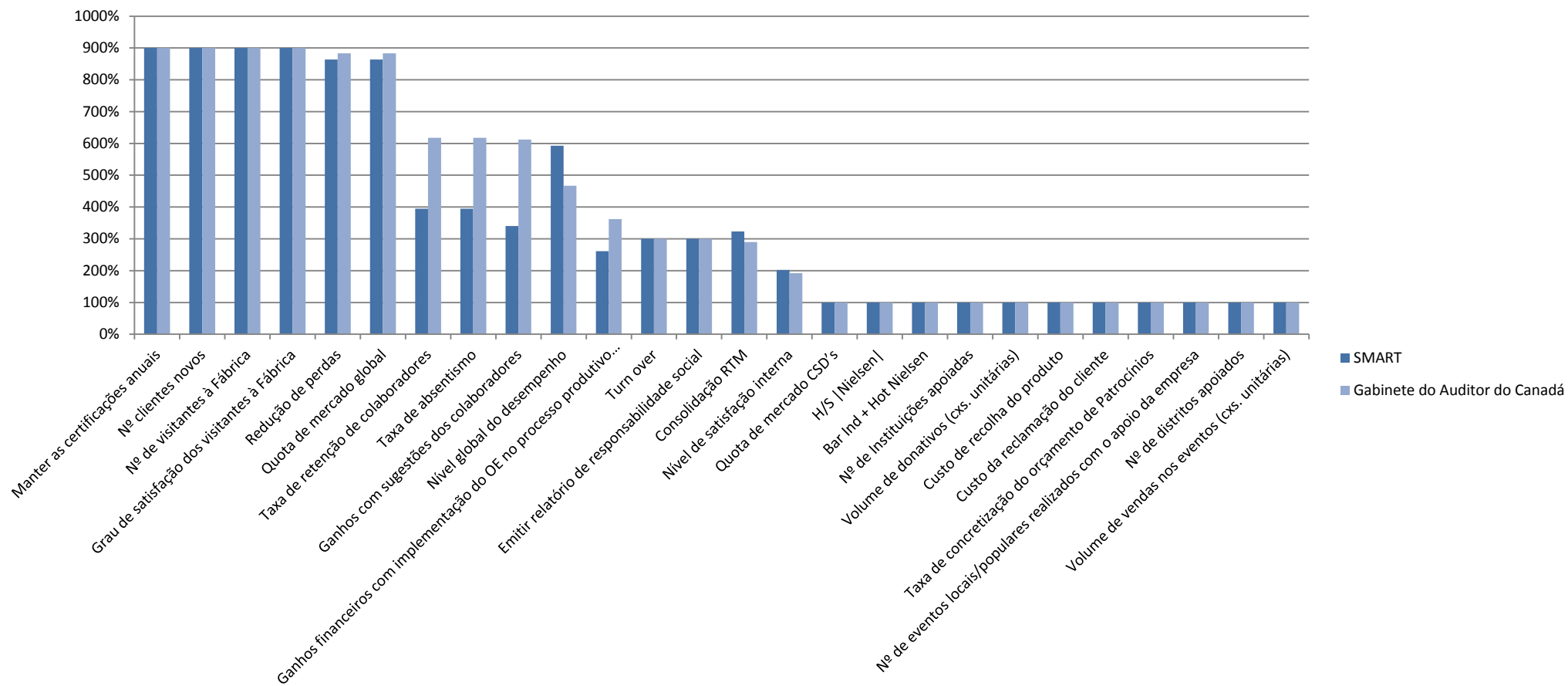


Figura 7 - Diferenças na seleção dos indicadores de avaliação do desempenho com a alteração dos critérios

Com a alteração dos critérios ocorrem alterações em termos de peso dos indicadores mas não existem mudanças nos resultados, isto é, continuam a ser alvos de exclusão os mesmos indicadores de avaliação do desempenho que o foram anteriormente. Isto revela mais uma vez a importância da opinião dos participantes e a sua capacidade para influenciar os resultados.

### 7.3 Impacto da sintetização dos indicadores de avaliação do desempenho no BSC

Sintetizados e melhorados os indicadores de avaliação do desempenho, torna-se necessário verificar se estes continuam a avaliar o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

Como podemos verificar na Tabela 20, com a sintetização dos indicadores de avaliação do desempenho, passamos a ter objetivos estratégicos cujo alcance não é avaliado, nomeadamente o objetivo “Aumentar quota de mercado”.

**Tabela 20 - Relação entre indicadores de avaliação do desempenho e objetivos estratégicos**

Dimensão	Objetivos	Indicadores de avaliação do desempenho
Aprendizagem	Desenvolver uma cultura de gestão de talento assente nos fatores do desempenho que podem ser medidos	Nível global do desempenho
		Nível de satisfação interna
	Fomentar o compromisso e o envolvimento com a empresa	Taxa de retenção de colaboradores
		Taxa de absentismo
		<i>Turn over</i>
	Otimizar o sistema de gestão integrado	Ganhos com sugestões dos colaboradores
		Manter as certificações anuais
	Emitir relatório de responsabilidade social	
Processos	Consolidar RTM ( <i>Rout to Market</i> )	Consolidação RTM
	Reforçar utilização Modelo EFQM	
	Consolidar Excelência operacional	Redução de perdas
Clientes	Captar novos clientes	Nº clientes novos
	Aumentar quota de mercado	
	Melhorar satisfação dos clientes	<b>Satisfação de clientes</b>
Financeira	Aumentar Resultados Antes de Impostos	<b>Resultados antes de impostos</b>
	Defender o negócio	Nº de visitantes à Fábrica
		Grau de satisfação dos visitantes à Fábrica
		Ganhos financeiros com implementação do OE no processo produtivo (poupança/eficiência/redução do desperdício)
	Quota de mercado global	

Neste caso torna-se necessário criarem-se novos indicadores ou reformular os objetivos estratégicos. Isto acontece porque, como Gunasekaran (2001) refere, as métricas são necessárias para testar e revelar a viabilidade das estratégias criadas. Assim, não existindo um indicador de avaliação do desempenho para determinado objetivo, torna-se difícil perceber a direção que a empresa deve tomar para melhorar e o atingir.



## 8 Conclusões

Winston Churchill (s.d.) disse que “Aquele que falha o planeamento, planeia falhar”.

A escolha do tema redução e melhoria de indicadores de avaliação do desempenho prende-se com a importância da qualidade dos indicadores utilizados pelas organizações na tradução da estratégia empresarial para o desempenho empresarial. A ausência de um sistema de avaliação do desempenho adequado pode dificultar o alcance dos objetivos estratégicos e, conseqüentemente, o sucesso organizacional. Assim, torna-se necessário investir tempo e recursos na busca dos melhores indicadores de avaliação do desempenho para cada organização.

Com este trabalho procurou-se criar um modelo que permitisse melhorar o sistema de avaliação do desempenho numa empresa em que já estava implementado o *Balanced Scorecard*, no qual a única alteração que se pretendia fazer era a redução dos 28 indicadores de avaliação do desempenho.

Inicialmente, procurou-se estabelecer uma definição para indicador de avaliação de desempenho, de forma a facilitar a comunicação dentro da empresa, isto é, para que todos comuniquem da mesma forma e não utilizem termos diferentes para o mesmo objeto de forma a não existirem falhas de comunicação. Sendo assim, estabeleceu-se uma distinção entre KPI, métricas que medem o desempenho da empresa face os objetivos estratégicos organizacionais, e métricas operacionais que, embora importantes, não têm uma relação direta com a estratégia.

Tendo definido o que era o indicador de avaliação do desempenho, foi necessário estabelecer um limite orientador quantitativo de forma a manter o número de métricas a um nível que não fosse prejudicial para a tomada de decisão, isto é, que não dispersasse a atenção do utilizador. Tendo em conta as teorias revistas, as opiniões em relação ao número de indicadores de avaliação do desempenho variam. Aquilo em que a maioria concorda é que a existência de uma quantidade excessiva de indicadores de avaliação do desempenho pode afetar negativamente a organização na medida em que dispersa a avaliação dificulta a análise. Sendo assim, o número identificado de indicadores é puramente orientador. Nesse sentido e, tendo em conta a bibliografia revista, foi selecionado um limite de 20 indicadores de avaliação de desempenho, até 10 dos quais poderiam ser KPI.

Com definições e limite estabelecidos, passou-se à sintetização dos indicadores de avaliação do desempenho.

Numa primeira fase da sintetização foram restringidos os possíveis KPI tendo em conta a sua própria definição. Para tal foi necessário identificar previamente os FCS organizacionais. Deste modo foi possível identificar dois KPI: satisfação dos clientes e resultados antes dos impostos.

Na segunda fase foram identificadas as métricas que, dentro do conjunto de métricas em vigor, seriam as mais importantes. Para isso foram identificados e classificados critérios, de acordo com a sua importância, os quais a métrica deveria respeitar o máximo possível. Posteriormente foi analisada a força com que os indicadores de avaliação do desempenho satisfaziam esses critérios. Tendo em conta essa força e a importância do critério, bem como o limite de métricas operacionais, foi possível hierarquizar todas as métricas operacionais e excluir aquelas que, no global, eram menos importantes.

No fim foram obtidas 15 métricas operacionais que, adicionadas aos 2 KPI previamente identificados formam um conjunto de 17 indicadores de avaliação do desempenho organizacionais, abaixo do limite de 20.

Assim, pelo menos três das quatro questões de investigação foram respondidas, o que permite à empresa melhorar o seu conjunto de indicadores de avaliação do desempenho.

No entanto, com a conclusão do projeto de mestrado, a questão de investigação que resta em aberto é se os indicadores identificados serão os melhores.

Efetivamente, com o conjunto de indicadores de avaliação do desempenho final que é apresentado neste projeto de mestrado, a empresa não poderá ficar. Isto porque certos objetivos estratégicos deixarão de ser avaliados, algo que não pode acontecer num sistema de avaliação de desempenho. Como foi referido anteriormente, a empresa terá que reavaliar o seu sistema e identificar outros indicadores de avaliação de desempenho que avaliem os objetivos estratégicos em falta.

No entanto este desfecho não é inesperado. Como Eckerson (2009) diz, depois do projeto de identificação dos indicadores de avaliação do desempenho, torna-se necessário monitorizar e rever os mesmos. Este é um processo constante em que se vai

revidendo e adaptando o sistema de avaliação do desempenho às mudanças na envolvente. Ainda assim, seria importante que, caso a empresa decida adotar este modelo, procure envolver mais *stakeholders* de forma a obter perspetivas diferentes e mais holísticas. Este aspeto traria grandes benefícios para a empresa pois mesmo com uma metodologia fundamentada, a escolha do conjunto de indicadores de avaliação do desempenho comporta sempre um grande nível de subjetividade devido às diferentes opiniões.

Ao fazê-lo, em vez de aplicar questionários, deverá realizar sessões. Deste modo os resultados serão mais consistentes e aceites por todos. O exercício deve ainda ser realizado não só ao nível organizacional como dos processos, de forma a existir alinhamento.

Posteriormente a empresa deverá ir acompanhando os indicadores de avaliação de desempenho, no sentido de os rever e melhorar pois um indicador de avaliação de desempenho que pareça adequado para avaliar determinada situação hoje, pode deixar de o ser amanhã.

Toda esta informação sobre os indicadores de avaliação do desempenho deve ser partilhada com todos os membros da organização, que são quem contribui para os mesmos. Deste modo, seria benéfica a criação de uma base de dados com todos os dados sobre os indicadores de avaliação do desempenho utilizados uma vez que atualmente estes se encontram ligeiramente dispersos pelos diferentes departamentos.

Para concluir, é de salientar que, acima de tudo, a empresa se deve esforçar por dar a conhecer estes diferentes aspetos da estratégia, desde os objetivos estratégicos aos indicadores de avaliação do desempenho, a todos os colaboradores da organização. Afinal, a implementação de uma estratégia começa com a educação dos que a têm que executar (Kaplan e Norton, 2005).

## Referências

Aguinis, H., 2005. Performance management. *Performance management and reward systems in context*. [Online], Edinburgh Business School. Disponível em: <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/english/pdf/h17pe-bk-taster.pdf> [Acedido a 24 de Outubro de 2013]

American Society for Quality, 2002. Taking performance to a higher level. *Six Sigma Forum Magazine*, [Online] Disponível em: [http://www.gehealthcare.com/usen/service/docs/thibodaux\\_six\\_sigma.pdf](http://www.gehealthcare.com/usen/service/docs/thibodaux_six_sigma.pdf) [Acedido a 24 de Outubro de 2013].

Balanced Scorecard Institute, 2013. *Cascading: Creating alignment*. [online] Disponível em: <https://balancedscorecard.org/Resources/Cascading-Creating-Alignment> [Acedido a 12 de Setembro de 2013).

Barney, J., 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, [Online] Disponível em: [http://www.business.auburn.edu/~shookcl/Home%20Page%20of%20C.%20Shook\\_files/busi7130/barney.pdf](http://www.business.auburn.edu/~shookcl/Home%20Page%20of%20C.%20Shook_files/busi7130/barney.pdf) [Acedido a 17 de Outubro de 2013].

