
A aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC): estrutura de um modelo de controlo estratégico para empresa do setor energético do mercado português: estudo de caso

Regina Maria Moreira da Silva

Dissertação

Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientado por

Professor Doutor Joaquim Manuel Faria Barreiros

2018

Nota bibliográfica

Regina Maria Moreira da Silva, nasceu em 29 de Outubro de 1990, natural de Carregosa, Oliveira de Azeméis, Aveiro.

Em 2008, terminou o ensino secundário com o curso científico humanístico de Ciências Socio-Económicas na Escola Secundária Oliveira Júnior (São João da Madeira). No mesmo ano, ingressou no ensino superior na Licenciatura em Economia, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP), que concluiu no ano letivo de 2012/2013.

A nível profissional, realizou um Estágio na EDP - Soluções Comerciais S.A., inserida na equipa de GA *Switching* da Direcção de Operações de Rede, entre Junho e Setembro de 2011. Em 2013, iniciou funções na Portugal Alves - Produtos Siderúrgicos S.A., uma organização com atividade no comércio por grosso de metais para a indústria, desempenhando a função de Técnica de Cobranças e Controlo de Crédito, até Julho 2015. O percurso profissional prosseguiu, com a entrada em Dezembro de 2015 para a equipa da PH Energia Lda, exercendo funções no Departamento Financeiro desta organização ligada ao setor energético, até ao presente.

Dadas as exigências do mercado de trabalho e a necessidade de aprimorar os seus estudos académicos, decidiu frequentar o Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão, conciliando os estudos com a sua atividade profissional. Com o propósito de adquirir conhecimentos em Contabilidade e, também, adquirir competências na área de Gestão para, dessa forma, se adequar aos requisitos do mercado de trabalho.

O segundo ciclo de estudos finalizará, deste modo, com a submissão e apresentação desta dissertação, realizada com muito empenho e dedicação.

« Feliz é quem encontra relevância no que faz e se orgulha do caminho escolhido »

Leila Navarro

Agradecimentos

Este espaço é destinado a todos aqueles que me incentivaram a lutar pelos meus objectivos e que contribuíram e me apoiaram na realização desta dissertação.

Em primeiro lugar, os agradecimentos vão para o Professor Doutor Joaquim Barreiros, pela orientação, empenho e disponibilidade dispendidos no decorrer da elaboração deste trabalho.

Em seguida, expresso os meus agradecimentos à empresa PH Energia Lda por ter permitido a realização do estudo, pela disponibilização da informação necessária para a construção do *Balanced Scorecard* e pela facilidade e eficácia com que todo o processo de investigação se desenvolveu.

Uma mensagem de apreço aos gestores entrevistados, Prof. Manuel Azevedo (CEO), Eng. João Brito (Director Comercial), Eng. Sandra Castro (Directora do Departamento de Gestão de Processos de Mudança de Comercializador e Processos de Suporte e Gestora da Qualidade), Dra. Luísa Vilas Boas (Directora de Recursos Humanos) e Dr. Frederico Melo (Director Financeiro) por todo o profissionalismo, confiança e motivação, no sentido de permitir a integração do projeto na empresa.

Agradeço, em geral, a todos os colegas que comigo trabalham diariamente na PH Energia Lda pelo apoio que tornou possível este projeto e por me ajudarem a acreditar que é sempre possível chegar mais longe.

Aos pais, Veríssimo e Maria de Lurdes, e à irmã, Filomena, e a todos amigos que me acompanharam durante esta etapa, um abraço pela força e apoio que me foi dado, contribuindo para que eu conseguisse atingir este patamar.

A todos, o meus mais sinceros agradecimentos!

Resumo

Num mundo económico em acelerada mudança, as empresas querem crescer para melhorar as vidas dos seus clientes, dos seus colaboradores, das sociedades em que se insere e demais partes interessadas. A evolução é essencial para gerar riqueza, possibilitar investimento, chegar a mais clientes em mais zonas geográficas, criar mais e melhor emprego.

As mudanças constantes na tecnologia e no ambiente competitivo dos mercados determinam que todas as unidades de negócios sejam vinculadas à estratégia organizacional, sendo esta um processo dinâmico e em permanente atualização.

Esta dissertação de Mestrado propõe-se a conceber um modelo *Balanced Scorecard* para a medição de *performance* e controle organizacional de uma empresa focada na comercialização de energia elétrica, gás natural e soluções de autoconsumo fotovoltaico, com o intuito de auxiliar a gestão estratégica da organização de a tornar possível nos seus processos internos.

O uso analítico do sistema de gestão estratégica que será proposto contribuirá para, entre outras coisas, fomentar o diálogo na organização, promover a aprendizagem e dar algum poder à equipa.

É necessário ser coerente com a ideia de usar o BSC como um quadro para a tradução da estratégia, a fim de obter uma compreensão clara da visão e suas implicações estratégicas e operacionais, para descobrir os principais laços de causa-efeito entre os vários objetivos estratégicos, para desenvolver um mapa estratégico que reforce a tradução da estratégia e para facilitar a sua comunicação.

Este resultado é importante porque o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* pode ser, por diferentes razões, totalmente desconetado do processo de formulação da estratégia, enquanto está assumido que deveria ser parte disso.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Eletricidade, Gás Natural, Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempenho

Abstract

In a rapidly changing economic world, companies want to grow to improve the lives of their customers, their employees, the societies in which they are based and other stakeholders. Evolution is essential for generating wealth, enabling investment, reaching more customers in more geographical areas, creating more and better jobs.

The constant changes in technology and the competitive environment of the markets mean that all business units are linked to the strategy, which is a dynamic and constantly updated process.

This Master's thesis proposes to design a Balanced Scorecard model for performance measurement and organizational control of a company focused on the commercialization of electric energy, natural gas and photovoltaic self-consumption solutions, in order to assist the strategic management of the organization and the possible in their internal processes.

The analytical use of the strategic management system that will be proposed will contribute, among other things, to fostering dialogue within the organization, promoting learning and empowering the team.

It is necessary to be consistent with the idea of using the BSC as a framework for translating the strategy in order to gain a clear understanding of the vision and its strategic and operational implications to uncover the main cause and effect links between the various strategic objectives, to develop a strategic map that reinforces the translation of the strategy and to facilitate its communication.

This result is important because the development of the Balanced Scorecard may be, for different reasons, totally disconnected from the process of strategy formulation, while it is assumed that it should be part of it.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Electricity, Natural Gas, Strategic Map, Strategic Objectives, Performance Indicators

Índice

| | |
|--|-----------|
| Capítulo 1 - Introdução..... | 1 |
| 1.1. Enquadramento | 1 |
| 1.2. Objetivos do projeto | 2 |
| 1.3. Motivação para a investigação | 3 |
| 1.4. Estrutura da dissertação..... | 5 |
| Capítulo 2 - Enquadramento teórico | 7 |
| 2.1. O surgimento e a estrutura do BSC | 7 |
| 2.2. A avaliação de desempenho e o <i>Balanced Scorecard</i> | 9 |
| 2.3. A gestão estratégica e o Balanced Scorecard | 11 |
| 2.3.1. O Mapa Estratégico | 15 |
| 2.3.2. Objetivos estratégicos e indicadores de Desempenho..... | 17 |
| 2.4. As quatro perspetivas do Balanced Scorecard..... | 20 |
| 2.4.1. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento..... | 21 |
| 2.4.2. Perspetiva dos Processos Internos | 22 |
| 2.4.3. Perspetiva dos Clientes..... | 23 |
| 2.4.4. Perspetiva Financeira | 24 |
| 2.5. Motivações e Benefícios da implementação do BSC | 24 |
| 2.6. Algumas críticas ao <i>Balanced Scorecard</i> | 26 |
| Capítulo 3 - Estudo empírico..... | 28 |
| 3.1. Metodologia de Investigação | 28 |
| 3.2. Enquadramento macroeconómico..... | 30 |
| 3.2.1. Caracterização do setor elétrico em Portugal..... | 30 |
| 3.3. Caracterização da organização em estudo..... | 32 |
| 3.3.1. Breve descrição da PH Energia Lda..... | 32 |

| | |
|--|------------|
| 3.3.2. Visão, Missão e Valores..... | 34 |
| 3.3.3. Política de Qualidade | 35 |
| 3.3.4. Análise da atividade operacional | 36 |
| 3.3.5. Análise da posição financeira..... | 42 |
| 3.3.6. Mercado, <i>Players</i> e Concorrência | 48 |
| 3.3.7. Análise SWOT | 50 |
| Capítulo 4 - Estruturação de um modelo BSC..... | 55 |
| 4.1 Definição da Proposta de valor | 55 |
| 4.2. Descrição dos objetivos estratégicos | 61 |
| 4.2.1. Plano de negócios 2018..... | 63 |
| 4.3. Avaliação dos indicadores propostos | 65 |
| 4.3.1. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento..... | 68 |
| 4.3.2. Perspetiva dos Processos Internos | 77 |
| 4.3.3. Perspetiva dos Clientes | 95 |
| 4.3.4. Perspetiva Financeira | 110 |
| 4.4. Mapa Estratégico | 118 |
| 4.5. Aplicação da Metodologia: desenho de um Balanced Scorecard..... | 122 |
| 4.6. Interesse na implementação do <i>Balanced Scorecard</i> | 123 |
| Capítulo 5 - Considerações Finais..... | 127 |
| 5.1- Discussão dos resultados esperados e conclusão | 127 |
| Referência Bibliográficas | 129 |
| Anexos | 135 |
| I- Guião Entrevista - Balanced Scorecard – PH Energia, Lda | |

Siglas e abreviaturas

ERSE- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos

MIBEL - Mercado Ibérico de Eletricidade

OMIE - Operador de Mercado Ibérico de Energia, pólo Espanhol

OMIP - Operado de Mercado Ibérico de Energia, pólo Português

REN - Rede Elétrica Nacional

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

ISO - Organização Internacional de Normalização (International Standard Organization)

ML - Mercado Liberalizado

MR - Mercado Regulado

MT- Média Tensão

BTE- Baixa Tensão Especial

BTN - Baixa Tensão Normal

CAE - Código Atividade Económica

CEO - Chief Executive Officer

OMIE - Operador do Mercado Ibérico de Energia (Pólo Espanhol)

OMIP- Operador do Mercado Ibérico de Energia (Pólo Português)

ORD - Operador de Rede de Distribuição

SI - Sistema Informático

GIA(s) - Gestores Internos de Agentes

Capítulo 1 - Introdução

1.1. Enquadramento

A PH Energia, Lda foi a entidade escolhida para aplicar este estudo.

Trata-se de uma comercializadora de eletricidade e gás natural na península ibérica que lidera em inovação e qualidade. A organização atua no mercado residencial e empresarial com a missão de promover a poupança energética dos seus clientes de uma forma sustentável, inteligente e digital.

O presente trabalho apresenta uma descrição íntegra e clara da progressão dos negócios, da performance e da estratégia da PH energia Lda, procedendo a uma pesquisa equilibrada da evolução dos resultados operacionais e da sua posição financeira, em articulação com o crescimento e complexidade da sua atividade, bem como uma exposição dos principais riscos e incertezas que a organização enfrenta no momento atual.

A realização desta dissertação de âmbito teórico e prático assenta na concessão de um Mapa Estratégico e o desenvolvimento de uma proposta de modelo *Balanced Scorecard* (doravante a designar-se BSC) aplicado ao negócio da organização PH Energia Lda, baseando-se no ambiente interno e externo diretamente relacionado com a empresa.