Beamon, B., 1999. Designing the green supply chain, *Logistics Information Management*, Vol. 12(4), p. 332-342.

Behn, R., 2003. Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review* [Online] Disponível em: [http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/thematiques/Measuring\\_perf/Why\\_measure\\_performance\\_stawa\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/thematiques/Measuring_perf/Why_measure_performance_stawa_en.pdf) [Acedido a 14 de Janeiro de 2014]

Behn, R. (2005). *Resistance to measurement*. Disponível em: <http://www.hks.harvard.edu/thebehnreport/November2005.pdf> [Acedido a 13 de Janeiro de 2014]

Bititci, U., Carrie, A. e McDevitt, L., 1997. Integrated performance measurement systems: A development guide. *International Journal of Operations and Production Management*, [Online]. Disponível em: [https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CEsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fstrathprints.strath.ac.uk%2F32938%2F1%2FIJOP\\_M\\_pms\\_96.doc&ei=eEZpUvuJJsOThgW5YDQCA&usg=AFQjCNEkNbTs-9rUuMW1-GGNE-Yro\\_\\_fEQ&sig2=cwOEKg23HGj04NcdkSX7pQ&bvm=bv.55123115,d.Yms](https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CEsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fstrathprints.strath.ac.uk%2F32938%2F1%2FIJOP_M_pms_96.doc&ei=eEZpUvuJJsOThgW5YDQCA&usg=AFQjCNEkNbTs-9rUuMW1-GGNE-Yro__fEQ&sig2=cwOEKg23HGj04NcdkSX7pQ&bvm=bv.55123115,d.Yms) [Acedido a 24 de Outubro de 2013].

Bossel, H., 2001. Assessing viability and sustainability: A systems-based approach for deriving comprehensive indicator sets, *Conservation Ecology*, [online] Disponível em: <http://www.consecol.org/vol5/iss2/art12/> [Acedido a 8 Junho 2013].

Bourne, M., Wilcox, M., Neely, A. e Platts, K., 2000. *Designing, implementing and updating performance measurement systems* [pdf] Disponível em: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/cbp/vol20.pdf> [Acedido a 18 de Outubro de 2014].

Butler, J., Henderson, S. e Rairborn, C., 2011. Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting, *Management Accounting Quarterly*, [online] Disponível em: [http://www.imanet.org/PDFs/Public/MAQ/2011\\_Q1/maq\\_winter\\_2011\\_butler.pdf](http://www.imanet.org/PDFs/Public/MAQ/2011_Q1/maq_winter_2011_butler.pdf) [Acedido a 27 Junho 2013].

Caralli, R., 2004. *The critical success factor method: Establishing a foundation for enterprise security management*. [pdf] Pittsburgh: Carnegie Mellon Software Engineering Institute. Disponível em: [http://resources.sei.cmu.edu/asset\\_files/technicalreport/2004\\_005\\_001\\_14393.pdf](http://resources.sei.cmu.edu/asset_files/technicalreport/2004_005_001_14393.pdf) [Acedido a 15 de Janeiro de 2015].

Coyle, G., 2004. *The analytic hierarchy process (AHP)*. [pdf] Pearson Education Limited. Disponível em: [http://www.booksites.net/download/coyle/student\\_files/AHP\\_Technique.pdf](http://www.booksites.net/download/coyle/student_files/AHP_Technique.pdf) [Acedido a 10 de Dezembro de 2013].

Eckerson, W., 2006. *Performance dashboards: Measuring, monitoring and managing your business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Eckerson, W., 2009. *Performance management strategies: How to create and deploy effective metrics*. [pdf] Renton: The data warehousing institute. Disponível em: [http://businessfinancemag.com/site-files/businessfinancemag.com/files/archive/businessfinancemag.com/files/misc\\_file/IBM-effective-metrics.pdf](http://businessfinancemag.com/site-files/businessfinancemag.com/files/archive/businessfinancemag.com/files/misc_file/IBM-effective-metrics.pdf) [Acedido a 11 de Maio de 2014].

EFQM, 2013. *What we do*. [Online] Disponível em: <http://www.efqm.org/what-we-do> [Acedido a 11 de Setembro de 2013].

Encyclo, 2013. *Look up: Rout to market*. [Online] Disponível em: [www.encyclo.co.uk/define/Route%20to%20market](http://www.encyclo.co.uk/define/Route%20to%20market) [Acedido a 25 Setembro 2013].

Feigenbaum, A., 1961. *Total quality control*. 2ª ed. Nova Iorque: McGraw-Hill.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. e Wagner, M., 2002. The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy, *Business Strategy and the Environment*, [Online] Disponível em: <http://www.sustainabilitymanagement.net/public/04%20The%20Sustainability%20Balanced%20Scorecard.pdf> [Acedido a 16 Maio 2013].

Franceschini, F., Galetto, M. e Maisano, D., 2007. *Management by measurement: Designing key indicators and performance measurement systems*. Torino: Springer.

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. e Neely, A., 2007. Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations and Production Management*, [Online]. Disponível em: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/2789/1/Towards%20a%20definition%20of%20business%20performance%20measurement%20system.pdf> [Acedido a 24 de Outubro de 2013].

Fraser, R. e Hope, J., 2003. *Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Location: Harvard Business Press.

Gabinete do Auditor Geral do Canadá, 2008. *Developing performance measures for sustainable development strategies*. [Online] Disponível em: [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/meth\\_gde\\_e\\_23715.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/meth_gde_e_23715.html) [Acedido a 31 de Outubro de 2013]

Gardner, R., 2004. *The process-focused organization: A transition strategy for success*. Milwaukee: ASQ Quality Press.

Gunasekaran, A., Patel, C. e Tirtiroglu, E., 2001. Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 (1/2), p. 71.

Hammer, M., 2001. *The process enterprise: Na executive perspective* [pdf] Disponível em: <http://www.hammerandco.com/pdf/process-enterprise-exec.pdf> [Acedido a 11 de Outubro de 2014].

Howell, M., 2010. *Critical success factors simplified: Implementing the powerful drivers of dramatic business improvement*. Nova Iorque: Productivity Press.

Iveta, G., 2012. Human resources key performance indicators. *Journal of Competitiveness*, [Online] Disponível em: <http://www.cjournal.cz/files/89.pdf> [Acedido a 15 de Janeiro de 2014].

Jalaliyoon, N., Taherdoost, H. e Zamani, M., 2010. Utilizing the bsc and efqm as a combination framework; scrutinizing the possibility by topsis method. *International Journal of Business Research and Management*, [Online] Disponível em: [http://www.cscjournals.org/csc/manuscript/Journals/IJBRM/volume1/Issue3/IJBRM-29.pdf?origin=publication\\_detail](http://www.cscjournals.org/csc/manuscript/Journals/IJBRM/volume1/Issue3/IJBRM-29.pdf?origin=publication_detail) [Acedido a 14 de Janeiro de 2014]

Jordan, H., Neves, J. e Rodrigues, J., 2011. *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. 9ª ed. Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R. e Norton, D., 1992. The balanced scorecard – Measures that drive performance, *Harvard Business School review*, [online] Disponível em: <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.marketmatch.com%2Fcontent%2Fdownload%2F1075%2F6422%2F&ei=DQQ3UsLuKeyR7Aaq9oDYBw&usg=AFQjCNEpceDoY9ZrbPrzdl8uhDOQC5QVrQ&sig2=TnZqRXvjA7-pUMD74o0gLw> [Acedido a 16 Maio 2013].

Kaplan, R. e Norton, D., 1993. Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, [online] Disponível em: <http://www.theclci.com/resources/5HBR-PuttingTheBalancedScorecard.pdf> [Acedido a 11 Setembro 2013].

Kaplan, R. e Norton, D., 2000. Having trouble with your strategy? Then map it, *Harvard Business Review*, [online] Disponível em: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it-by-kaplan-robert-s-norton.pdf> [Acedido a 11 Setembro 2013].

Kaplan, R. e Norton, D., 2005. *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. [pdf] Disponível em: <http://sumup.cudu.upc.edu/reference-articles/using-bsc> [Acedido a 28 Outubro 2014].

Lynch, R. e Cross, K., 1991. *Measure up – The essential guide to measuring business performance*. Londres: Mandarin.

Martin, C., 2005. *Logistics and supply chain management*. 3ª ed. Harlow: Pearson Education Limited.

Maskell, B., 1991. *Performance measurement for world class manufacturing*. Nova Iorque: Productivity Press.

Mind Tools, s.d. *Pest analysis: Identifying “big picture” opportunities and threats*. [Online] Disponível em: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_09.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm) [Acedido a 31 de Outubro de 2013].

Mintzberg, H., 1979. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. [pdf] Disponível em: <http://pbadupws.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf> [Acedido a 25 de Outubro de 2014]

Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K e Bourne, M., 1997. Designing performance measures: A structured approach. *International Journal of Operations and Production Management*, [Online]. Disponível em: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/cbp/vol17.pdf> [Acedido a 24 de Outubro de 2013].

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerley, M., 2000. Performance measurement systems design: Developing and testing a process-based approach, *International Journal of Operantions and Production Management*, [Online]. Disponível em: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/cbp/IJOPM2010.pdf> [Acedido a 2 de Dezembro de 2013].

Norreklit, H., 2003. The balance on the balanced scorecard – A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, [Online] Disponível em: <http://members.home.nl/j.s.sterk/AQM/The%20Balance%20on%20the%20Balanced%20ScorecardA%20Critical%20Analysis%20of%20Some%20of%20Its%20Assumptions.pdf> [Acedido a 15 de Janeiro de 2014].

Parmenter, D., 2010. *Key performance indicators (KPI): Developing, implementing and using winning KPI*. 2ª ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Pearlson, K. e Saunders, C., 2006. Presentation, Chapter 5 Information technology and changing business processes. John Wiley & Sons, Inc.

Perry, G., 2011. *Strategic themes – How are they used and why?* [pdf] Balanced Scorecard Institute. Disponível em: [http://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/Strategic\\_Themes\\_How\\_Are\\_They\\_Used\\_and\\_Why.pdf](http://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/Strategic_Themes_How_Are_They_Used_and_Why.pdf) [Acedido a 11 Setembro 2013].

Porter, M., 1998. *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. Nova Iorque: The Free Press.

Prahalad, C. e Hamel, G., 1990. The core competence of the corporation. [pdf] Harvard Business Review. Disponível em: [https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/willstuff/oldstuff/PhD\\_2007-2008/Papers/C08/Prahalad\\_Hamel\\_1990.pdf](https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/willstuff/oldstuff/PhD_2007-2008/Papers/C08/Prahalad_Hamel_1990.pdf) [Acedido a 25 de Outubro de 2014].

Rockart, J. e Bullen, C., 1981. *A primer on critical success factors*. [pdf] MIT Center for Information Systems Research. Disponível em: [https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F5175561\\_A\\_primer\\_on\\_critical\\_success\\_factors%2Ffile%2Fe0b495213a52095190.pdf&ei=55\\_WUtzeC8ap7AbGkIH0BA&usg=AFQjCNFdkRNgCR9AHArLoas9R2-1vI8hmw&sig2=9N0U0jfQx0nXfXESRfMkpQ&bvm=bv.59378465,d.ZGU](https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F5175561_A_primer_on_critical_success_factors%2Ffile%2Fe0b495213a52095190.pdf&ei=55_WUtzeC8ap7AbGkIH0BA&usg=AFQjCNFdkRNgCR9AHArLoas9R2-1vI8hmw&sig2=9N0U0jfQx0nXfXESRfMkpQ&bvm=bv.59378465,d.ZGU) [Acedido a 15 de Janeiro de 2014].

Saaty, T., 2008. Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Information Technology & Decision*, 8(1), pp. 7-27.

Saaty, T., 2009. Extending the measurement of tangibles to intangibles. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), pp. 83-98.

Saaty, T., 2013. *Theory and applications of the analytic network process: Decision making with benefits, opportunities, costs, and risks*. Pittsburgh: RWS Publications.

Schmoldt, D., Kangas, J., Mendoza, G. e Pesonen, M., 2001. *The analytic hierarchy process in natural resource and environmental decision making*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Striteska, M. e Spickova, M., 2012. Review and comparison of performance measurement systems. *Journal of Organizational Management Studies*, [Online] Disponível em: <http://www.ibimapublishing.com/journals/JOMS/2012/114900/114900.pdf> [Acedido a 14 de Janeiro de 2014].

Vargas, R., 2010. *Utilizando a programação multicritério (analytic hierarchy process – AHP) para seleccionar e priorizar projectos na gestão de portfólio*. [pdf] Washington: Ricardo Vargas. Disponível em: [http://www.ricardo-vargas.com/wp-content/uploads/downloads/articles/ricardo\\_vargas\\_ahp\\_project\\_selection\\_en.pdf](http://www.ricardo-vargas.com/wp-content/uploads/downloads/articles/ricardo_vargas_ahp_project_selection_en.pdf) [Acedido a 10 de Dezembro de 2013].