O Mapa Estratégico serve como um quadro de um sistema de gestão para acompanhar o progresso em direção aos objetivos e criar incentivos a ambas as partes para alcançá-los (Kaplan e Norton, 2009). Esta ferramenta de gestão é inexistente na organização em estudo, pelo que a sua construção de raiz requer especial cuidado.

O BSC deve para desempenhar explicitamente um papel central e amplo no planeamento, alocação de recursos, orçamento e controlo sobre a estratégia (Geuser, 2009). Nesse sentido, será crucial perceber até que ponto a organização formula a estratégia e ainda perceber a viabilidade de implementação de uma ferramenta BSC, em conformidade com os objetivos estratégicos por si definidos ao longo do tempo, analisando indicadores financeiros, como por exemplo, o fundo de manuseio, a liquidez de tesouraria e o controle orçamental nos recebimentos e pagamentos, a par de indicadores operacionais como a quantidade de energia angariada (em *gigawatts*), o sucesso no

atendimento das chamadas *call-center*, o investimento em ações de formação dos recursos humanos, entre outros.

1.2. Objetivos do projeto

Pretende-se com esta dissertação, analisar a aplicabilidade de um modelo de “*Balanced Scorecard*” e conceber uma proposta definida à PH Energia Lda, assumindo as directrizes estratégicas da organização através de indicadores de desempenho adequados e, dentro do possível, expandir o estudo a outras organizações do mesmo ramo de atividade.

Objetivos Gerais

O projeto tem dois objetivos principais: (1) fornecer aos gerentes um conjunto mais rico de medidas para avaliação de desempenho e (2) ajudá-los a implementar a estratégia para promoverem seus fatores diferenciadores no mercado.

Objetivos específicos

Assim, em termos específicos, este projeto assenta em quatro pontos essenciais:

- Investigar a aplicabilidade do BSC nas especificidades da PH Energia, e avaliar se as características de gestão estratégica e a estrutura da empresa é compatível com este instrumento de pilotagem estratégica.
- Evidenciar o contributo do planeamento estratégico, a importância que o BSC pode desempenhar na gestão e os problemas relacionados com os atuais modelos de controlo na organização em resposta à conjuntura económica.
- Sensibilizar para a importância dos fatores intangíveis como os principais potenciadores da competitividade da empresa face aos concorrentes.
- Estudo empírico e construção de um BSC aplicado ao negócio da PH Energia:
 - ✓ Discutir os objetivos dos procedimentos operacionais que sustentam a melhor referência da empresa no mercado;
 - ✓ Identificar alguns indicadores relativos aos processos financeiros e operacionais em ligação à estratégia definida pela organização;

- ✓ Conceber um Mapa Estratégico como base do *Balanced Scorecard* e valorizar os aspetos qualitativos e não financeiros;
- ✓ Perceber quais são os principais constrangimentos na implementação do BSC e análise crítica.

Nesse sentido, será crucial conhecer as particularidades do negócio no sector energético para alinhar a estratégia global com os objetivos da organização, quer em termos financeiros quer em termos operacionais.

1.3. Motivação para a investigação

A autora exerce funções de Técnica Financeira na empresa PH Energia Lda e procura ativamente contribuir para o maior alinhamento de vários processos, serviços, competências e unidades da organização. Considera que o momento é oportuno para rever a estratégia da empresa e a forma de a comunicar a todas as partes interessadas da organização.

A PH Energia Lda tem a sua atividade fortemente consolidada no mercado nacional e presencia um crescimento do seu volume de negócios¹ e quota de mercado².

Não obstante, desde o início do negócio, em 2015, que a organização tem sustentado a avaliação dos seus resultados económicos/financeiros e suportado a tomada de decisões com base em métodos tradicionais definidos por medidas financeiras, em particular, a inserção de dados em mapas de controlo financeiro e envio dessa informação de “*report de Cash Flows*” aos responsáveis da empresa.

A autora reflete, através da observação participante, que estas análises apoiadas em meros registos contabilísticos se encontram pouco fundamentadas. Adverte, também, que a elaboração do plano orçamental deve partir dos objetivos e iniciativas estratégicas, a fim de obter a criação de novos conhecimentos que estabeleçam a ligação da estratégia definida pela Gestão de Topo e a sua aplicação nos processos operacionais do negócio, primando pela eficiência e eficácia.

¹ Faturação em 2017 ultrapassou os 1000 gigawatts em contratos de eletricidade e 100 gigawatts em gás natural. No final do ano garantia o fornecimento a mais de 20.000 clientes em Portugal.

² Em 2017 atingiu uma quota de mercado global de 2%.

Podemos comprovar pela literatura que apenas as medidas financeiras não são suficientes para medir o desempenho. Entre outros autores, Gambus (2005) refere que existem fatores na nova economia, como competência e conhecimento, foco no cliente, eficiência operacional e inovação, que faltam nos relatórios financeiros tradicionais.

Surge a necessidade de produzir uma ferramenta completa onde se inclui o desenvolvimento de análises operacionais para apresentar informação pertinente à avaliação do desempenho da organização e reforçar a definição de orientações estratégicas e a comunicação para os vários níveis da organização.

Desta forma, o *Balanced Scorecard* aparece como uma poderosa ferramenta de execução da estratégia organizacional para cumprir este desiderato pois melhora a integração dos processos de gestão e capacita as pessoas (Geuser, 2009) para assentar os seus objetivos na “nova” missão, visão e proposta de valores, transmitindo também a toda a empresa as métricas (indicadores) com que será medido o cumprimento desses objetivos.

Em orientação às grandes mudanças registadas no sector elétrico, que enfrenta a forte concorrência, um BSC irá possibilitar o alinhamento dos objetivos existentes na organização face às linhas estratégicas, articulando de forma complementar os indicadores financeiros com outros indicadores de índole não financeira.

A motivação para o trabalho de “Construção do *Balanced Scorecard*” é avaliar formalmente o impacto do BSC sobre o desempenho organizacional da PH Energia Lda e, com base na estrutura da organização focada na Estratégia, examinar como o BSC aumenta o desempenho e os níveis de motivação dos agentes envolvidos na organização.

O *Balanced Scorecard* irá fornecer a capacidade de transmitir a estratégia a todas as partes interessadas da PH Energia Lda e permitir à organização obter *feedback* e novas ideias valiosas por parte dos funcionários que desenvolvem o seu trabalho em ligação direta com os clientes (Geuser, 2009). Dada a realidade do ambiente competitivo qua a empresa se situa, o BSC pode ser um sistema de valor agregado para a gestão atual.

O grande desafio neste Projeto de Investigação será descrever a estratégia da PH Energia, Lda através da estruturação de uma cadeia de relações de causa-efeito (Mapa Estratégico) e, por conseguinte, a escolha de indicadores próprios de medição e avaliação orientadas para a estratégia, o ambiente competitivo, o segmento de mercado e as competências específicas da empresa.

Ao nível profissional, a autora espera que o trabalho venha a ser gratificante pois irá permitir: por um lado, construir um modelo adaptado às especificidades da organização de forma a facilitar a comunicação dos múltiplos e interligados objetivos estratégicos a todos os níveis hierárquicos; e por outro lado, consolidar competências práticas na área de Gestão Estratégica enquadrada nos estudos do Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão.

1.4. Estrutura da dissertação

A dissertação está organizada em cinco capítulos.

O primeiro capítulo fornece uma breve introdução ao Projeto de Investigação e tem o intuito de apresentar os objetivos gerais do projecto.

No segundo capítulo é efetuada a abordagem teórica ao *Balanced Scorecard* baseado em literatura relevante e é realçado o interesse deste tema de investigação para aplicação a uma empresa comercializadora de energia elétrica e gás natural. Serão fundamentados os princípios conceitos teóricos e relatados estudos empiricos do *Balanced Scorecard*, analisando também alguma críticas desta ferramenta.

O terceiro capítulo que tem o intuito de descrever primeiramente a metodologia usada para o projeto académico, salientando-se os métodos utilizados e estratégias aplicadas na recolha na análise de dados. Posteriormente, é efetuada uma breve apresentação individual da organização e da sua proposta de valor, assim como a identificação dos objetivos estratégico e Política de Gestão da Qualidade. Paralelamente, é realizada uma análise geral ao ambiente microeconómico e macroeconómico onde a organização em estudo se insere e a exposição das principais políticas de regulação e concorrência no setor energético.

De seguida, no quarto capítulo é elaborada uma estrutura de modelo *Balanced Scorecard* e são revelados os resultados encontrados, no sentido de reapresentar com transparência e rigor a aplicação do BSC na empresa estudada. Inicia-se com a identificação dos KPI's seleccionados e a sua justificação para o seu uso adequado à realidade da empresa. De seguida, é efetuada uma proposta do Mapa Estratégico realçando as ligações

causa-efeito que intermedeiam os objetivos estratégicos da PH Energia Lda e, finalmente, o esquema do BSC nas quatro perspectivas.

Segue-se o quinto capítulo, onde são divulgadas as principais conclusões do trabalho que concretizamos com o intuito de obter evidência sobre o conhecimento e viabilidade para a aplicação do BSC na PH Energia, Lda e as suas interligações com o sector de actividade, a estrutura e da organização e abertura aos mercados. Para além de uma reflexão sobre a ferramenta proposta, serão fornecidas também algumas sugestões para futuras investigações.

Finalizará com a citação das referências bibliográficas da literatura consultada para este trabalho.

Capítulo 2 - Enquadramento teórico

2.1. O surgimento e a estrutura do BSC

Os sistemas de gestão tradicionais dependentes exclusivamente dos indicadores financeiros e orientados para o curto prazo são considerados insuficientes para orientar a gestão das empresas, colocando em causa a sua flexibilidade organizacional e a capacidade de gerar valor económico (Quesado, 2005; Filho, 2005).

Kaplan e Norton (2001c) reforçam que a dependência exclusiva de indicadores financeiros poderia promover um comportamento que sacrifica a criação de valor a longo prazo para o desempenho a curto prazo. As medidas financeiras são meramente “indicadores de atraso” pois informam sobre os resultados das ações passadas.

Robert Kaplan e David Norton fizeram apelo ao equilíbrio dos sistemas de avaliação de desempenho, entre 1992 e 2000, desenvolvendo uma ferramenta de medição de desempenho que continha uma combinação complementar das medidas financeiras com outras não financeiras relacionadas, associadas aos prazos de entrega a clientes, qualidade e ciclo produtivo.

Este sistema ficou a denominar-se em todo o mundo por *Balanced Scorecard* (BSC), concentrado um conjunto complementar e integrado de objetivos estratégicos, quantitativos e qualitativos (Filho, 2005), organizados em quatro perspetivas: Perspetiva Financeira, Perspetiva dos clientes, Perspetiva dos Processos Internos e Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento.

Este foi o “novo” modelo de medição de desempenho que visa auxiliar a aplicação operacional da estratégia através da criação de indicadores e acompanhamento da sua coerência com a estratégia.

De acordo com Gambus (2005), as organizações precisam monitorizar a sua *performance* financeira, mas também devem considerar o *feedback* dos clientes, a satisfação dos funcionários e a eficiência de seus processos para serem bem-sucedidos. A abordagem do *Balanced Scorecard* mantém as medidas do desempenho financeiro - os indicadores de resultados remanescentes, mas os complementa com medidas sobre os drivers, os principais indicadores, do desempenho financeiro futuro.

Claramente, as estratégias para criar valor passaram de gerir ativos tangíveis³ para estratégias sustentadas no conhecimento que desenvolvem e implementam os ativos intangíveis⁴ de uma empresa (Kaplan e Norton, 2001c) – humanos, tecnológicos e de informação.

Desde a sua introdução, em 1992, até aos desenvolvimentos recentes, o *Balanced Scorecard* foi tão amplamente adotado por milhares de empresas de fabricação e serviços, organizações sem fins lucrativos e entidades governamentais em todo o mundo, dando-nos uma visão mais profunda e mais ampla sobre seu poder e potencial (Kaplan & Norton, 2010).

De fato, BSC reflete a natureza da mudança da tecnologia e da vantagem competitiva nas últimas décadas do século XX, ampliando o conceito para um modelo de gestão que permite relatar, comunicar e implementar a estratégia.

O *Balanced Scorecard* (BSC) de início foi reconhecido como uma simples ferramenta de avaliação de desempenho, no entanto depressa passou a revelar-se como um sistema de Contabilidade de Gestão, quer no âmbito académico quer no âmbito empresarial, por se fazer representar dos factores diferenciadores para o sucesso e do portefólio de medidas financeiras e não financeiras estruturadas numa relação de complementaridade para impulsionar o desempenho organizacional (Quesado, 2005).

A Figura 1 apresenta a estrutura original do *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC retém as métricas financeiras como as medidas de resultado definitivas para o sucesso da empresa, mas complementa estas com métricas de três perspectivas adicionais - cliente, processo interno e aprendizagem e crescimento - que serão propostas como drivers para criar valor a longo prazo (Kaplan e Norton, 2010).

1. Financeiro - a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, vista da perspectiva do acionista.
2. Cliente - a estratégia para criar valor e diferenciação da perspectiva do cliente.

³ **Ativos tangíveis** - são os bens de propriedade da organização que são concretos, que podem ser tocados. Exemplo: os imóveis, as máquinas, os *stocks*, etc. (capital físico e financeiro).

⁴ **Ativos intangíveis** - são as propriedades da empresa que, ao contrário, são difíceis de se ver, de se tocar, mas que se percebe: Estes incluem relacionamentos com clientes, produtos e de trabalho, tecnologia da informação que apoia a força de trabalho e liga a empresa aos seus clientes e fornecedores e o clima organizacional que incentiva a inovação, resolução de problemas e melhorias.

3. Processos Internos de Negócios - as prioridades estratégicas para vários processos de negócios que criam satisfação de clientes e acionistas.
4. Aprendizagem e Crescimento - as prioridades para criar um clima que apoie mudanças organizacionais, inovação e crescimento.

Figura 1: Traduzir a visão e estratégia - As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Elaborado pela autora, Adaptado de Silva (2017)

2.2. A avaliação de desempenho e o *Balanced Scorecard*

Do ponto de vista acadêmico, a literatura refere que o *Balanced Scorecard* foi adotado amplamente em todo o mundo pois ofereceu uma combinação superior de medidas de desempenho organizacional que incluiu medidas indutoras da atividade operacional e financeiras (por exemplo: Kaplan e Norton, 1992; Malina, 2013).

As medidas não financeiras permitem que os problemas sejam identificados anteriormente e resolvidos enquanto eles permanecem gerenciáveis (Gambus, 2005). Estas

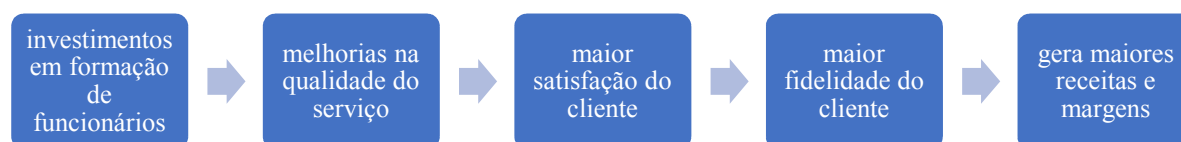
complementam os indicadores financeiros tradicionais com uma abordagem de longo prazo para gerir o negócio.

Foi nesta ótica, que Kaplan e Norton começaram os seus projetos de investigação do BSC para avaliar e medir os ativos intangíveis que agregavam valor para as organizações: os recursos humanos, os sistemas de informação e tecnológicos. Não obstante, Kaplan e Norton (2001c) pronunciam-se sobre o facto das empresas não conseguirem medir adequadamente os seus ativos intangíveis, que desempenham uma função central na agregação de valor corporativo.

Portanto, para Kaplan e Norton são vários os fatores que impedem a avaliação válida dos ativos intangíveis nos balanços patrimoniais:

- ❖ Primeiro, o valor dos ativos intangíveis é indireto. Os ativos, como as competências e a tecnologia, raramente têm um influencia direta no rendimento e no lucro. Os desenvolvimentos nos ativos intangíveis influenciam os resultados financeiros através de fluxos de relações de causa e efeito envolvendo vários estados intermediários. Por exemplo, os vínculos na cadeia de lucro de gestão de serviços (Kaplan e Norton, 2001c) representado na figura 2. Os resultados financeiros são separados causalmente e temporariamente pela melhoria das capacidades dos funcionários. Os vínculos complexos tornam difícil, se não impossível, colocar um valor financeiro em um recurso, como capacidade da força de trabalho ou moral dos funcionários, muito menos para medir as mudanças de período a período nesse valor financeiro.

Figura 2: Cadeia de relações de causa e efeito



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Kaplan & Norton (2001c)

- ❖ Em segundo lugar, Kapan & Norton (2001c) referenciam que o valor de um ativo intangível depende do contexto, por outras palavras, varia em função da organização, da estratégia e de outros ativos complementares, no qual o imobilizado intangível é implantado. Esse valor não pode ser separado dos procedimentos organizacionais que transformam ativos intangíveis em resultados financeiros e de clientes. O balanço patrimonial corporativo é um modelo linear e aditivo: regista cada classe de ativos separadamente e calcula o total, somando o valor registado de cada um dos ativos. O valor criado de investir em ativos intangíveis individuais, no entanto, não é linear nem aditivo.

Os ativos intangíveis raramente têm valor por si mesmos. Geralmente, eles devem ser mobilizados e combinados integralmente com outros ativos (intangíveis e tangíveis) para criar propostas de valor para o cliente e resultados financeiros superiores (Kaplan, 2010).

Muitos processos organizacionais internos e vinculados, como design, entrega e serviço, são necessários para transformar o valor potencial dos ativos intangíveis em produtos e serviços que possuem valor tangível (Kaplan e Norton, 2001c). Assim, o processo de criação de valor é multiplicativo.

A este nível da implementação (exclusivamente) como sistema de medição, Santos (2006) refere uma crítica:

“O Scorecard limita-se a ser um conjunto de objetivos e indicadores com uma orientação específica de medição, ou seja, são implementadas as fórmulas de medição dos indicadores estratégicos do Balanced Scorecard e criados os procedimentos necessários a garantir que as medições são efetuadas. O processo termina com o reporte do resultado das medições efetuadas.”

2.3. A gestão estratégica e o *Balanced Scorecard*

A versão original do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton consistiu numa mera medida de desempenho financeiro e incorporava medidas de desempenho operacional categorizadas por quatro perspectivas: finanças, clientes, processo interno e aprendizagem e crescimento (Hoque, 2014).

De acordo com os seus estudos de campo, Kaplan e Norton na sua obra “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management” (2001c) referem que:

“Originalmente, achamos que o Balanced Scorecard era sobre medição de desempenho. Uma vez que as organizações desenvolveram seu sistema básico para medir a estratégia, contudo, aprendemos rapidamente que a medida tem consequências muito além de informar sobre o passado. A medição cria foco para o futuro. As medidas escolhidas pelos gerentes comunicam mensagens importantes a todas as unidades organizacionais e funcionários. Para aproveitar ao máximo esse poder, as empresas logo integraram suas novas medidas em um sistema de gerenciamento. Assim, o conceito de Balanced Scorecard evoluiu a partir de um sistema de medição de desempenho para se tornar o quadro de organização, o sistema operacional, para um novo sistema de gerenciamento estratégico.”

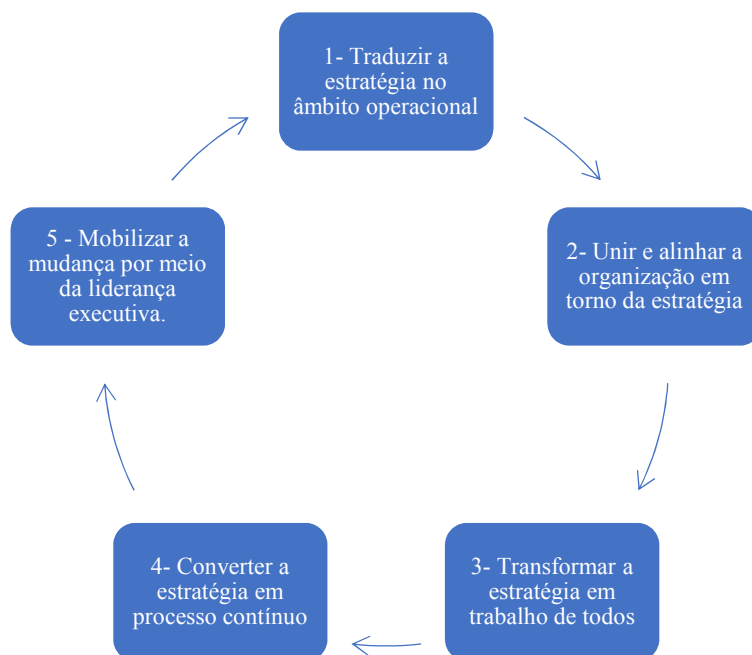
O BSC progrediu de uma ferramenta de medição da *performance* para um Sistema de Gestão Estratégica usada por equipas executivas para estabelecer a estratégia, alinhar operações e comunicar com partes interessadas internas e externas (Gambus, 2005).

As organizações focadas na estratégia quebram as suas barreiras de comunicação e criam um ambiente onde se desenvolvem as sinergias (Kaplan e Norton, 1993). Portanto, a organização orientada para a estratégia “é um apelo para a unidade entre líder e empresa” (Kaplan e Norton, 2002). Haverá promoção de liderança eficaz e também um aviso para aqueles que, na esfera comercial, resistem à adoção de esquemas estratégicos.

Kaplan e Norton (2000b) aferiram que o potencial real do BSC manifesta-se quando deixa de ser um sistema de medir o desempenho e integra um processo de gestão estratégica. Na linha de pensamento de Kaplan & Norton (2000b), as empresas que pretendem criar valor com o BSC deve seguir cinco “princípios” fundamentais no seu modelo de organização focado na estratégia.

Na figura 3 podemos visualizar esses princípios:

Figura 3: Os princípios do Sistema de Gestão do *Balanced Scorecard*



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Filho (2005)

De acordo com Santos (2006), consegue-se desenvolver no meio organizacional uma cultura direcionada para a estratégia se a ferramenta funcionar como instrumento de comunicação, apresentando a todos da organização as estratégias-chave e os planos para atingi-las.