## Anexos

### A.1 Lista de FCS tradicionais

Tabela 21 - Lista de FCS tradicionais (Fonte: adaptado de Howell, 2010, p. 119)

FCS	
Fiabilidade	Revisão pela gestão
Boas Práticas	Medição
Relação com o cliente	Objetivos e targets
Facilitação/coaching	Produtividade
Comunicação	Projectos
Coerência do propósito	Metodologia comprovada
Melhoria contínua	Qualidade
Sistema de custos	Reconhecimento/prémios
Gestão <i>cross-functional</i>	Recursos
Satisfação do consumidor	Papeis e responsabilidades
Disciplina e consequências	Segurança
Gestão da mudança eficaz	Capacidade de venda
Eficiência	Responsabilização e orgulho
Envolvimento dos colaboradores	Associativismo
Envolvimento executivo	Tecnologia
Informação	Formação
Inovação	Valores
Integração no trabalho diário	Criação de valor
Liderança	Vencer
Alinhamento estratégico	Envolvimento da gestão

## Factores Críticos de Sucesso

*A sua opinião relativamente aos factores críticos de sucesso*

ISCTE Business School  
Av.º das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa

E-mail: [ana.cabral89@gmail.com](mailto:ana.cabral89@gmail.com)

Tel.: 916231432

Este questionário faz parte de um projecto de investigação para otimizar os indicadores do desempenho avaliados pela empresa, no sentido de facilitar a tomada de decisão. As suas respostas são importantes, permitindo-me compreender melhor o problema.

O questionário deve levar cerca de 10 minutos a ser completado. Por favor responda às questões nos espaços indicados. Caso pretenda adicionar outros comentários, estes serão bem-vindos. A informação que *providenciar* será tratada de forma confidencial, razão pela qual não lhe é pedido que indique qualquer tipo de informação pessoal.

As respostas a este questionário serão usadas como informação para o meu projecto de mestrado em Gestão de Serviços e da Tecnologia no ISCTE.

Caso possua alguma questão, não hesite em colocá-la. Quando terminar o questionário, basta enviá-lo por e-mail para [ana.cabral89@gmail.com](mailto:ana.cabral89@gmail.com).

Agradecendo a sua disponibilidade,



Ana Cabral

Departamento: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

### Determinação dos Factores Críticos de Sucesso (FCS)

Um dos aspectos importantes na optimização dos indicadores do desempenho são os FCS, uma vez que, como a definição indica, se constituem como os “aspectos em que uma organização tem obrigatoriamente que ter sucesso para que a organização consiga alcançar o seu propósito” (Howell, 2010, p. 1). Assim, o objectivo do presente questionário é a selecção de 10 FCS preliminares. Para facilitar a selecção dos FCS, deve ter em conta os objectivos organizacionais, os quais se encontram descritos na tabela seguinte:

DIMENSÃO DO BSC	OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS		
<b>Financeira</b>	Aumentar resultados antes de impostos		Defender o negócio
<b>Clientes</b>	Captar novos clientes	Aumentar quota de mercado	Melhorar satisfação dos clientes
<b>Processos</b>	Consolidar RTM	Reforçar utilização do Modelo EFQM	Consolidar excelência operacional
<b>Aprendizagem</b>	Desenvolver uma cultura de gestão de talento assente nos factores do desempenho que podem ser medidos	Fomentar o compromisso e o envolvimento com a empresa	Optimizar o sistema de gestão integrado

1. Selecciona, da lista apresentada abaixo, aqueles que acredita serem os FCS da sua organização. Siga as seguintes instruções:

- Leia a lista de FCS;
- 1ª Fase: Selecciona os 20 FCS que lhe parecem mais pertinentes preenchendo a coluna "1ª Fase" com um "X";
- 2ª Fase: Dos 20 FCS previamente seleccionados, selecciona apenas os 10 que lhe pareçam mais relevantes, preenchendo a coluna "2ª Fase" com um "X".

FCS	1ª Fase	2ª Fase	FCS	1ª Fase	2ª Fase
Fiabilidade			Revisão pela gestão		
Boas Práticas			Medição		
Relação com o cliente			Objectivos e targets		
Facilitação/coaching			Produtividade		
Comunicação			Projectos		
Coerência do propósito			Metodologia comprovada		
Melhoria contínua			Qualidade		
Sistema de custos			Reconhecimento/prémios		
Gestão <i>cross-functional</i>			Recursos		
Satisfação do consumidor			Papeis e responsabilidades		
Disciplina e consequências			Segurança		
Gestão da mudança eficaz			Capacidade de venda		
Eficiência			Responsabilização e orgulho		
Envolvimento dos colaboradores			Associativismo		
Envolvimento executivo			Tecnologia		
Informação			Formação		
Inovação			Valores		
Integração no trabalho diário			Criação de valor		
Liderança			Vencer		
Alinhamento estratégico			Envolvimento da gestão		

2. Além dos FCS da lista acima apresentada, considera que existem outros mais pertinentes para a sua organização?

Sim (Quais? \_\_\_\_\_)

Não

3. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, quais os FCS, dos 10 que seleccionou anteriormente na lista, que substituiria pelos que sugeriu?

---



---



---

Obrigado pela sua disponibilidade!

## A.3 Questionário sobre FCS – parte 2

### Factores Críticos de Sucesso

*A sua opinião relativamente aos factores críticos de sucesso*

ISCTE Business School  
Av<sup>a</sup> das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa

E-mail: [ana.cabral89@gmail.com](mailto:ana.cabral89@gmail.com)

Tel: 916231432

Este questionário faz parte de um projecto de investigação para otimizar os indicadores do desempenho avaliados pela empresa, no sentido de facilitar a tomada de decisão. As suas respostas são importantes, permitindo-me compreender melhor o problema.

O questionário deve levar cerca de 10 minutos a ser completado. Por favor responda às questões nos espaços indicados. Caso pretenda adicionar outros comentários, estes serão bem-vindos. A informação que *providenciar* será tratada de forma confidencial, razão pela qual não lhe é pedido que indique qualquer tipo de informação pessoal.

As respostas a este questionário serão usadas como informação para o meu projecto de mestrado em Gestão de Serviços e da Tecnologia no ISCTE.

Caso possua alguma questão, não hesite em colocá-la. Quando terminar o questionário, basta enviá-lo por e-mail para [ana.cabral89@gmail.com](mailto:ana.cabral89@gmail.com).

Agradecendo a sua disponibilidade



Ana Cabral

Departamento: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

### Determinação dos Factores Críticos de Sucesso (FCS) – Parte 2

Preenchendo a Tabela abaixo, indique a força da relação entre os FCS e os critérios de selecção apresentados, bem como a importância dos critérios, nas escalas que se seguem:

A relação é...

Fraca	1
Média	3
Forte	9

O critério é...

1	2	3	4	5
Muito pouco importante				Extremamente importante

			FCS						
Critérios de selecção		Importância	Fiabilidade	Relação com o cliente	Melhoria contínua	Gestão da mudança eficaz	Liderança	Valores	Vencer
Vectores estratégicos	Eficiência Operacional								
	Reforço da Visibilidade e Imagem junto dos <i>stakeholders</i>								
	Valorização dos activos								
	Realização do plano estratégico a médio prazo								
Objectivos organizacionais	Aumentar resultados antes de impostos								
	Rentabilizar activos								
	Captar novos clientes								
	Aumentar quota de mercado								
	Melhorar satisfação dos clientes								
	Consolidar <i>RTM</i>								
	Reforçar utilização do Modelo <i>EFQM</i>								
	Consolidar excelência operacional								
	Desenvolver uma cultura de gestão de talento assente nos factores do desempenho que podem ser medidos								
	Fomentar compromisso e o envolvimento com a empresa								
Optimizar o sistema de gestão integrado									

Obrigado pela sua disponibilidade!

## A.4 Questionário para categorizar indicadores de avaliação do desempenho

### Identificação dos KPI

*Classificação dos indicadores do desempenho em relação a critérios da terminologia*

**ISCTE Business School**  
Instituto Universitário de Lisboa

ISCTE Business School  
Av.º das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa

E-mail: ana.cabral89@gmail.com


Tel.: 916231432

Este questionário faz parte de um projecto de investigação para otimizar os indicadores do desempenho avaliados pela empresa, no sentido de facilitar a tomada de decisão. As suas respostas são importantes, permitindo-me compreender melhor o problema.

O questionário deve levar cerca de 10 minutos a ser completado. Por favor responda às questões nos espaços indicados. Caso pretenda adicionar outros comentários, estes serão bem-vindos. A informação que *providenciar* será tratada de forma confidencial, razão pela qual não lhe é pedido que indique qualquer tipo de informação pessoal.

As respostas a este questionário serão usadas como informação para o meu projecto de mestrado em Gestão de Serviços e da Tecnologia no ISCTE.

Agradecendo a sua disponibilidade e colaboração,



Ana Cabral



Departamento: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

### Classificação dos indicadores do desempenho da Organização

De acordo com Eckerson (2009), os indicadores de avaliação do desempenho podem ser divididos em KPI e métricas operacionais, os quais possuem características distintas. De acordo com o autor, ao contrário das métricas operacionais, os KPI devem:

- Ser um resumo do progresso dos FCS;
- Ser simples – de compreensão fácil para os colaboradores em termos do que está a ser medido e como é calculado;
- Ser activadores – utilizadores sabem como agir positivamente com base na informação pro *videnciada* pelo KPI;
- Ter um responsável;
- Ser referenciados – utilizadores podem ver a origem e contexto do KPI;
- Ser divisíveis – decompor-se em indicadores do desempenho mais detalhados.

De forma a identificar os KPI organizacionais é-lhe pedido que, preenchendo as tabelas abaixo conforme indicações.

<b>Indicadores de Avaliação do desempenho VS Critérios</b>	Resume progresso nos FCS	Simple	Activador	Existe um responsável	Referenciado	Divisível
Nível global do desempenho						
Nível de satisfação interna						
Taxa de retenção de colaboradores						
Taxa de absentismo						
<i>Turn over</i>						
Ganhos com sugestões dos colaboradores						
Manter as certificações anuais						
Emitir relatório de responsabilidade social						
Consolidação RTM						
Redução de perdas						
Nº clientes novos						
Quota de mercado CSD's						
H/S (Nielsen)						
Bar Ind + Hot Nielsen						
Satisfação de clientes						
Resultados antes de impostos						
Nº de Instituições apoiadas						
Volume de donativos (cxs. unitárias)						

<b>Indicadores de Avaliação do desempenho VS Critérios (cont.)</b>	Resume progresso nos FCS	Simplex	Activador	Existe um responsável	Referenciado	Divisível
Custo de recolha do produto						
Custo da reclamação do cliente						
Taxa de concretização do orçamento de Patrocínios						
Nº de eventos locais/populares realizados com o apoio da empresa						
Nº de distritos apoiados						
Volume de vendas nos eventos (cxs. unitárias)						
Nº de visitantes à Fábrica						
Grau de satisfação dos visitantes à Fábrica						
Ganhos financeiros com implementação do OE no processo produtivo						
Quota de mercado global						

Obrigado pela sua disponibilidade!

## A.5 Questionário para classificação dos indicadores do desempenho face critérios seleccionados

### Sintetização de indicadores do desempenho

*Classificação dos indicadores do desempenho em relação a critérios específicos*

**ISCTE Business School**  
Instituto Universitário de Lisboa

ISCTE Business School  
Av.º das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa

E-mail: ana.cabral89@gmail.com

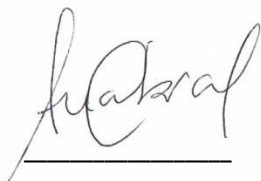
Tel.: 916231432

Este questionário faz parte de um projecto de investigação para otimizar os indicadores do desempenho avaliados pela empresa, no sentido de facilitar a tomada de decisão. As suas respostas são importantes, permitindo-me compreender melhor o problema.

O questionário deve levar cerca de 10 minutos a ser completado. Por favor responda às questões nos espaços indicados. Caso pretenda adicionar outros comentários, estes serão bem-vindos. A informação que *providenciar* será tratada de forma confidencial, razão pela qual não lhe é pedido que indique qualquer tipo de informação pessoal.

As respostas a este questionário serão usadas como informação para o meu projecto de mestrado em Gestão de Serviços e da Tecnologia no ISCTE.

Agradecendo a sua disponibilidade e colaboração,



Ana Cabral

Departamento: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

### Classificação dos indicadores do desempenho da Organização

De acordo com vários autores (Parmenter, Eckerson, Hope e Fraser), uma organização, ao nível organizacional, deve ter até 10 KPI e 20 indicadores do desempenho no total. Uma vez que nesta organização existem 28 indicadores do desempenho, torna-se necessário reduzi-los.