Um BSC eficaz está positivamente correlacionado com a criação de valor para a empresa (Geuser, 2009). O autor Geuser (2009) apresenta vários recursos da ferramenta para suportar esta associação: (1) primeiro, fornece informações relevantes, equilibradas e concisas aos gestores, reduzindo assim o tempo de processamento de informações e aumentando o tempo de tomada de decisão. (2) depois facilita a gestão geral da cadeia de valor e a integração das várias funções e processos. Ao destacar claramente as variáveis críticas sobre as quais toda a organização se deve concentrar, facilita a delegação de autoridade e, portanto, o empoderamento de pessoas e unidades.

A representação explícita do negócio e do modelo organizacional através do BSC cria ainda um ambiente que é propício ao aprendizado através do diagrama de relações de causa-efeito e estabelecendo as bases para um processo de *feedback*.

O *Balanced Scorecard* enfatiza a ligação da medida à estratégia e as ligações de causa e efeito que descrevem as hipóteses da estratégia. A conexão mais apertada entre o sistema de medição e a estratégia eleva o papel das medidas não financeiras de uma lista de verificação operacional a um sistema abrangente de implementação estratégica (Kaplan e Norton, 2001c).

Kaplan e Norton procuraram não apenas uma coleção de medidas de desempenho relevantes (em níveis estratégicos e operacionais), mas incorporar os avanços de gestão num sistema integrado que desempenha um papel no aprimoramento do desempenho organizacional através do suporte ao mecanismo de implementação da estratégia (Geuser, 2009) e à tomada de decisão (Santos, 2006).

De acordo com Filho (2005), os objetivos estratégicos devem interligar-se num quadro de relações causa e efeito e a conceção do Mapa Estratégico vai possibilitar descrever e comunicar a estratégia para os agentes da organização.

Geuser (2009), refere que o *Balanced Scorecard* deve acompanhar o processo de gerenciamento desde os primeiros estágios do design da estratégia, sua implementação, uso e refinamento.

Gambus (2005) reforça que o BSC não só traduz a estratégia na vertente operacional, mas também contribui para um alinhamento entre a organização e a estratégia, concentrando os funcionários em seu papel na realização da missão, visão e valores da empresa.

Kaplan e Norton (1996) salientam que isso é feito com o uso de um diagrama de ligações de causa-efeito entre objetivos estratégicos e medidas de avaliação recomendando as quatro perspectivas de avaliação do desempenho.

Não obstante, alguns autores contestam as ideias de Kaplan & Norton: em particular, Norreklit e Mitchell *et al* (2012) refere que a causalidade entre os princípios do sistema de gestão do BSC (figura 3) e a contribuição do BSC para o desempenho organizacional é, no entanto, uma teoria e não o facto; também Santos (2006) manifesta

que a definição da estratégia não passa de um conjunto de intensões que poderão ou não tornar-se realidade.

No tópico seguinte, será apresentado mais detalhadamente o fluxo destas relações de causa e efeito.

2.3.1 O Mapa Estratégico

O quadro, que habitualmente denominamos de "Mapa Estratégico", apresenta uma arquitetura lógica e abrangente para descrever e implementar a estratégia, estabelecendo uma organização de objetivos estratégicos divididos nas quatro perspectivas (Kaplan e Norton, 2001c).

Para o autor Quesado (2005), estas perspectivas não devem ser vistas como uma “camisa-de-forças”, afirmando as circunstâncias do setor e a estratégia da empresa, a necessidade de agregar uma ou mais perspectivas complementares. Para além disso, devem estar inter-relacionadas de forma a reflectir a cadeia de relações causa-efeito nos chamados mapas estratégicos.

Para Kaplan e Norton (2009) um Mapa Estratégico proporciona um esquema visual dos objetivos estratégicos de uma organização para ilustrar os principais vínculos causais que se estabelecem entre eles. Incluem um detalhe das relações com os clientes, acionistas, fornecedores e processos de trabalho.

Silva (2017) reforça que “as relações causa-efeito permitem testar se o BSC está a reflectir corretamente o planeamento estratégico da empresa”.

Em resumo, o mapa da estratégia é não só um “esquema que visualiza e resume todo o processo BSC” (Santos, 2009) mas também “a ferramenta essencial, sendo a sua concepção considerada um passo essencial na operacionalização da estratégia, como já o eram a selecção dos próprios objetivos” (Santos, 2009).

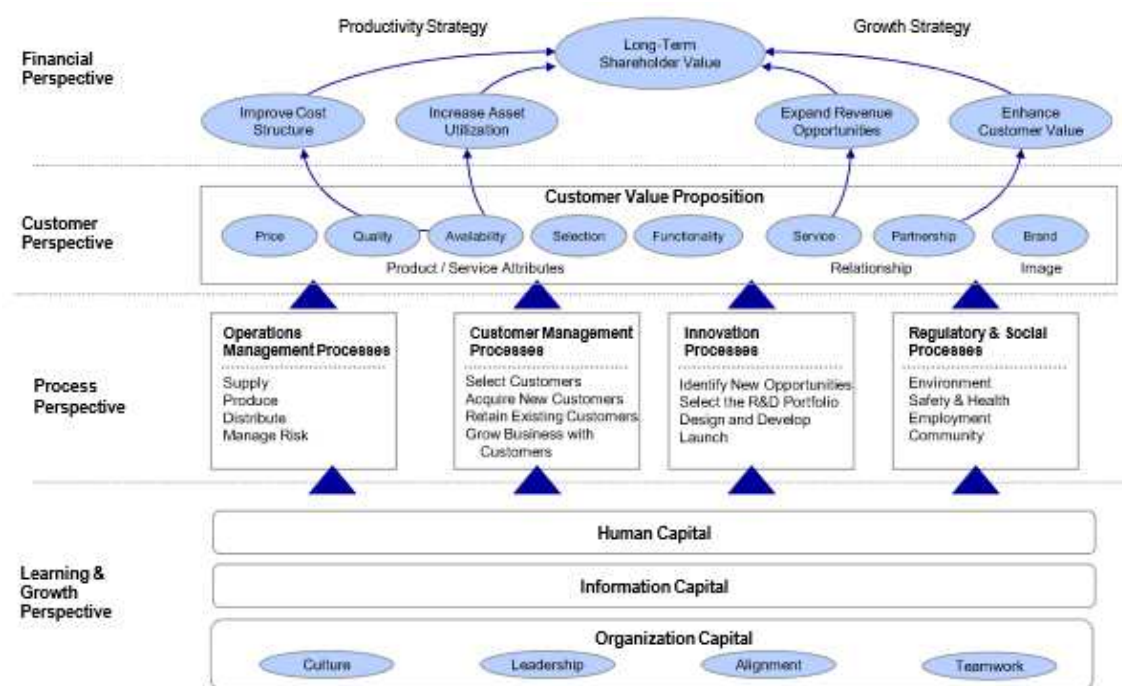
Os mapas de estratégias, além de proporcionar um quadro comum para descrever e desenvolver estratégias, também são poderosas ferramentas de diagnóstico, capazes de detectar falhas nos *Balanced Scorecards* das organizações (Kaplan e Norton, 2001c).

Os *scorecards* de estratégia, juntamente com suas representações gráficas em mapas estratégicos, fornecem uma maneira lógica e abrangente de descrever a estratégia. Kaplan e Norton (2001c) referem que eles comunicam claramente os resultados desejados da organização e suas hipóteses sobre como esses resultados podem ser alcançados. Os *scorecards* permitem que todas as unidades organizacionais e funcionários compreendam a estratégia e identifiquem como elas podem contribuir ao se alinharem com a estratégia.

Hoje, todos os projetos BSC criam primeiro um mapa estratégico de objetivos estratégicos e somente depois selecionam métricas para cada objetivo (Kaplan, 2010).

A Figura 4 mostra a estrutura atual para um mapa estratégico.

Figura 4: O mapa estratégico



Fonte: Kaplan, 2010

Russo (2009) reforça que o facto de não ser imposto um modelo rígido, mas sim um referencial de construção das perspectivas, na ótica do BSC, facilita a sua adaptabilidade a todo o tipo de organizações.

2.3.2. Objetivos estratégicos e indicadores de Desempenho

Da própria definição de *Balanced Scorecard*, Kaplan & Norton (1996) referem:

“O nome [Balanced Scorecard] reflecte o balanço estabelecido entre os objetivos a curto e a longo prazo, entre os indicadores financeiros e não-financeiros, entre os indicadores de resultado “lagging” e os indicadores indutores “leading” e entre as perspectivas de desempenho interno e externo.”

O *Balanced Scorecard* permite transpor a estratégia de uma organização em objetivos específicos possíveis de serem medidos. Objectivo é definido como “uma declaração concisa que descreva as atividades específicas que é necessário efetuar bem, para que a implementação da estratégia seja bem sucedida” (Santos, 2006).

Conforme indica Quesado (2005), o BSC vincula a estratégia a longo prazo com os objetivos a curto e a médio prazo. Esta ferramenta foi estabelecida para comunicar os diversos objetivos estratégicos seguidos por uma organização, apresentando os elementos - tangíveis e intangíveis - que se consideram críticos para a sobrevivência e desenvolvimento da organização.

O autor Silva (2017) friza que o “objetivo” deve esclarecer sobre o que deve ser alcançado num determinado aspeto e num determinado período de tempo. Nesse sentido, a construção de indicadores de medição deve refletir os objetivos da empresa e estar alinhado com as metas estabelecidos, que é o reflexo da Visão e Missão da organização, permitindo a permanente medição e controlo dos resultados que se forem atingido.

Kaplan e Norton (2001c) elucidam que

“os executivos corporativos analisam primeiro a declaração de missão, o porquê da sua empresa e os valores fundamentais, do que a empresa acredita. Dessa informação, eles desenvolvem sua visão estratégica, o que sua empresa quer tornar-se. Esta visão cria uma imagem clara do objetivo geral da empresa, que poderia ser tornar-se um artista de quartil superior. A estratégia identifica o caminho pretendido para alcançar esse destino.”

Nesse sentido, as organizações criam mapas estratégicos do topo para baixo, começando pelo destino (metas) e, em seguida, traçando as rotas que conduzem para lá.

A mesma ideia é conduzida por Silva (2017), defendendo que os objetivos situados no suporte do BSC funcionam como indutores para os objetivos categorizados como superiores, sendo estes que permitem alcançar mais facilmente o que se pretende para a organização (a visão).

A abordagem do *Balanced Scorecard* começa com a estratégia e identifica as inter-relações e os objetivos para várias partes interessadas. Kaplan (2010) define partes interessadas como “grupos ou indivíduos, dentro ou fora da empresa, que têm uma participação ou podem influenciar o desempenho da organização”. O BSC incorpora os interesses das partes interessadas de forma endógena, dentro de uma estratégia coerente e estrutura de criação de valor a longo prazo e sustentável, quando o desempenho excepcional com essas partes interessadas é essencial para o sucesso da estratégia.

Robert Kaplan na sua obra “*Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*” (2010) identificou três diferentes tipos de sistemas: Planeamento Estratégico, Controlo de Gestão e Controlo Operacional, fundamentando a base de pesquisa de Robert Anthony (1965, p.16).

- ❖ A primeira categoria, Planeamento Estratégico, Anthony (1965) define como “*o processo de decisão sobre os objetivos, as mudanças nesses objetivos, os recursos utilizados para alcançar esses objetivos e sobre as políticas que devem governar a aquisição, o uso e a disposição desses recursos*”.
- ❖ A segunda categoria de Anthony (1965), Controlo de Gestão, diz respeito ao “*processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos são obtidos e utilizados efetivamente e eficientemente na realização dos objetivos da organização*”.
- ❖ Anthony (1965) descreveu a terceira categoria, Controle Operacional ou de Tarefas, como “*o processo de assegurar que as tarefas específicas sejam realizadas de forma eficaz e eficiente*”.

O *Balanced Scorecard* procura ajudar na implementação da estratégia com suporte através da conceção de um sistema integrado de indicadores de medição (Silva, 2017).

Um indicador estratégico, também conhecido como *Key Performance Indicator Scorecards* (KPI) é “uma ferramenta para a gestão determinar o progresso da organização face aos objetivos estratégicos definidos” (Santos, 2006, pag. 105). Os indicadores de

desempenho são os “meios de comunicação”, pois permitem aos gestores de uma organização mostrarem à sua equipa se as ações são eficientes e como está o seu desempenho no decorrer de um período determinado.

Existem diferentes categorias de indicadores, como indicadores qualitativos, quantitativos, indicadores de processo, indicadores financeiros, etc.

Nesse sentido, Santos (2006) divide os indicadores de *performance* organizacional em dois tipos: os “*lag indicators*”, designados de indicadores de resultados, definem-se por exclusivamente medirem as atividades passadas, isto é os resultados já acontecidos e verificados; e os “*lead indicators*”, chamados de indicadores indutores que medem as ações que conduzem ou direcionam resultados futuros.

Um BSC corretamente definido deve incluir uma mistura de indicadores *lag* e de indicadores *lead* pois estes são interdependentes.

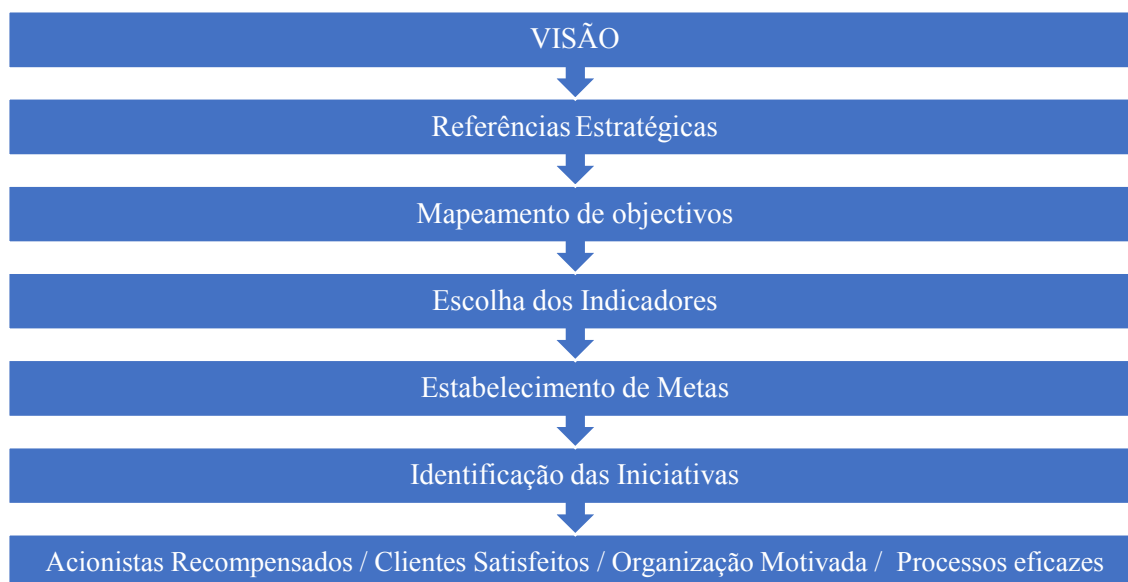
Silva (2017) descreve que um bom indicador deve sempre respeitar as seguintes características:

- ✓ Ser claro, comunicar informação simples de interpretação e fiel sobre o processo ou objetivo a analisar;
- ✓ Pertinente para a gestão, nomeadamente, que seja útil para o destinatário na tomada de decisão;
- ✓ Fácil de aceder e medir, com recurso a uma plataforma informática. Muitas vezes, indicadores mais simples são mais do que suficientes para apoiar a gestão;
- ✓ Fornecer credibilidade do resultado: as fontes de informação devem ser credíveis ou que tenham um processo de registo protegido de eventuais erros;
- ✓ Ter uma unidade de medida claramente reconhecida: valores nominais (n.º), percentagens (%), dias, horas;
- ✓ Estar alinhado com as metas departamentais e pessoais, no âmbito da estratégia previamente definida, ou seja, os indicadores devem possibilitar a ligação entre os objetivos, as metas e os orçamentos;
- ✓ Ter possibilidade de *benchmarking*, ou seja, serem comparáveis com outras atividades, unidades de negócio e entidades externas.

Identificando o que é indispensável para o alcance dos objetivos e com os indicadores definidos, o gestor e sua equipa terão “as ferramentas” para traçar os planos de ação para atingir as metas organizacionais. Este estabelecimento de metas é fundamental para ter uma visão integrada dos resultados nos KPIs e dos progressos nas atividades realizadas.

Como as metas organizacionais podem mudar com a alteração dos objetivos da organização, pode haver uma necessidade constante de “revisão” de indicadores (KPIs) coerentes e com uma visão integradora.

Figura 5: Desdobrar a Visão em termos operacionais



Fonte: Adaptado de Santos (2006), elaborado pela autora

2.4. As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Conforme mencionado nos pontos anteriores, o *Balanced Scorecard* permite a avaliação e controlo dos níveis de desempenho dentro de quatro perspectivas: a financeira, os clientes, os processos internos e o nível de aprendizagem e crescimento organizacional.

Esta ferramenta deve ser alinhada com a missão, a visão e os valores corporativos, formando um sistema de gestão estratégica suportado por indicadores de medição que permitirão conhecer o desempenho estratégico, os seus desvios em relação aos parâmetros

definidos (caso ocorram) e, apresentar medidas de correção garantindo a implementação da estratégia na organização.

Como o BSC enfoca explicitamente os vínculos entre as decisões e os resultados das empresas, ele pretende orientar o desenvolvimento, a implementação e a comunicação da estratégia (Malina, 2013).

Na mesma linha de pensamento, o autor Gambus (2005) refere que o quadro das quatro perspectivas do BSC cooperam na tradução da estratégia em objetivos. Os fatores de sucesso críticos medidos nas quatro perspectivas são equilibrados entre longo prazo e curto prazo, bem como os fatores internos e externos contribuem para a estratégia de negócios.

Epstein *et al* (1997), referem que as empresas devem fomentar a criação de valor sustentável ao longo do tempo. Por outras palavras, a organização pode hoje conseguir criar valor para os seus clientes e fazer uma aplicação extraordinária dos seus recursos, o entanto o mundo não ficará imóvel e com o tempo vão aumentar as exigências em termos de desempenho, pelo que os seus funcionários e a organização devem continuar a promover o seu desenvolvimento e aprendizagem. É também uma garantia de que a organização será reconhecida pelos clientes vindouros e continuará a efetuar um excelente uso dos seus recursos.

2.4.1. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Na perspetiva de aprendizagem e crescimento, os gerentes definem as competências, tecnologia e clima corporativo necessários para suportar uma estratégia.

De acordo com Kaplan e Norton (2001c), os objetivos na perspetiva de aprendizagem e crescimento permitem que uma empresa alinhe seus recursos humanos e a tecnologia da informação com os requisitos estratégicos de seus processos de negócios internos mais críticos, concebendo uma proposta de valor diferenciada e relacionamentos estáveis com clientes.

O autor Quesado (2005) refere que o capital humano deve ser visto pelas empresas como o ativo mais importante. Por isso, é crucial a sua medição, em particular, ao nível da gestão da retenção dos trabalhadores e planeamento da sua força de trabalho. Na conceção

do autor, os objetivos financeiros, de clientes e dos processos internos só serão atingidos se a empresa “tiver uma infra-estrutura que apoie esses objetivos e que provenha das pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais”.

Para Santos (2006), a criação de valor a longo prazo é dinamizada por influência dos seus meios humanos, pela manutenção e renovação das capacidades associadas com os resultados de longo prazo, e pela adequação do sistema de informação para responder às necessidades previstas da empresa.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento envolve as mudanças e melhoramentos a efectuar para concretizar a missão e visão organizacional. O investimento e reciclagem do *know-how* são fundamentais para garantir a eficiência e eficácia necessárias aos processos organizacionais, traduzindo-se na criação de valor para os clientes e acionistas. Nesse sentido, deve ser promovida pelas empresas uma procura contínua de novas competências.

De acordo com Silva (2017), nesta perspetiva pretende-se melhorar o desempenho dos colaboradores, particularmente os gestores de clientes.

2.4.2. Perspetiva dos Processos Internos

Atendendo a que as organizações tem uma visão clara de suas perspetivas financeiras e de clientes, ela pode determinar os meios pelos quais alcançará a proposta de valor diferenciada para clientes e as melhorias de produtividade para os objetivos financeiros.

Nesse sentido, o objetivo da perspectiva dos processos internos é investigar a adaptação dos processos internos na satisfação do cliente e na otimização financeira (Silva, 2017). Assim, deve “possibilitar a melhoria dos processos internos já existentes, mas também o surgimento de processos inteiramente novos” (Santos, 2006).

A perspectiva dos processos internos capta todas as atividades organizacionais críticas, que se enquadram, de acordo com Kaplan e Norton (2001c), em quatro processos de alto nível:

- ❖ Construir os processos estimulando a inovação para desenvolver novos produtos e serviços e penetrar em novos mercados e segmentos de clientes.

- ❖ Aumentar o valor do cliente expandindo e aprofundando as relações com os clientes existentes.
- ❖ Alcançar a excelência operacional, melhorando o gerenciamento da cadeia de suprimentos, processos internos, utilização de ativos, gerenciamento de capacidade de recursos e outros processos.
- ❖ Tornar-se um bom cidadão corporativo estabelecendo relações efetivas com *stakeholders*⁵ externos.

2.4.3. Perspetiva dos Clientes

O principal foco de qualquer estratégia de negócios é a proposta de valor do cliente, que descreve a combinação única de produtos, preços, serviços, relacionamento e imagem que uma empresa oferece, de forma a se diferenciar da concorrência.

Kaplan e Norton (2001c) comprovaram que a proposta de valor é crucial porque ajuda uma organização a conectar seus processos internos a melhores resultados com os seus clientes. Ela define como a organização se diferencia dos concorrentes para atrair, reter e aprofundar as relações com os clientes direcionados.

Para Santos (2006), a perspectiva clientes traduz os objetivos específicos dos segmentos de clientes e possibilita às empresas um alinhamento entre os seus indicadores de resultados associados com os clientes – satisfação, fidelidade, retenção e captação – com os segmentos particulares do mercado.

O *Balanced Scorecard* exige que os gestores traduzam a sua declaração de missão geral sobre serviço ao cliente em medidas específicas (objetivos) que reflitam os fatores que realmente são importantes para os clientes (Kaplan, 2010).

⁵ *Stakeholder* representa as partes interessada **ou** intervenientes de uma empresa ou unidade de negócio, podendo ou não ter realizado investimento na mesma. Alguns exemplos de *stakeholders* de uma organização são: acionistas, investidores, funcionários, fornecedores, governos, clientes, concorrentes, sindicatos, entre outros.