Assim é-lhe pedido que, preenchendo a tabela abaixo, indique a força com que cada um dos indicadores do desempenho satisfaz os critérios apresentados. A força deve ser indicada na escala que se segue:

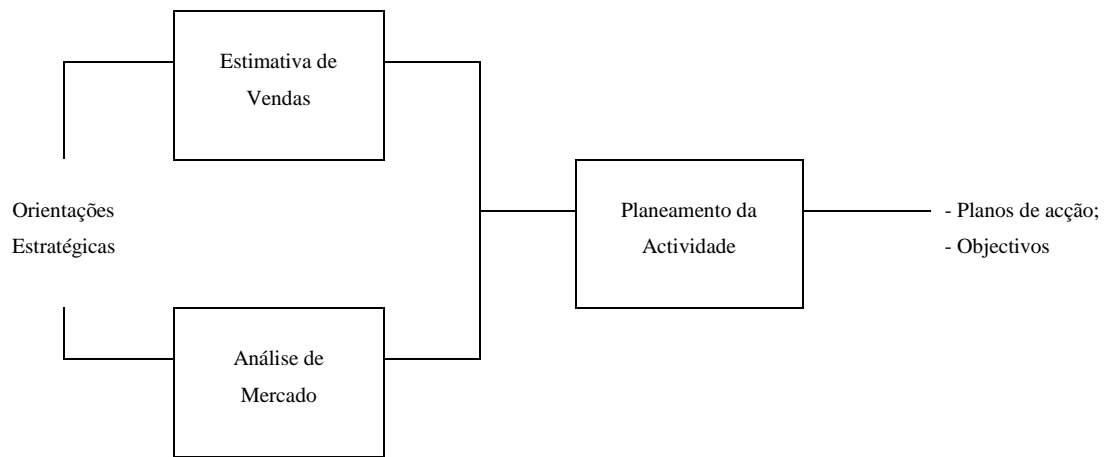
A relação é...	
Fraca	1
Média	3
Forte	9

<b>Indicadores de Avaliação do desempenho VS Critérios</b>	Ser Compreensível	Ser Relevante	Ser Comparável	Representa de forma válida	Complementa outros indicadores	Informação e análise livres de erro	Não ser susceptível a manipulação	Ter informação verificável	Ser Financeiramente viável	Ser Temporalmente viável
Nível global do desempenho										
Nível de satisfação interna										
Taxa de retenção de colaboradores										
Taxa de absentismo										
<i>Turn over</i>										
Ganhos com sugestões dos colaboradores										
Manter as certificações anuais										
Emitir relatório de responsabilidade social										
Consolidação RTM										
Redução de perdas										
Nº clientes novos										
Quota de mercado CSD's										
H/S  Nielsen										
Bar Ind + Hot Nielsen										
Satisfação de clientes										
Resultados antes de impostos										
Nº de Instituições apoiadas										
Volume de donativos (cxs unitárias)										
Custo de recolha do produto										
Custo da reclamação do cliente										
Taxa de concretização do orçamento de Patrocínios										
Nº de eventos locais/populares realizados com o apoio da empresa										
Nº de distritos apoiados										
Volume de vendas nos eventos (cxs. unitárias)										
Nº de visitantes à Fábrica										
Grau de satisfação dos visitantes à Fábrica										
Ganhos financeiros com implementação do OE no processo produtivo (poupança/eficiência/redução do desperdício)										
Quota de mercado global										

Obrigado pela sua disponibilidade!

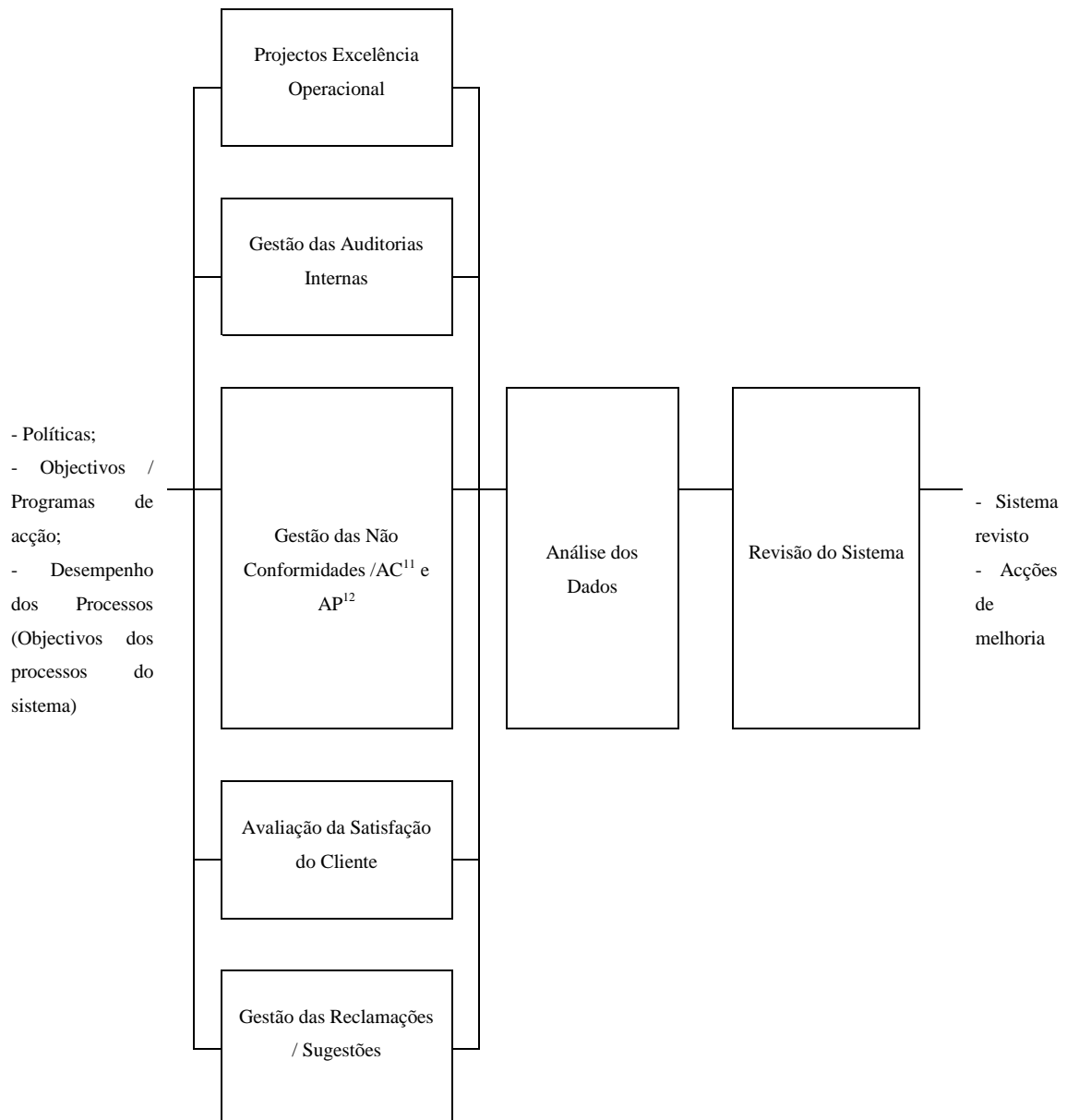
## A.6 Processos estratégicos

### Planeamento Estratégico



**Figura 8 - Representação do Processo “Planeamento Estratégico” (Fonte: Empresa)**

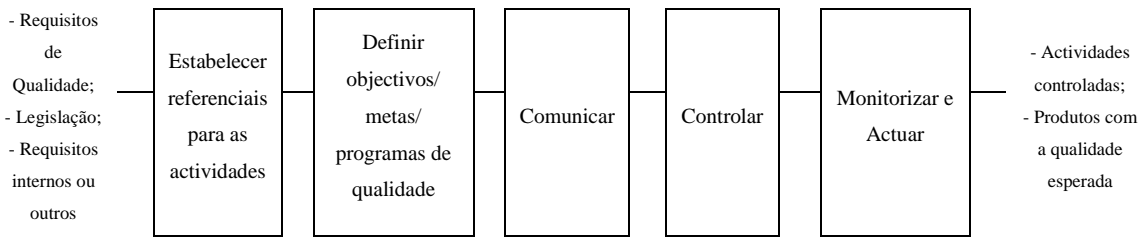
## Gestão do SGI e Melhoria Contínua



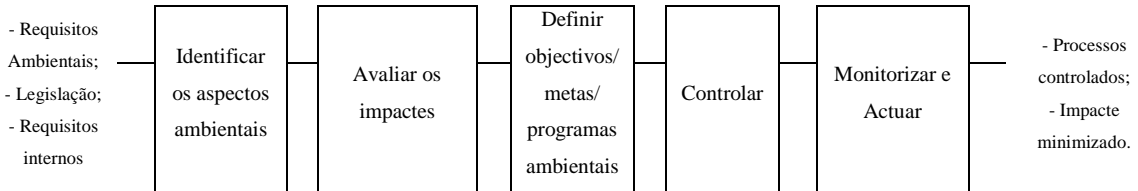
**Figura 9 – Visão Global do Processo “Gestão do SGI e Melhoria Contínua” (Fonte: Empresa)**

<sup>11</sup> AC: Acções Correctivas

<sup>12</sup> AP: Acções Preventivas



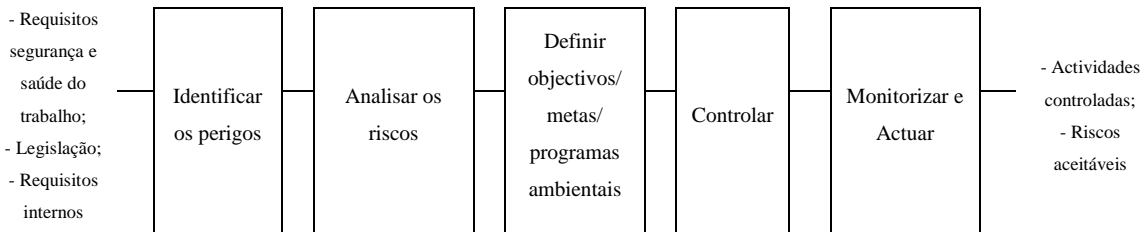
**Figura 10 – Representação do Processo “Gestão da Qualidade” (Fonte: Empresa)**