2.4.4. Perspetiva Financeira

O destino típico das empresas que buscam lucro é o aumento significativo do valor para o acionista. Deste modo, a perspetiva financeira concentra-se na identificação do lucro operacional ou da produção (“*output*”) da organização (Santos, 2006).

Kaplan e Norton (2001c) referem que as empresas aumentam o valor económico através de duas abordagens básicas: crescimento e produtividade da receita:

- ❖ Uma estratégia de crescimento de receita geralmente tem duas componentes: construir a franquia com receita de novos mercados, novos produtos e novos clientes; e aumentar as vendas para os clientes existentes, aprofundando as relações com eles, incluindo a venda cruzada de múltiplos produtos e serviços e, oferecendo soluções completas.
- ❖ Uma estratégia de produtividade geralmente tem, também, duas componentes: melhorar a estrutura de custos, reduzindo as despesas diretas e indiretas; e/ou utilizar os ativos de forma mais eficiente, reduzindo o capital operacional e fixo necessário para suportar um determinado nível de negócios.

De acordo com Santos (2006), o *Balanced Scorecard* reflecte a estratégia da empresa, iniciando-se pela melhoria do desempenho financeiro de longo prazo e, posteriormente, uma cadeia de relações causa-efeito das iniciativas que precisam de ser realizadas relativamente aos clientes, aos processos internos e, por último, às pessoas e sistemas

Nesse sentido, os objetivos financeiros servem de suporte para as outras perspetivas do BSC.

2.5 Motivações e Benefícios da implementação do BSC

Os académicos enfatizam a importância do *Balanced Scorecard* como uma maneira eficaz de melhorar a *performance* nas organizações. Neste ponto pretendemos mencionar as principais motivações e benefícios derivados da aplicação do BSC.

A literatura oponta várias motivações (causas) principais para a adopção do BSC. Em destaque, as questões associadas à estratégia, particularmente, com a sua vinculação aos

objetivos individuais, com a sua comunicação, execução e desenvolvimento, seguindo-se muito de perto a linha de pensamento de Kaplan e Norton.

O autor Quesado (2005) realizou um estudo empírico para obter uma ideia das motivações que orientaram as empresas portuguesas a adoptar o BSC. Destacam-se de seguida as principais motivações que sintetiza os resultados obtidos:

- ❖ o facto do BSC permitir criar ligações entre a estratégia e os objectivos individuais das equipas e das unidades de negócio; de possibilitar a comunicação da estratégia até ao nível operacional; a melhoria ao nível da compreensão dos indutores do sucesso estratégico; o alinhamento do desempenho dos empregados com os objetivos estratégicos; a medição mais eficaz do desempenho não financeiro; a alteração da natureza do processo de *feedback* e de revisão estratégica; os melhoramentos no estabelecimento das iniciativas prioritárias e a afetação de recursos; a redefinição do sistema de controlo de gestão da empresa; o alinhamento do sistema de incentivos e recompensas com o desempenho; medição mais eficaz do desempenho financeiro, e a luta contra a crescente competitividade.

Como principais benefícios (consequências) refere-se particularmente a melhoria no alinhamento entre objetivos estratégicos e ações, a clarificação e comunicação da estratégia e a consistência ao nível dos objetivos.

Na análise dos benefícios, o autor Quesado (2005) refere no mesmo sentido que a maior parte das empresas portuguesas assinalaram vários benefícios decorrentes da implementação do BSC:

- ❖ facilita a implementação da estratégia e o seu desenvolvimento; a clarificação e comunicação da estratégia; o desenvolvimento de um sistema consistente de objetivos; a melhoria na medição do desempenho organizacional; o aumento dos resultados económico-financeiros; a melhoria no alinhamento entre objetivos estratégicos e ações permite proporcionar um suporte para a implementação de mudanças; a obtenção de sinergias entre unidades (áreas e setores); a contante melhoria na aprendizagem estratégica, a melhoria na atenção prestada aos clientes; a construção das bases para um sistema de incentivos; e o realce dos indicadores não financeiros de desempenho.

Na mesma corrente, o autor Silva (2017) manifesta concordância com os prós de Quesado e reforça que o aspecto fundamental do BSC é a sua capacidade de ligar o planeamento estratégico à execução, que é uma das maiores causas do insucesso na implantação dos planos nas empresas.

2.6. Algumas críticas ao *Balanced Scorecard*

É interessante notar que não foi encontrada muita disponibilização de estudos explícitos ou analíticos que sugerissem que o BSC, também, pode ser uma “falha”. Não obstante, na fase de desenvolvimento do projeto BSC podem surgir vários problemas ou algumas fragilidades como, por exemplo o custo da sua implementação.

Gambus (2005) expressa que o uso de muitas medidas pode levar à resistência dos funcionários. As medidas de desempenho devem ser completas, mensuráveis e controláveis. Por isso, se algum desses critérios estiver ausente, as medidas não serão vinculadas às operações diárias do empregado.

De acordo com Kaplan (2010), o BSC reconhece a limitação de gerir metas financeiras apenas em horizontes de curto prazo quando os gestores estão seguindo uma estratégia de longo prazo para melhorar as capacidades dos seus relacionamentos com os clientes e fornecedores, os processos operacionais e de inovação, recursos humanos, os recursos de informação e organização, o clima e cultura organizacional. Não obstante, para Kaplan (2010) os vínculos entre melhorias de processos e investimentos em ativos intangíveis para a obtenção de resultados financeiros e de clientes são incertos, por isso, o BSC inclui as métricas de resultados para sinalizar quando a estratégia de longo prazo parece estar a entregar os resultados esperados e desejados.

Silva (2017) acrescenta outros pontos fracos:

- ❖ pode existir confusão entre os fins e os meios; a associação entre causa e efeito raramente é comprovada porque as relações entre as várias variáveis são muito mais complexas que o indicado pelo BSC; a dificuldade de definir indicadores não financeiros; o foco é essencialmente na organização interna e, por isso, dá pouco relevo aos aspetos do meio envolvente; a probabilidade de hipóteses incorretas, que irão distorcer os indicadores de desempenho a serem adotados.

Apesar da crescente popularidade do *Balanced Scorecard*, os estudos literários e, particular, o autor Quesado (2005) demonstra que não existe iniciativa e estabelecimento de planos de desenvolvimento que favoreçam a sua implementação, na medida em que os resultados sugeriram uma fraca utilização do BSC em Portugal. Assim, Quesado (2005) preferiu efetuar uma abordagem às razões que levaram algumas empresas portuguesas a não utilizar o BSC, ou a abandonar a sua implementação. Os resultados obtidos revelam que o nível de implementação do BSC nas empresas portuguesas é bastante reduzida, e indicou alguns motivos justificativos:

- ❖ o fato de as organizações possuírem outras ferramentas similares e estarem satisfeitas; o fato do BSC não se ajustar à cultura e à missão da empresa, de não se esperar obter grandes benefícios com a sua adoção; a dificuldade de definição das estratégias em termos tão claros quanto os necessários para construir o BSC; a dificuldade de representação das várias facetas da estratégia da empresa através de um conjunto crítico de medidas quantitativas; a dificuldade na seleção das dimensões básicas do BSC e o estabelecimento de inter-relações entre elas; o fato de não se esperar obter grandes benefícios; a exigência de custos de implementação demasiado grandes; a exigência de um consumo excessivo de tempo; a incompreensão dos seus impactos a nível organizacional; o inadequado suporte tecnológico; a aversão à mudança e ao risco; a falta de compromisso por parte do pessoal; a dificuldade em avaliar a importância relativa das medidas; a dificuldade em decompor os objetivos para os níveis inferiores; e a requisição de um sistema de informação bastante desenvolvido.

Outras críticas foram igualmente apontadas ao BSC, por exemplo Russo (2009) refere algumas limitações:

“a sua inconsistência metodológica, a sua complexidade, a ênfase excessiva nos objetivos financeiros e a subalternização do factor humano, a omissão dos fatores «tempo» e «concorrência», bem como a pouca importância dada aos fornecedores, às questões sociais e ambientais, entre outras”.

O autor acredita que, de uma maneira geral, se trata de limitações superáveis, dada a flexibilidade e adaptabilidade do modelo aos constrangimentos das organizações..

Capítulo 3 - Estudo empírico

3.1. Metodologia de Investigação

A dissertação estará baseada numa metodologia qualitativa.

A investigação começou por uma exploração do setor das energias e a análise literária do tema BSC. De seguida, foi feita uma pesquisa e recolha de informações dentro das bases de dados da organização para serem explorados, de forma a permitir o esboço do Mapa Estratégico de suporte na construção do BSC.

Foram utilizados os seguintes procedimentos de recolha de informação: entrevistas, análise documental e observação participante. Estas fontes permitiram a aquisição de informação variada sobre os *core business* da organização e *inputs* do seu relacionamento com os principais *stackholders*.

As entrevistas realizadas foram semiestruturadas com os responsáveis das áreas estratégicas, fazendo questões como, por exemplo, "Quais os fatores diferenciadores na relação com os clientes? E com os fornecedores?", "Quais as necessidades presentes da empresa, a fim de melhorar o seu desempenho?". Procurou-se com o debate identificar alguns aspetos negativos da estratégia dentro da empresa e as atuais áreas problemáticas a abordar para averiguar em que pontos os gestores deverão repensar a estratégia ou os seus planos de implementação.

Os estudos de Kaplan e Norton (1993) mostraram que o BSC só pode manifestar a estratégia de uma organização em objetivos individuais possíveis de serem medidos. Desta forma, durante a investigação foram analisados os atuais KPI's⁶ que se encontram a ser usados como medidas de controlo integral no suporte ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da PH Energia Lda e validar se, efetivamente, são adequados aos atuais objetivos propostos pela organização, garantindo uma estratégia vencedora.

Posteriormente, foi necessário interrogar "O que a empresa deve medir e atualmente não está a medir?", de forma a conceber um painel de indicadores estratégicos (em falta) para o negócio da empresa, para completar a medição do seu desempenho operacional e financeiro.

⁶ KPI: Key Performance Indicator, significa Indicador-chave de performance.

Em resultado, foi obtida uma listagem (quadro de avaliação) que inclui medidas de desempenho para todas as áreas de negócio da empresa, divididas para cada objetivo estratégico e específicas para colmatar outras carências dos padrões de qualidade.

A organização desenvolve a atividade simultânea na eletricidade e no gás natural e, com base nos dados recolhidos, não existe especificidades ao nível operacional na prestação de serviços/atividades comerciais dos dois mercados. Assim, partimos com a sensibilidade de que a abordagem estratégica é a mesma, ou seja, ambas as áreas são muito semelhantes na forma de atuar e na maneira de laborar, nomeadamente, com os clientes e colaboradores

Deste modo, equacionamos desde início a possibilidade de construir um único BSC adequado a todos os negócios da organização.

Nas análise foram evidenciadas algumas diferenças, no entanto a autora não considerou suficientemente relevante para contradizer a informação e alterar a premissa inicial.

“O mercado de eletricidade é muito mais “maduro” porque tem uma maior experiência” (prof. Manuel Azevedo, CEO)

“O mercado de eletricidade que tem muito mais players [concorrentes] e é um mercado nas empresas mais agressivo em termos de redes comerciais. O mercado de gás natural que não é tão agressivo do ponto de vista comercial porque tem muito menos comercializadoras no mercado.” (Eng. João Brito, Diretor Comercial)

Importa reforçar que o propósito deste trabalho se concentra no reconhecimento dos objetivos estratégicos e na definição de indicadores-base para o *Balanced Scorecard*, seguindo-se também a conceção do mapa estratégico. Portanto, a implementação e a monitorização da ferramenta será um projeto para avaliação na PH Energia Lda, numa fase posterior à apresentação da dissertação.

3.2. Enquadramento macroeconómico

Neste ponto será identificado o panorama do setor elétrico em Portugal, bem como as perspetivas de evolução de futuro, sendo de especial importância uma vez que trata-se da atividade com maior volume na PH Energia Lda.

3.2.1. Caracterização do setor elétrico em Portugal

O sector da Energia Elétrica, em Portugal, começou a ser visível e a demonstrar impacto na vida dos cidadãos a partir do século XX. A multiplicidade de instalações elétricas a surgir por todo o território, completamente independentes, levou ao aparecimento dos primeiros regulamentos sobre o sector, estas normas tinham como objetivo a segurança das instalações. Em 1944, é publicada a Lei nº 2002 sobre a rede de eletrificação nacional, dando ao Estado o poder de administrar e controlar o sector elétrico. Com esta lei foram alocadas concessões aos municípios, dirigidas por empresas privadas. Foi neste ano que se constituiu a REN – Rede Elétrica Nacional – como subsidiária da EDP, com a finalidade de gerir o transporte de eletricidade, até então da responsabilidade desta. Este momento foi crucial pois dava início à separação das atividades ligadas ao sector elétrico (Gonçalves, 2013).

A revolução de 1975 veio trazer várias mudanças, não só a nível político, mas também a nível económico. O sector elétrico, como diversas atividades económicas, passou a pertencer ao estado, que criou entidades públicas às quais foram conferidas as atividades de produção, transporte e distribuição de energia elétrica⁷. Com esta rutura no sector, a EDP é integrada verticalmente no modelo de negócio que lhe garantia direitos em todas as áreas enumeradas acima, assim como determinar as tarifas a serem cobradas por este serviço. As desvantagens do modo como o sector era governado eram: a incapacidade de escolher o fornecedor de energia, que podia ser de origem pública ou privada; e o modo como o preço da energia era definido, caracterizada como pouco transparente (Gonçalves, 2013).

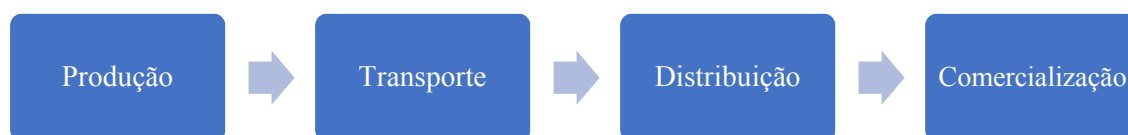
A liberalização do mercado começa em 1995, aquando da publicação da diretiva 96/92/CE, de 19 de Dezembro, onde se determinam políticas e princípios comuns a um Mercado Interno de Eletricidade. Consequentemente, institucionalizou-se uma entidade

⁷ Nesta altura foram criadas as seguintes entidades públicas: EDP no Continente; Empresa de Eletricidade na Madeira (eem); Eletricidade nos Açores (EDA).

reguladora independente, a ERSE⁸, cujas responsabilidades passavam por: regulamentar, sancionar e administrar as directrizes aprovadas para o sector elétrico. Estes primeiros passos dão origem, também, à reprivatização da EDP e à criação do SEM – Sistema Elétrico Nacional (Gonçalves, 2013).

Na maioria dos países europeus constatou-se um processo lento e faseado em direção à liberalização do sector, também assim se verificou em Portugal. Os maiores progressos foram eitos entre 1995 a 2006. O verdadeiro impulsionador desta liberalização foi o protocolo assinado em 2001 entre o Governo espanhol e o Governo Português, onde se acordou a criação do Mercado Ibérico de Eletricidade (MIBEL). No Decreto-Lei n° 29/2006, de 15 de Fevereiro, consagraram-se os princípios de organização e funcionamento do sistema elétrico nacional, como a concorrência transparente e o exercício das atividades da cadeia de valor, revogando a Directiva n° 96/92/CE, de 19 de Dezembro. Contudo, o processo de liberalização ainda não se encontra concluído e, apenas no final de 2020, se prevê a conclusão deste processo com a transição de todos os clientes fornecidos por um comercializador de último recurso (opera em mercado regulado) para o mercado liberalizado (Batista 2017).

Figura 6: Cadeia de valor do setor da energia elétrica



Fonte: Elaborado pela autora

A cadeia de valor do sector elétrico é composta por quatro atividades (Fig. 6). Em primeiro lugar, a produção, que funciona no ML. Em segundo lugar, o transporte e a distribuição, regulados pela portaria n° 596/2010, de 30 de Julho, do Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento. Estas duas atividades funcionam em MR, desenvolvendo-se através de concessões públicas. O transporte está a cargo da REN, ligando então os centros de produção e a rede de distribuição com o apoio da RNT,

⁸ Aquando da sua criação denominava-se Entidade Reguladora dos Setor Elétrico, actualmente tem o nome de Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos

mediante uma concessão atribuída pelo Estado Português, em regime de serviço público. Já a atividade de distribuição está a cargo da EDP Distribuição que detém o monopólio da RND, com exceção de redes independentes e autónomas de pequenas cooperativas. Por último, a atividade de comercialização de energia funciona em ML, no entanto, ainda existem clientes em MR. No MR, a EDP Serviço Universal é a única empresa que fornece eletricidade aos consumidores que ainda não transitaram para o ML, sendo denominado como comercializador de último recurso. No ML, existem diversas empresas comercializadoras de energia independentes do Estado. No entanto, para poderem atuar neste regime precisam de autorização concedida pelo Estado Português, licença emitida pela Direção Geral de Energia e Geologia. Estas empresas têm o direito de acesso às redes de transporte e distribuição mediante o pagamento de tarifas de acesso estabelecidas pela ERSE (Batista, 2017).

3.3. Caracterização da organização em estudo

Nesta seção e subsecções pretende-se fazer uma contextualização da entidade em estudo, sendo que todos os dados disponibilizados foram baseados em apresentações oficiais da PH Energia, nos reletórios de contas e de Gestão do ano 2017 e documentação interna dos dispositivos de armazenamento de informação em rede, partilhada pela organização.

3.3.1. Breve descrição da PH Energia Lda

A **Energia Simples** é a designação comercial da empresa **PH Energia Lda** para a comercialização no mercado liberalizado de energia elétrica, gás natural e soluções integradas de autoconsumo fotovoltaico.

Com sede no Porto, mas com atuação em todo Portugal continental, a Energia Simples foi criada em novembro de 2014 por um grupo de profissionais da área da energia, engenharia e tecnologia com preocupações comuns: a eficiência energética, a sustentabilidade ambiental e a ética empresarial.

A sua atividade económica com CAE⁹ principal número 35140, reside na comercialização de energia elétrica, gás natural por condutas, painéis fotovoltaicos e seus derivados, representação, gestão e monitorização de consumos, investigação e promoção direta de novas tecnologias de energias renováveis e eficiência energética, elaboração de projetos de engenharia energética e microgeração.

Os principais clientes da empresa são a indústria, os pequenos negócios e o sector residencial razoavelmente informados, com acesso às novas tecnologias de informação e comunicação e com preocupações ambientais e de eficiência energética mais efetivas.

Esta organização contribui adicionalmente com o seu conhecimento na área da comercialização e compra de energia elétrica no mercado ibérico, desenvolvimento de tarifários indexados, dimensionamento de sistemas de autoconsumo, serviços de facilitador no mercado energético com a agregação de centrais de produção distribuída e sua comercialização no mercado retalhista.

Apesar do (ainda) curto ciclo de vida, a Energia Simples é uma das principais referências nacionais ao nível das pequenas comercializadoras de eletricidade, atingindo em três anos cerca de 2% de quota de mercado, com 20.000 clientes e 1TWh de energia vendida.

Como podemos constatar na figura 7 inicialmente o objeto social de comercialização de energia elétrica, rapidamente os seus vetores negociais se estenderam para os setores do gás natural e das energias renováveis.

Figura 7: Histórico de eventos da Energia Simples



⁹ CAE: Classificação das Actividades Económicas Portuguesa por Ramos de Actividade

A orientação para o mercado global é um fator determinante na estratégia da PH Energia, que assume um pendor fortemente exportador. Consideramos as competências e o *networking* da equipa, os conhecimentos práticos adquiridos ao longo dos anos pelos seus promotores e uma carteira de clientes e fornecedores que a colocam no centro de um *cluster* de eficiência energética com elevado potencial de exportação de tecnologia.

A política de introdução de inovações no mercado de forma sustentada e continuada permite à PH Energia Lda desenvolver modelos de negócio inovadores, antecipando tendências e perspetivando os desenvolvimentos futuros, assegurando um posicionamento de elevada competitividade junto dos clientes mais preocupados com o consumo de energia e a sustentabilidade ambiental.

3.3.2. Visão, Missão e Valores

Missão

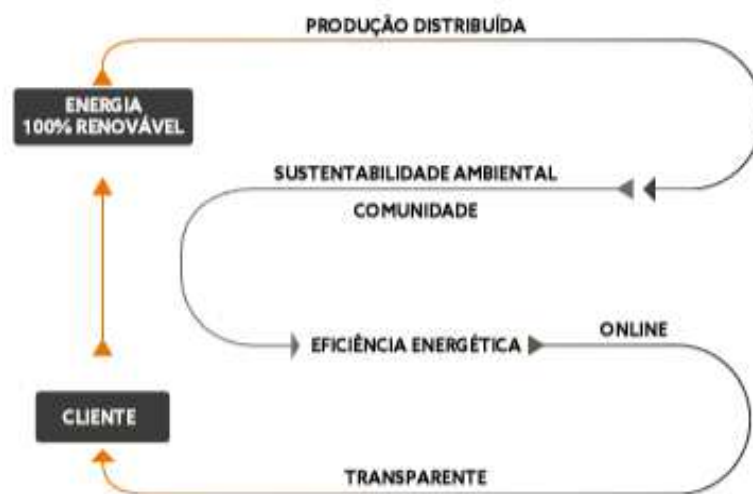
Quer ser a nova solução energética inteligente dos portugueses, onde o processo de comercialização de eletricidade é transparente, fácil e simples.

Visão

Aposta numa relação próxima e imediata com os seus clientes, disponibilizando serviços de aconselhamento na adoção de práticas na escolha no melhor plano tarifário, que maximize os níveis de poupança e eficiência. Do cliente doméstico ao cliente empresarial, seja este público ou privado, o tratamento concedido rege-se de igual forma no que toca à retidão e probidade.

Para além de utilizar a inovação tecnológica para a redução efetiva do seu impacto ambiental, faz da tecnologia um aliado para os seus clientes, para que todos possam ganhar e poupar. Assim, estabeleceu um protocolo relacionado com a instalação e comercialização de bens de autoconsumo e monitorização do consumo de eletricidade, para satisfazer positivamente todas as necessidades e acompanhar as características próprias dos clientes.