**Figura 11 – Representação do Processo “Gestão Ambiental” (Fonte: Empresa)**



**Figura 12 – Representação do Processo “Gestão Segurança Alimentar” (Fonte: Empresa)**

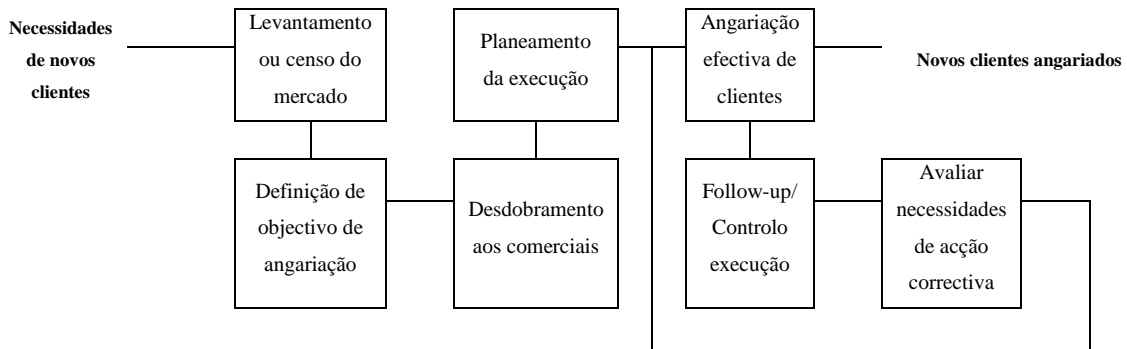


**Figura 13 – Representação do Processo “Gestão Segurança e Saúde do Trabalho” (Fonte: Empresa)**

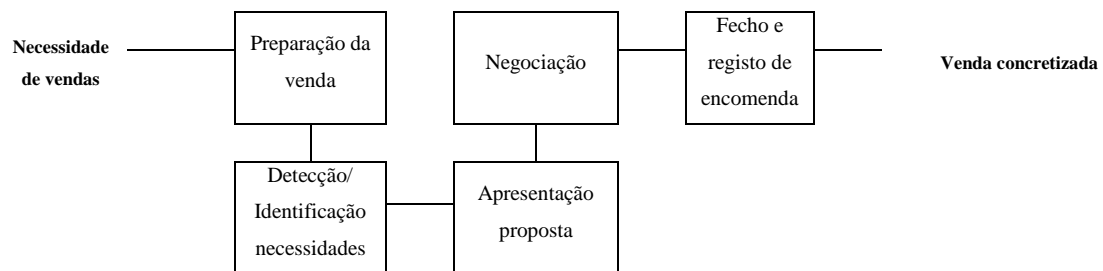


## A.7 Processos de realização

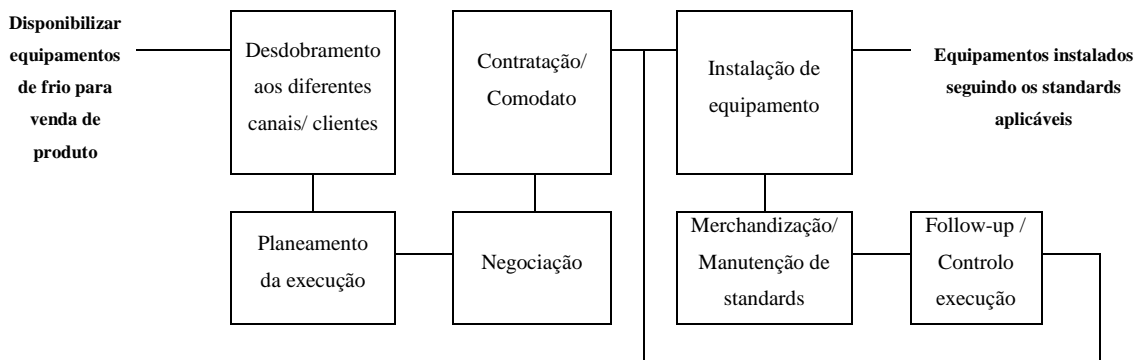
### Gestão Comercial



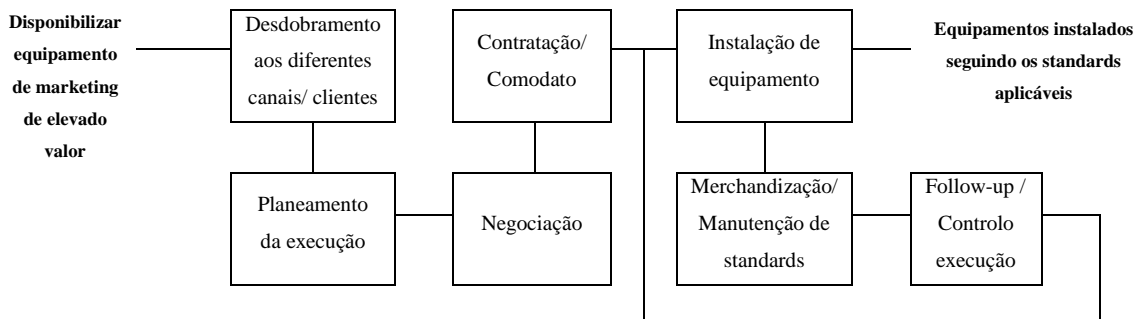
**Figura 14 – Representação do Processo “Angariar Clientes” (Fonte: Empresa)**



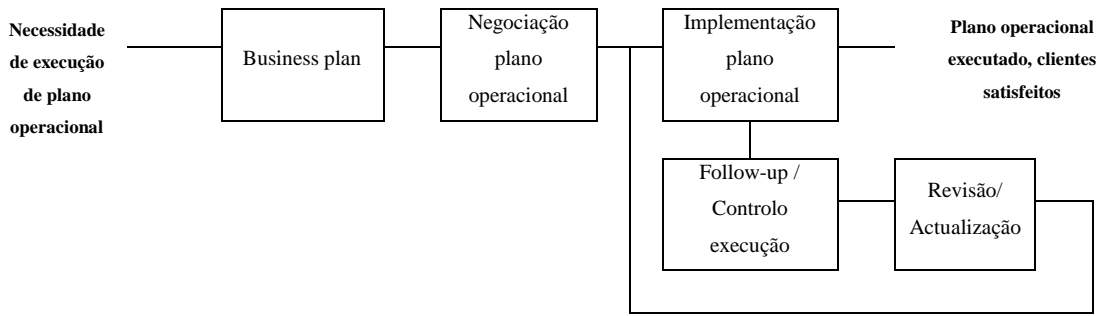
**Figura 15 – Representação do Processo “Vender” (Fonte: Empresa)**



**Figura 16 – Representação do Processo “Gerir Parque de Frio” (Fonte: Empresa)**

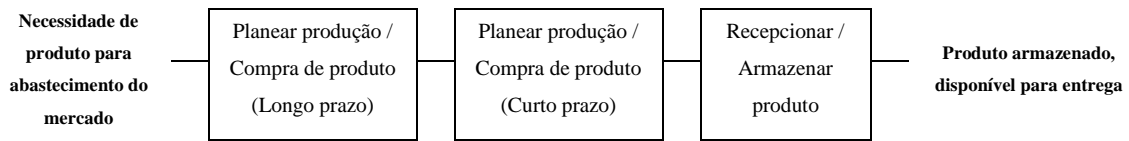


**Figura 17 – Representação do Processo “Gerir Equipamento de Marketing de Elevado Valor” (Fonte: Empresa)**



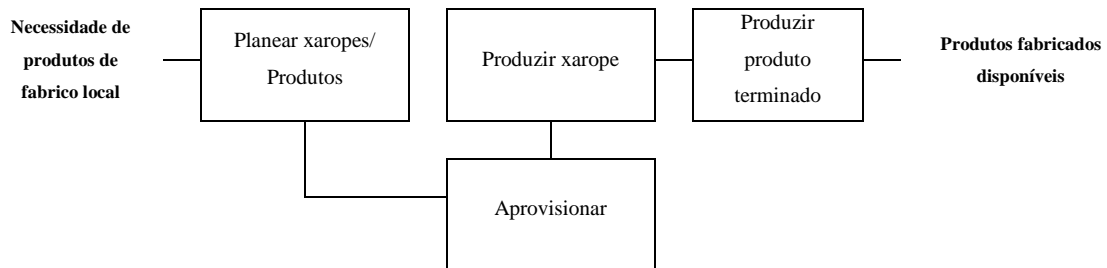
**Figura 18 – Representação do Processo “Desenvolvimento Comercial” (Fonte: Empresa)**

Gestão de Planeamento (Demand/ Supply)



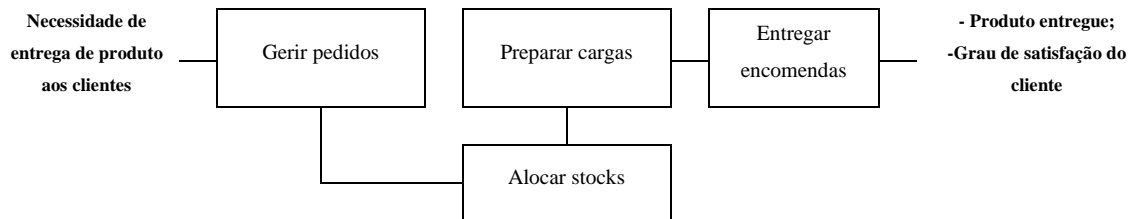
**Figura 19 – Representação do Processo “Gestão de Planeamento (Demand/ Supply)” (Fonte: Empresa)**

Gestão da Produção



**Figura 20 – Representação do Processo “Gestão da Produção” (Fonte: Empresa)**

Gestão da Logística



**Figura 21 – Representação do Processo “Gestão da Produção” (Fonte: Empresa)**

## A.8 Processos de suporte

### Gestão de recursos humanos (RH)

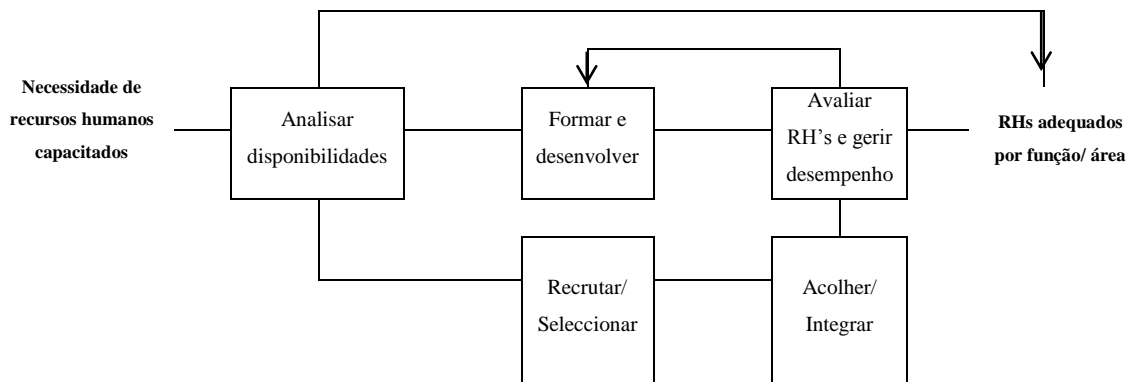


Figura 22 – Representação do Processo “Gestão de Recursos Humanos” (Fonte: Empresa)

### Gestão de equipamentos e infra-estruturas

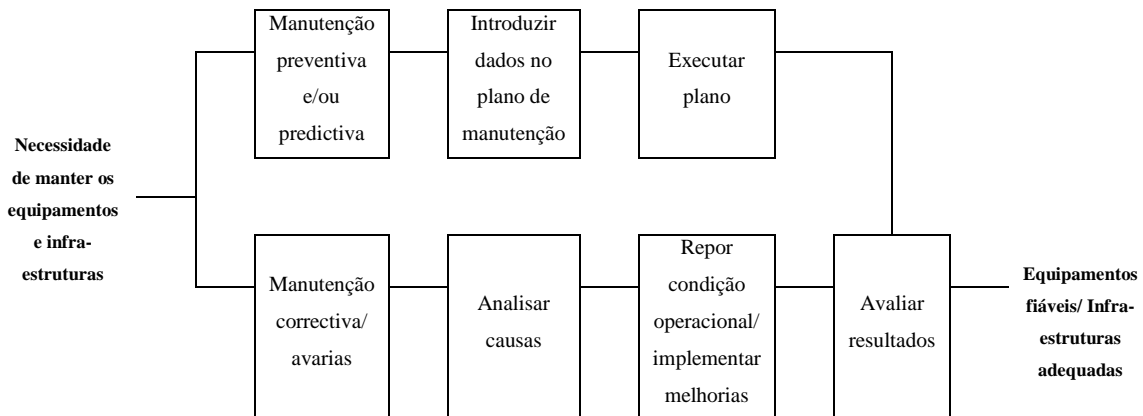


Figura 23 – Representação do Processo “Manutenção” (Fonte: Empresa)



Figura 24 – Representação do Processo “Projectos” (Fonte: Empresa)

### Gestão de compras

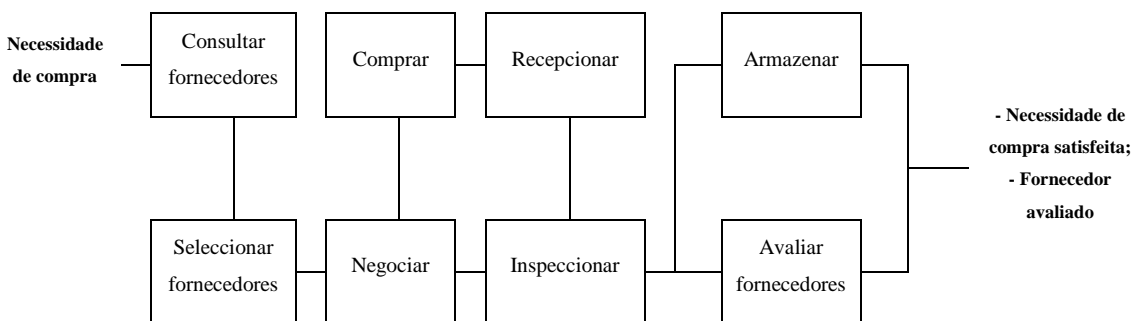


Figura 25 – Representação do Processo “Gestão de Compras” (Fonte: Empresa)

## Gestão financeira

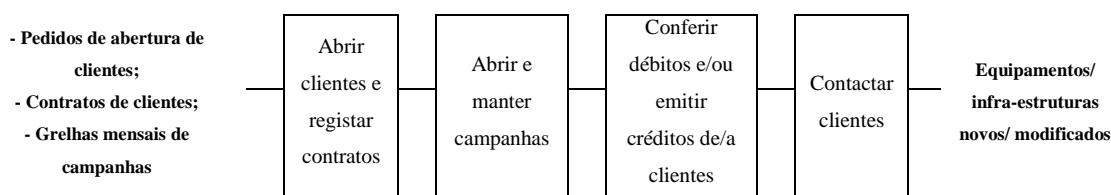


Figura 26 – Representação do Processo “Condições Comerciais” (Fonte: Empresa)

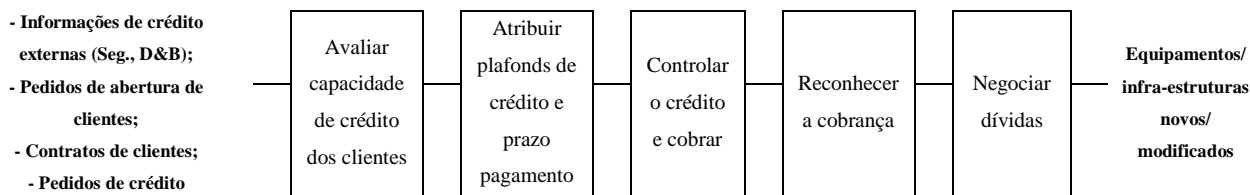


Figura 27 – Representação do Processo “Controlo de Crédito e Cobranças” (Fonte: Empresa)

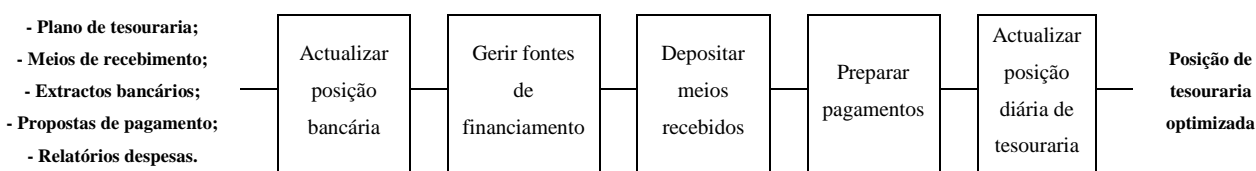


Figura 28 – Representação do Processo “Tesouraria” (Fonte: Empresa)

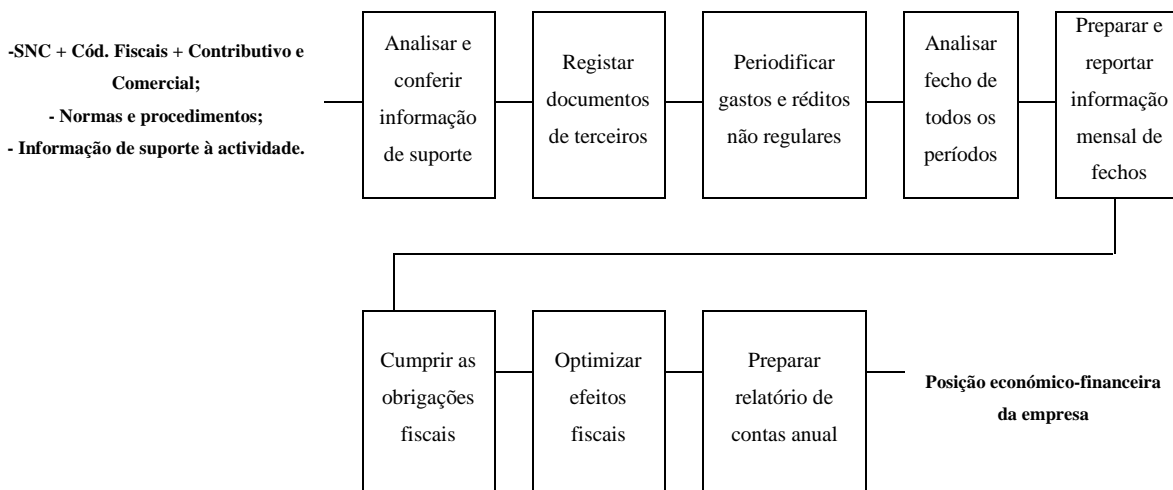


Figura 29 – Representação do Processo “Contabilidade e Fiscalidade” (Fonte: Empresa)

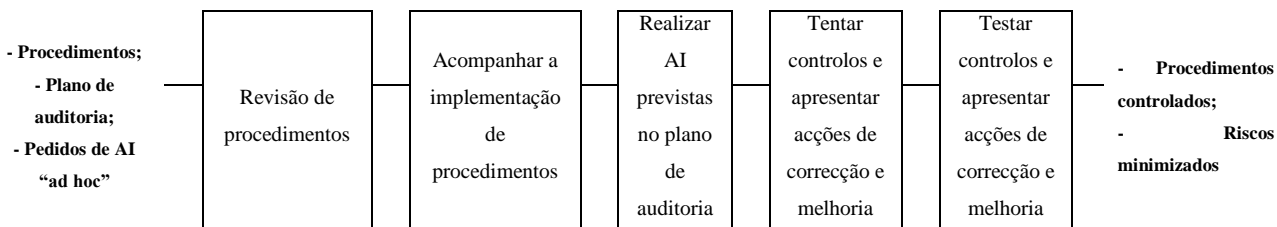
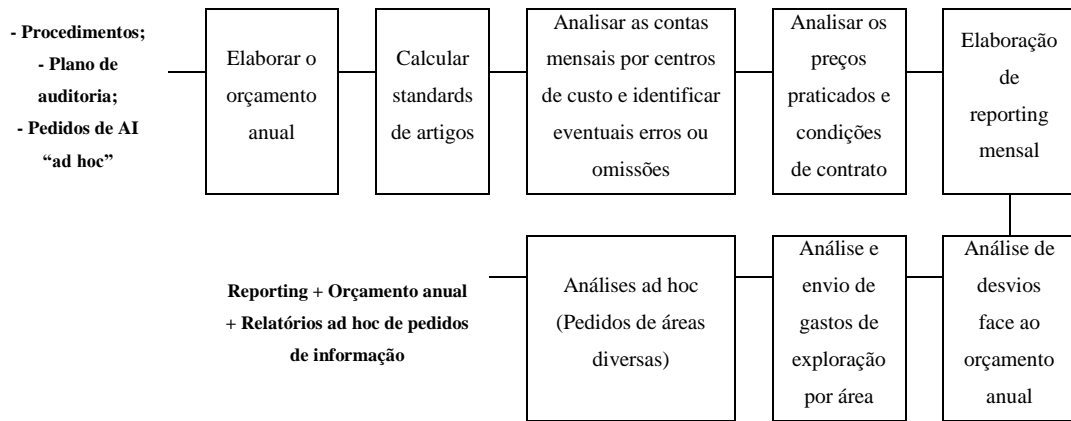
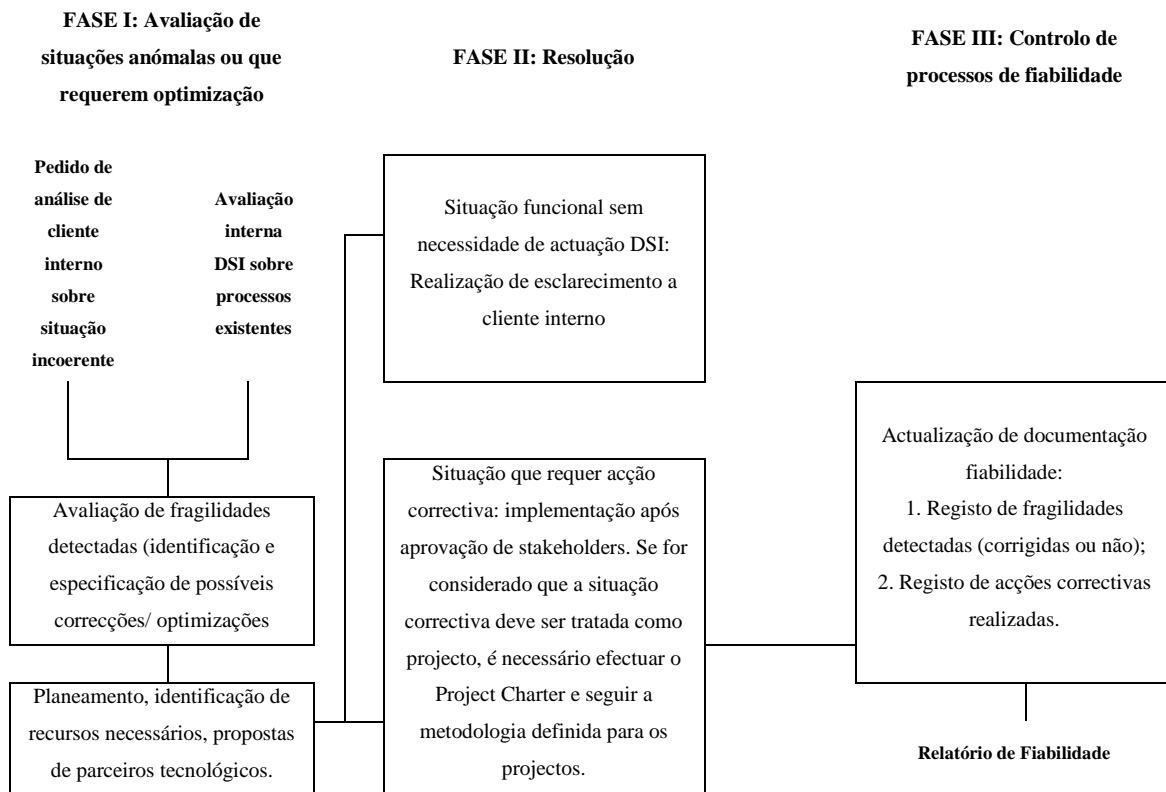


Figura 30 – Representação do Processo “Auditoria” (Fonte: Empresa)

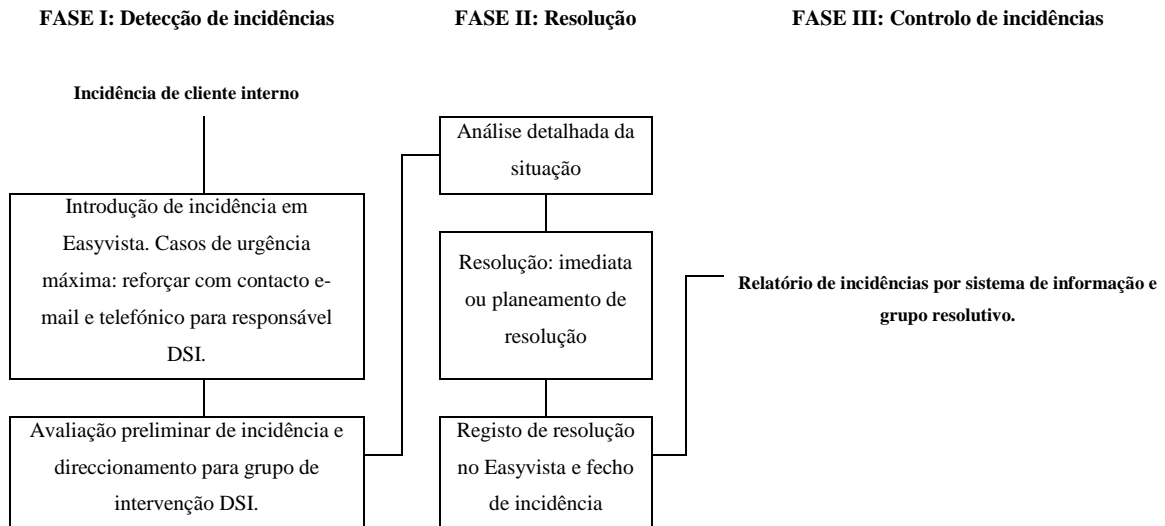


**Figura 31 – Representação do Processo “Controlo de Gestão e Análise de Negócio” (Fonte: Empresa)**

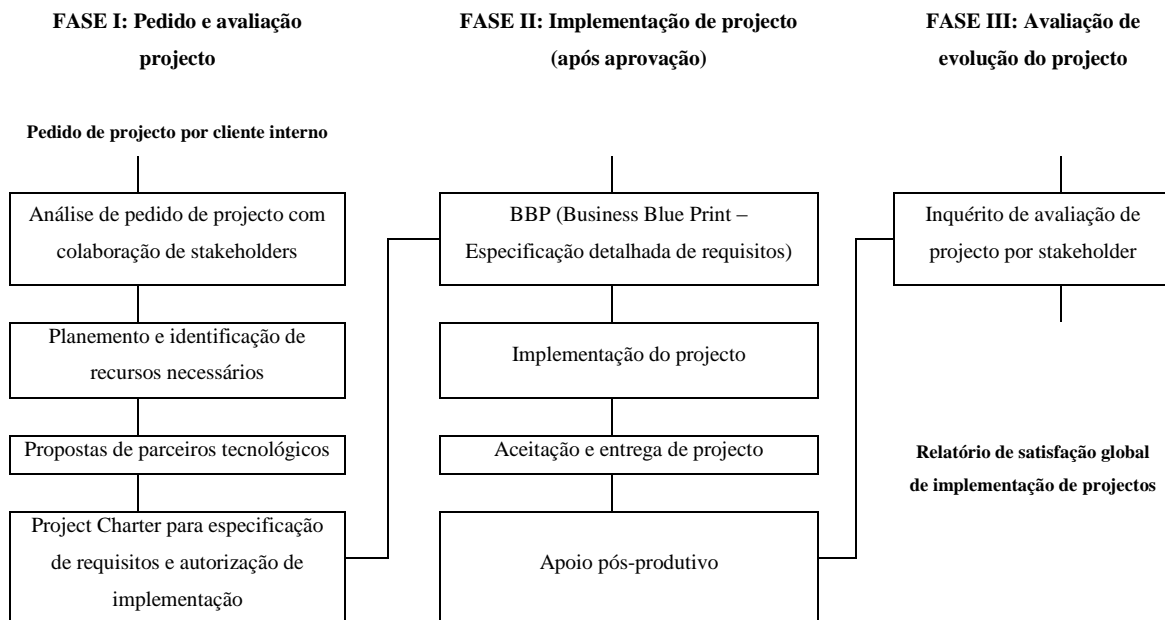
## Gestão de sistemas de informação



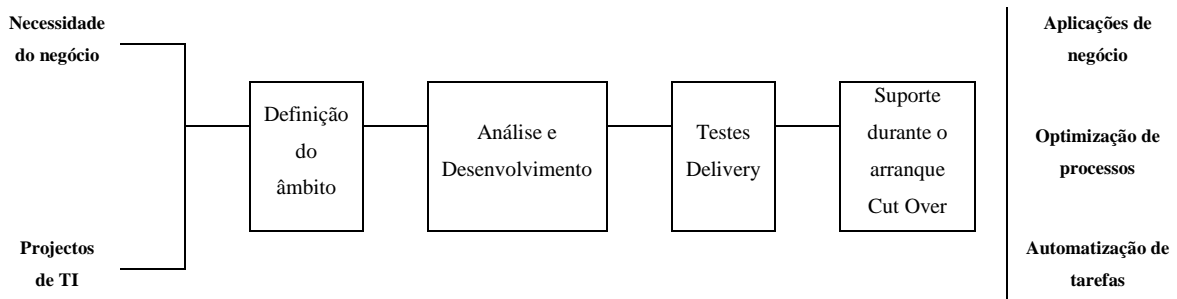
**Figura 32 – Representação do Processo “Optimização de Sistemas de Informação (Actuação Preventiva)” (Fonte: Empresa)**



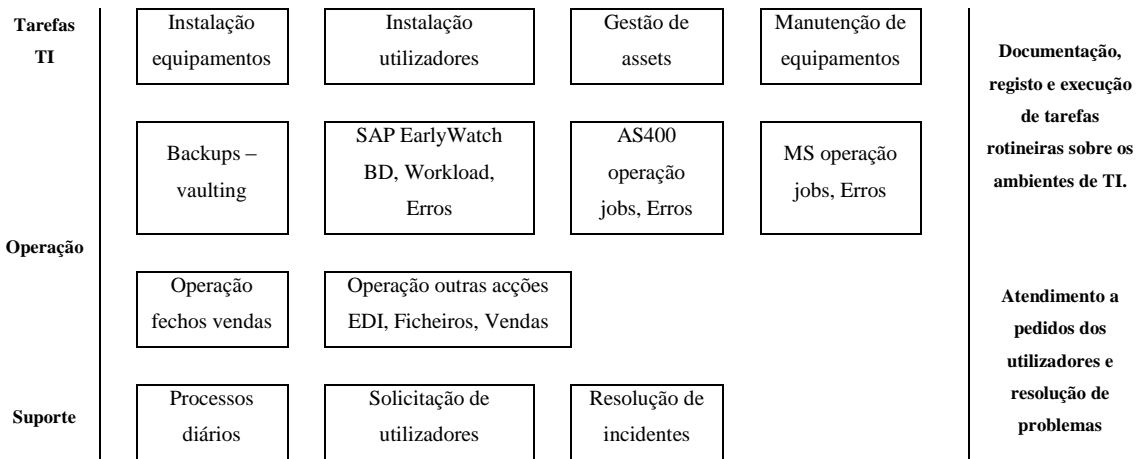
**Figura 33 – Representação do Processo "Apóio e Manutenção de Sistemas de Informação (Actuação Reactiva)" (Fonte: Empresa)**



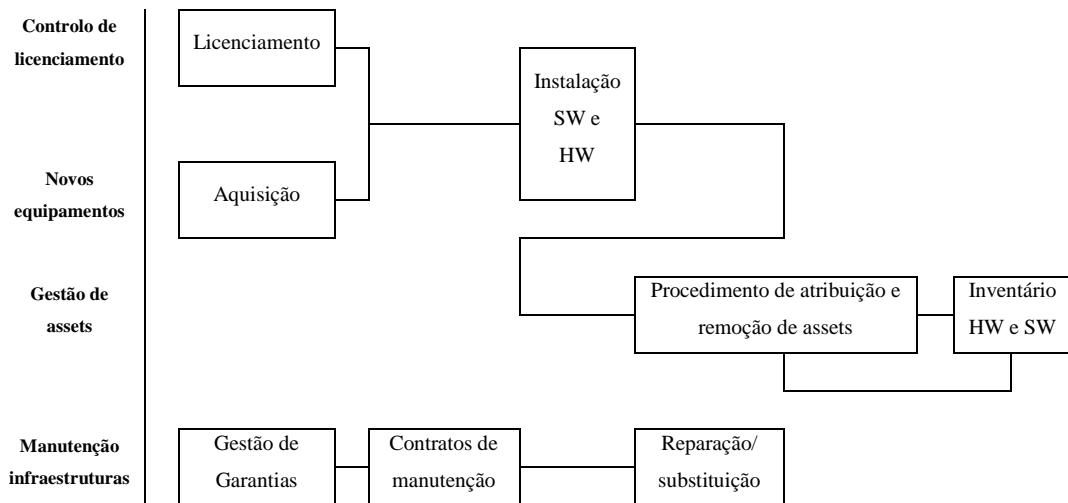
**Figura 34 – Representação do Processo "Nível de Satisfação Global de Implementação de Projectos" (Fonte: Empresa)**



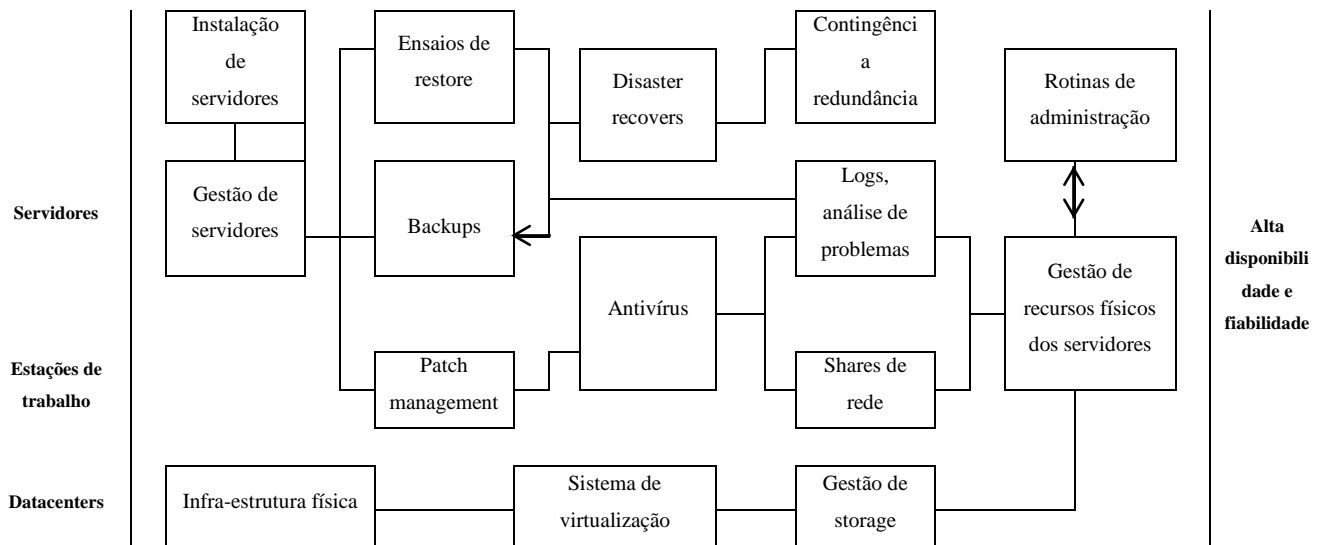
**Figura 35 – Representação do Processo "Desenvolvimento e Projectos" (Fonte: Empresa)**



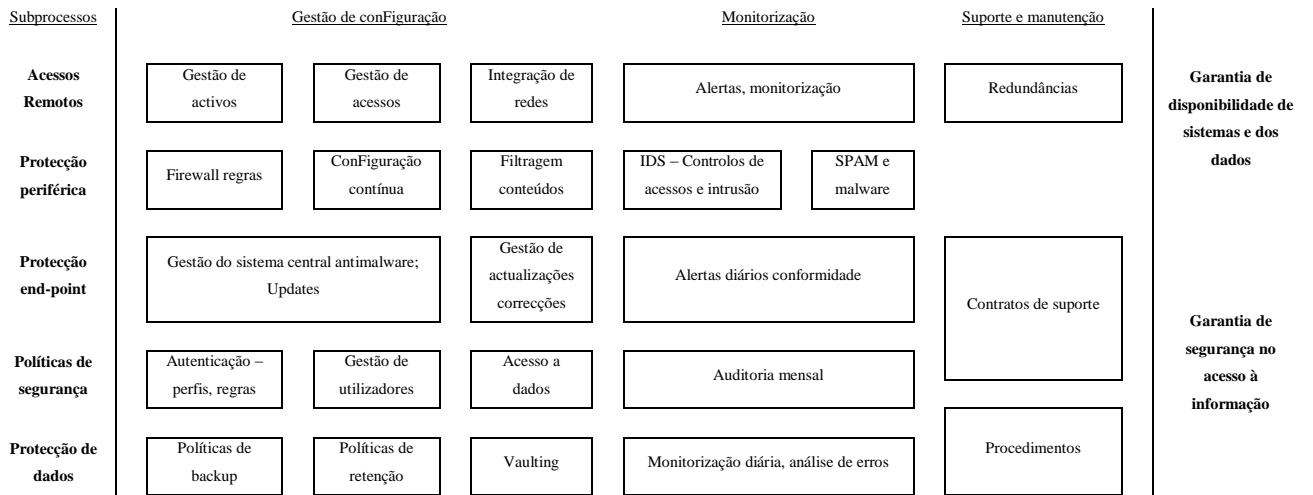
**Figura 36 – Representação do Processo "Operação e Suporte" (Fonte: Empresa)**



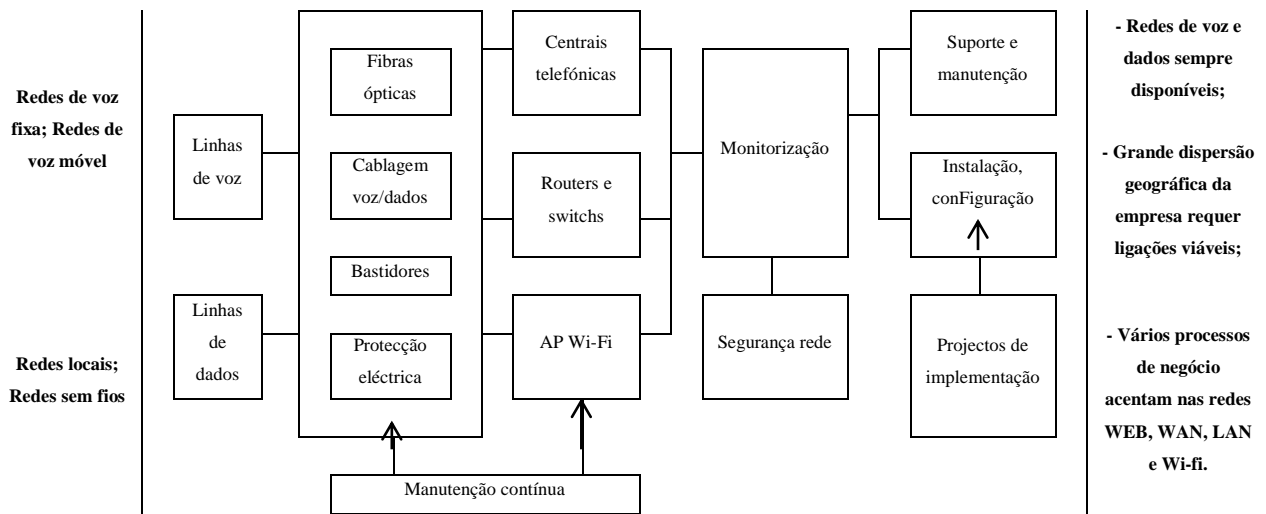
**Figura 37 – Representação do Processo "Gestão do Parque Informático" (Fonte: Empresa)**



**Figura 38 – Representação do Processo "Administração de Sistemas" (Fonte: Empresa)**

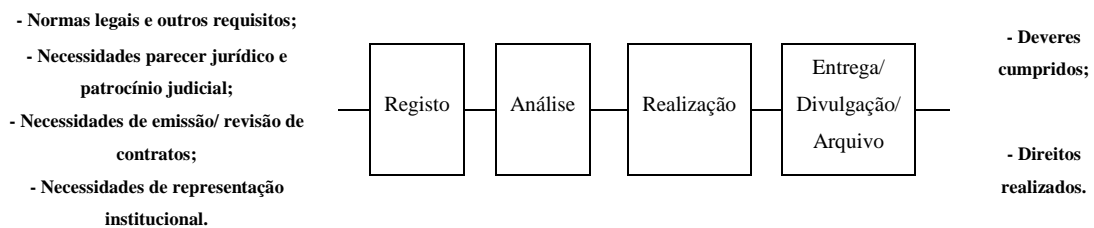


**Figura 39 – Representação do processo "Segurança de Sistemas" (Fonte: Empresa)**



**Figura 40 – Representação do Processo "Comunicações" (Fonte: Empresa)**

### Gestão assuntos jurídicos



**Figura 41 – Representação do Processo "Gestão Assuntos Jurídicos" (Fonte: Empresa)**



## A.9 Indicadores de avaliação do desempenho organizacionais

**Tabela 22 - KPI Organizacionais: Dimensão Aprendizagem (Fonte: Empresa)**

Dimensão	Objectivos	KPI	Fórmula de cálculo	Responsável por obter a informação	Responsável por calcular	Processos associados	Indicadores dos processos
Aprendizagem	Desenvolver uma cultura de gestão de talento assente nos factores do desempenho que podem ser medidos	Nível global do desempenho	Média de concretização de objectivos	Líder do Processo e Controlo de Gestão		Todos	Nível global do desempenho
		Nível de satisfação interna	Média global respostas ao Inquérito aos Colaboradores				Nível de satisfação interna
	Fomentar o compromisso e o envolvimento com a empresa	Taxa de retenção de colaboradores	$(\text{N}^\circ \text{ colaboradores que permanecem} / \text{N}^\circ \text{ colaboradores contratados num período de 12 meses}) * 100$				Taxa de retenção de colaboradores
		Taxa de absentismo	$(\text{N}^\circ \text{ Horas de ausência} / \text{N}^\circ \text{ Horas potenciais}) * 100$				Taxa de absentismo
		Turn over	$(\text{N}^\circ \text{ Demissões registadas por um período de 12 meses} / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores}) * 100$				Grau de rotatividade
		Ganhos com sugestões dos colaboradores	Ganhos financeiros e de produtividade decorrentes de projectos de melhoria ou de sugestões dos colaboradores				Ganhos com sugestões dos colaboradores
	Optimizar o sistema de gestão integrado	Manter as certificações anuais	N/A				Gestão do SGI e Melhoria Contínua
		Emitir relatório de responsabilidade social	N/A			N/A	

**Tabela 23 - KPI Organizacionais: Dimensão Processos (Fonte: Empresa)**

Dimensão	Objectivos	KPI	Fórmula de cálculo	Responsável por obter a informação	Responsável por calcular	Processos associados	Indicadores dos processos
Processos	Consolidar RTM (Rout to Market)	Consolidação RTM	Consolidação do RTM	Líder do Processo e Controlo de Gestão		Gestão Comercial	Nº de clientes a Comprar Acumulado Directas; Produtividade Directas; IBEX Marcas Mercado Tradicional; IBEX Embalagens Mercado Tradicional; IBEX HSD – OOS
	Consolidar Excelência operacional	Redução de perdas /Aumento de Ganhos com projectos de melhoria	Ganhos de produtividade financeiros (€)			Gestão da Logística	Rotação do Produto no Mercado;
			Redução de consumo de matérias-primas			Gestão da Produção	
			Redução de consumo de energia			Gestão do Planeamento	Redução Valor em Stock;
Captar novos clientes	Nº clientes novos	Nº real de novos clientes/objectivo de nº de novos clientes	Gestão Comercial	Volume Vendas Novos Clientes			

**Tabela 24 - KPI Organizacionais: Dimensão Clientes (Fonte: Empresa)**

Dimensão	Objectivos	KPI	Fórmula de cálculo	Responsável por obter a informação	Responsável por calcular	Processos associados	Indicadores dos processos
Clientes	Captar novos clientes	Nº clientes novos	Nº real de novos clientes/objectivo de nº de novos clientes	Líder do Processo e Controlo de Gestão		Gestão Comercial	Volume Vendas Novos Clientes
	Aumentar quota de mercado	Quota de mercado CSD's	Volume Vendas CSD's/Volume Vendas Mercado Global CSD's			Gestão Comercial	-
		H/S [Nielsen]	Volume Vendas H&S/Volume Vendas Mercado Global H&S			Gestão Comercial	-
		Bar Ind + Hot Nielsen	Volume Vendas Bar + Hot/Volume Vendas Mercado GlobalBar + Hot			Gestão Comercial	-
Melhorar satisfação dos clientes	Satisfação de clientes	Customer Service Survey (Média global de satisfação dos clientes de acordo com os parâmetros do Advantage Report)			Gestão Comercial e Gestão Logística	Grau de Satisfação de Clientes; Grau de Satisfação de Clientes IOCH – HORECA; Avaliação Satisfação de Clientes: Resolução Avarias;	

**Tabela 25 - KPI Organizacionais: Dimensão Financeira (Fonte: Empresa)**

Dimensão	Objectivos	KPI	Fórmula de cálculo	Responsável por obter a informação	Responsável por calcular	Processos associados	Indicadores dos processos
Financeira	Aumentar Resultados Antes de Impostos	Resultados antes de impostos	Resultado Líquido das Demonstrações Financeiras da Empresa antes de Impostos.	Líder do Processo e Controlo de Gestão		Gestão Financeira	N/A
	Defender o Negócio	Nº de Instituições apoiadas	Nº de Instituições apoiadas				
		Volume de donativos (cxs unitárias)	Volume de donativos (cxs unitárias)				
		Custo de recolha do produto	Custo de recolha do produto				
		Custo da reclamação do cliente	Custo da reclamação do cliente				
		Taxa de concretização do orçamento de Patrocínios	Taxa de concretização do orçamento de Patrocínios				
		Nº de eventos locais/populares realizados com o apoio da empresa	Nº de eventos locais/populares realizados com o apoio da empresa				
		Nº de distritos apoiados	Nº de distritos apoiados				
		Volume de vendas nos eventos (cxs unitárias)	Volume de vendas nos eventos (cxs unitárias)				
		Nº de visitantes à Fábrica da Felicidade	Nº de visitantes à Fábrica da Felicidade				
		Grau de satisfação dos visitantes à Fábrica da Felicidade	Grau de satisfação dos visitantes à Fábrica da Felicidade				
		Ganhos financeiros com implementação do OE no processo produtivo (poupança/eficiência/redução do desperdício)	Ganhos financeiros com implementação do OE no processo produtivo (poupança/eficiência/redução do desperdício)				
Quota de mercado global	Quota de mercado global						

## A.10 Questionário FCS Maskell

### Identificação dos KPI

**ISCTE Business School**  
Instituto Universitário de Lisboa

*Classificação dos indicadores do desempenho em relação a critérios da terminologia*

ISCTE Business School  
Av.º das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa

E-mail: ana.cabral89@gmail.com

Tel.: 916231432

Este questionário faz parte de um projecto de investigação para otimizar os indicadores do desempenho avaliados pela empresa, no sentido de facilitar a tomada de decisão. As suas respostas são importantes, permitindo-me compreender melhor o problema.

O questionário deve levar cerca de 10 minutos a ser completado. Por favor responda às questões nos espaços indicados. Caso pretenda adicionar outros comentários, estes serão bem-vindos. A informação que pro *videnciar* será tratada de forma confidencial, razão pela qual não lhe é pedido que indique qualquer tipo de informação pessoal.

As respostas a este questionário serão usadas como informação para o meu projecto de mestrado em Gestão de Serviços e da Tecnologia no ISCTE.

Agradecendo a sua disponibilidade e colaboração,



Ana Cabral

Departamento: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

### Classificação dos indicadores de desempenho da Organização

De acordo com Eckerson (2009), os indicadores de avaliação do desempenho podem ser divididos em KPI e métricas operacionais, os quais possuem características distintas. De acordo com o autor, ao contrário das métricas operacionais, os KPI devem:

- Ser um resumo do progresso dos FCS;
- Ser simples – de compreensão fácil para os colaboradores em termos do que está a ser medido e como é calculado;
- Ser activadores – utilizadores sabem como agir positivamente com base na informação pro *videnciada* pelo KPI;
- Ter um responsável;
- Ser referenciados – utilizadores podem ver a origem e contexto do KPI;
- Ser divisíveis – decompor-se em indicadores do desempenho mais detalhados.

De forma a identificar os KPI organizacionais é-lhe pedido que, preenchendo as tabelas abaixo conforme indicações. Ao preencher a tabela que se segue, considere os seguintes FCS:

- Qualidade;
- Custo;
- Fiabilidade da entrega;
- Prazo de entrega;
- Flexibilidade;
- Relações entre colaboradores.

<b>Indicadores de Avaliação do desempenho VS Critérios</b>	Resume progresso nos FCS	Simple	Activador	Existe um responsável	Referenciado	Divisível
Nível global do desempenho						
Nível de satisfação interna						
Taxa de retenção de colaboradores						
Taxa de absentismo						
<i>Turn over</i>						
Ganhos com sugestões dos colaboradores						
Manter as certificações anuais						
Emitir relatório de responsabilidade social						
Consolidação RTM						
Redução de perdas						
Nº clientes novos						

<b>Indicadores de Avaliação do desempenho VS Critérios (cont.)</b>	Resume progresso nos FCS	Simplex	Activador	Existe um responsável	Referenciado	Divisível
Quota de mercado CSD's						
H/S  Nielsen						
Bar Ind + Hot Nielsen						
Satisfação de clientes						
Resultados antes de impostos						
Nº de Instituições apoiadas						
Volume de donativos (cxs. unitárias)						
Custo de recolha do produto						
Custo da reclamação do cliente						
Taxa de concretização do orçamento de Patrocínios						
Nº de eventos locais/populares realizados com o apoio da empresa						
Nº de distritos apoiados						
Volume de vendas nos eventos (cxs. unitárias)						
Nº de visitantes à Fábrica						
Grau de satisfação dos visitantes à Fábrica						
Ganhos financeiros com implementação do OE no processo produtivo						
Quota de mercado global						

Obrigado pela sua disponibilidade!

## A.11 Questionário para classificação dos indicadores do desempenho face critérios SMART

### Sintetização de indicadores do desempenho

*Classificação dos indicadores do desempenho em relação a critérios específicos*

**ISCTE Business School**  
Instituto Universitário de Lisboa

ISCTE Business School  
Av.º das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa

E-mail: ana.cabral89@gmail.com

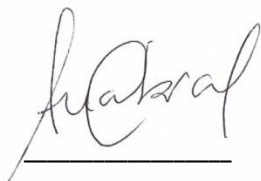
Tel.: 916231432

Este questionário faz parte de um projecto de investigação para otimizar os indicadores do desempenho avaliados pela empresa, no sentido de facilitar a tomada de decisão. As suas respostas são importantes, permitindo-me compreender melhor o problema.

O questionário deve levar cerca de 10 minutos a ser completado. Por favor responda às questões nos espaços indicados. Caso pretenda adicionar outros comentários, estes serão bem-vindos. A informação que *providenciar* será tratada de forma confidencial, razão pela qual não lhe é pedido que indique qualquer tipo de informação pessoal.

As respostas a este questionário serão usadas como informação para o meu projecto de mestrado em Gestão de Serviços e da Tecnologia no ISCTE.

Agradecendo a sua disponibilidade e colaboração,



Ana Cabral



Departamento: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

### **Classificação dos indicadores do desempenho da Organização**

De acordo com vários autores (Parmenter, Eckerson, Hope e Fraser), uma organização, ao nível organizacional, deve ter até 10 KPI e 20 indicadores do desempenho no total. Uma vez que nesta organização existem 28 indicadores do desempenho, torna-se necessário reduzi-los.

Assim é-lhe pedido que, preenchendo a tabela abaixo, indique a força com que cada um dos indicadores do desempenho satisfaz os critérios apresentados. A força deve ser indicada na escala que se segue:

A relação é...	
Fraca	1
Média	3
Forte	9

<b>Indicadores de Avaliação do desempenho VS Critérios</b>	Específico	Mensurável	Alcançável	Realista	Oportuno
Nível global do desempenho					
Nível de satisfação interna					
Taxa de retenção de colaboradores					
Taxa de absentismo					
<i>Turn over</i>					
Ganhos com sugestões dos colaboradores					
Manter as certificações anuais					
Emitir relatório de responsabilidade social					
Consolidação RTM					
Redução de perdas					
Nº clientes novos					
Quota de mercado CSD's					
H/S [Nielsen]					
Bar Ind + Hot Nielsen					
Satisfação de clientes					
Resultados antes de impostos					
Nº de Instituições apoiadas					
Volume de donativos (cxs unitárias)					
Custo de recolha do produto					
Custo da reclamação do cliente					
Taxa de concretização do orçamento de Patrocínios					
Nº de eventos locais/populares realizados com o apoio da empresa					
Nº de distritos apoiados					
Volume de vendas nos eventos (cxs. unitárias)					
Nº de visitantes à Fábrica					
Grau de satisfação dos visitantes à Fábrica					
Ganhos financeiros com implementação do OE no processo produtivo (poupança/eficiência/redução do desperdício)					
Quota de mercado global					

Obrigado pela sua disponibilidade!