Figura 8: Visão de Mercado



Fonte: Base de dados – PH Energia Lda

Valores

Os seus valores consistem essencialmente em:

- ✓ satisfazer as necessidades energéticas dos seus clientes, oferecendo produtos e serviços de excelência e, simultaneamente, personalizáveis, flexíveis e ajustados às suas necessidades e objetivos;
- ✓ contribuir para um planeta mais sustentável, através da promoção de soluções de autoconsumo que beneficiem o consumidor e impulsionam a utilização de fontes de energia renovável;
- ✓ agir de forma ética, transparente e íntegra, transmitindo esses valores a todos os colaboradores, parceiros, consumidores e público em geral.

3.3.3. Política da Qualidade

A PH Energia Lda é, desde dezembro de 2016, uma empresa certificada pela APCER (Associação Portuguesa de Certificação), com o Sistema de Gestão da Qualidade implementado na comercialização de eletricidade e comercialização, instalação e manutenção de soluções fotovoltaicas (2016/CEP.5217), através da sua marca comercial Energia Simples, cumprindo os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015.

A política da qualidade da Energia Simples é a base fundamental da sua missão, visão, valores e traduz-se na busca de uma melhoria contínua de métodos e processos do SGQ, tendo por meta os seguintes objetivos:

- ✓ estabelecer uma relação de confiança com parceiros de negócio e fornecedores orientada para a satisfação dos seus clientes, garantindo o tratamento certo, no momento certo, com rigor e transparência;
- ✓ superar as expectativas dos seus clientes através de um serviço de excelência de modo a assegurar a sua satisfação e fidelização, de forma contínua e inovadora;
- ✓ valorizar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, o trabalho em equipa e proporcionar um ambiente de trabalho estável;
- ✓ maximizar o retorno do investimento e valor da empresa para os acionistas;
- ✓ cumprir e fazer cumprir todos os requisitos aplicáveis, incluindo os legais, regulamentares e fiscais;
- ✓ promover bem-estar e responsabilidade social.

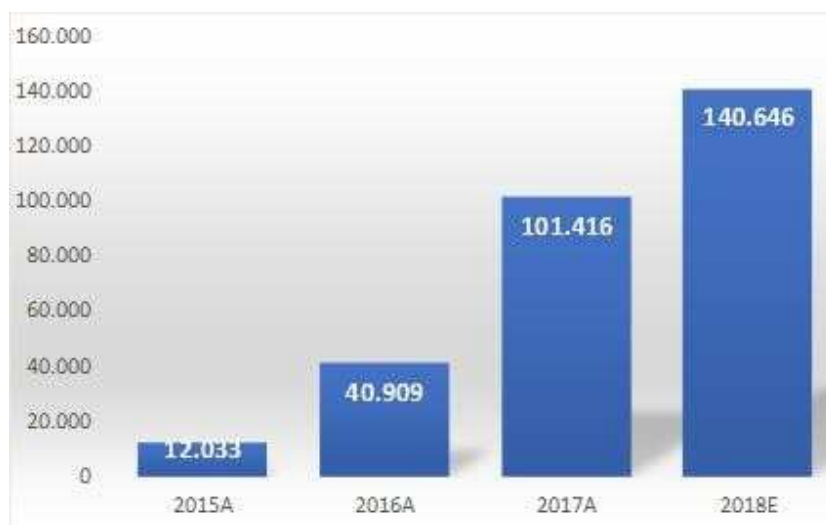
A política da qualidade é responsabilidade da direção geral com o apoio ativo de todos os colaboradores (CEO: Manuel Azevedo, Publicado a 08 de Março de 2018).

3.3.4. Análise da Atividade operacional

Os resultados espelham uma evolução positiva da atividade desenvolvida pela empresa. No ano de 2017, e como era esperado, a PH Energia deu continuidade à estratégia de crescimento da sua actividade, quer com o crescimento na sua principal área de negócio, a comercialização de Electricidade, quer com a entrada nas áreas de comercialização de Gás Natural e Agregação de Energia

O Volume de Negócios superou as expectativas traçadas no orçamento elaborado no início do ano (€65M) e atingiu os €101,4M, representando um crescimento de 148% face ao ano anterior.

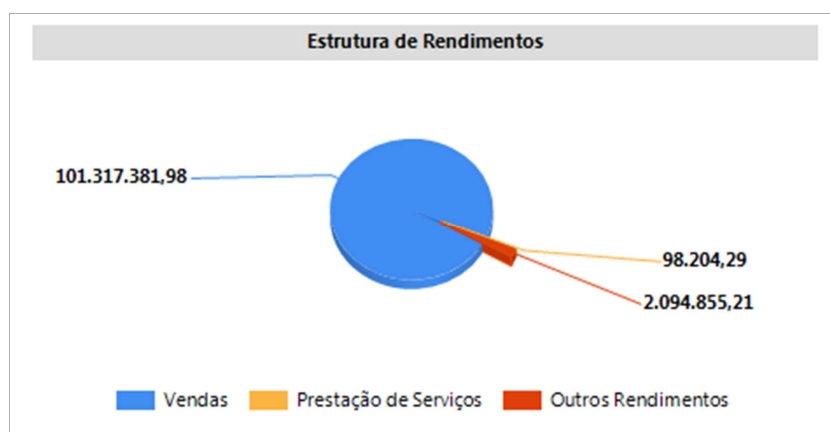
Figura 9: Volume de negócios (Milhões de Euros)



Fonte: Base de dados – PH Energia Lda

As evoluções dos rendimentos, bem como a respetiva estrutura, está apresentada no gráfico da figura 10:

Figura 10: Estrutura de rendimentos

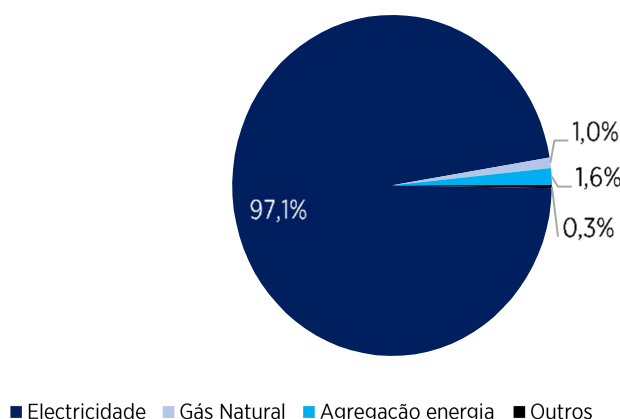


Fonte: Base de dados – PH Energia Lda

A comercialização de eletricidade continua a ser a área de negócio mais relevante para a PH Energia, representado cerca de **97,1%** do seu volume de negócios, seguida pela

agregação de energia e pela comercialização de gás natural, que corresponderam a **1,6%** e **1,0%** do total das vendas, respetivamente. Os restantes **0,3%** do volume de negócios dizem respeito a outros serviços prestados pela PH Energia, onde se inclui a assessoria em eficiência energética e os projetos de autoconsumo.

Figura 11: Vendas da PH Energia por área de negócio (%)



Fonte: Base de dados – PH Energia Lda

I. Comercialização de eletricidade

A área da comercialização de electricidade no mercado português continua a ser a mais significativa para a atividade da PH Energia, tendo em 2017 registado um forte crescimento quer no número de pontos de entrega como na quantidade de energia comercializada. As vendas de energia atingiram os **€ 98,5M** o que corresponde a 760 GWh¹⁰ de eletricidade comercializada.

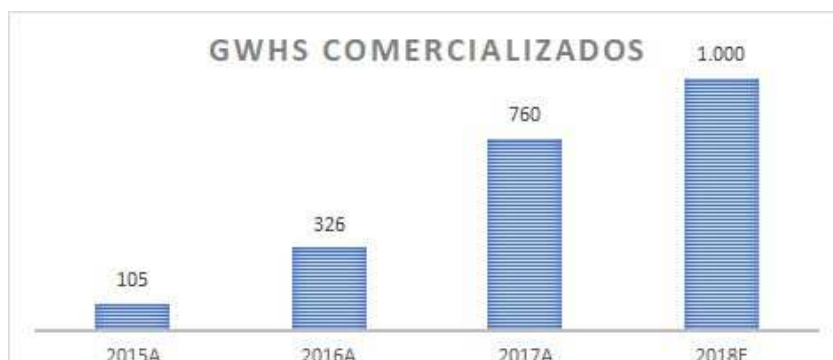
O crescimento da comercialização de eletricidade resultou, além da captação de novos clientes durante o ano de 2017, do impacto das vendas durante os doze meses para os clientes de grande consumo (na sua maioria entidades públicas) cujos contratos foram formalizados no final do 2016.

¹⁰ GWh (Gigawatt – hora) ou KWh (Quilowatt-hora) são medidas energéticas relativas ao consumo, cuja unidade de potência é o Watt (W). Esta representa a velocidade com que a energia é consumida/gerada/transportada. Com kWh determinamos o termo de consumo de uma tarifa de luz.

⚡ kWh = Watt x hora
⚡ 1 GWh = 1000 KWh

Sendo que o nº de clientes acompanhou o crescimento de volume de negócios, totalizando mais 19 562 pontos de entrega e quase 10.000 clientes na comercialização de eletricidade em Portugal, no final de 2017.

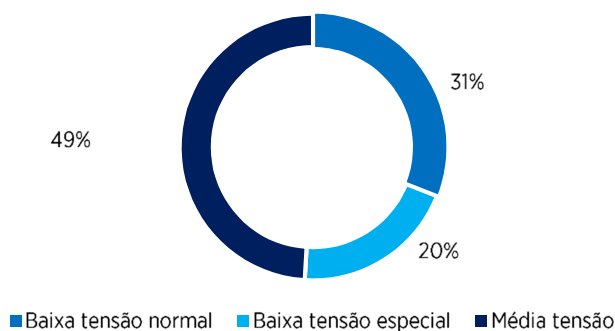
Figura 12: GWhs comercializados



Fonte: Base de dados – PH Energia Lda

Quanto à distribuição das vendas por tipos de tensão, os clientes empresariais continuam a ser o segmento-alvo da PH Energia, representado cerca de 69% do total da eletricidade comercializada. No entanto, registou-se em 2017 um aumento do peso da comercialização de energia em Baixa Tensão Normal (BTN), que representou cerca de 31% da eletricidade comercializada. A Baixa Tensão Especial (BTE) e a Média Tensão (MT) representaram 20% e 49%, respetivamente.

Figura 13: Vendas de Energia (MWh) por tipo de tensão

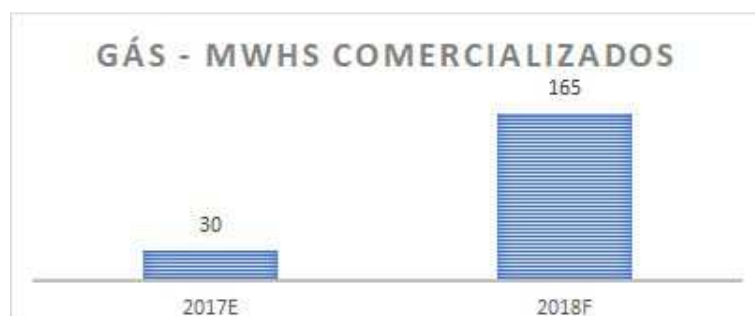


Fonte: Base de dados – PH Energia Lda

II. Comercialização de Gás Natural

A comercialização de gás natural que teve início em 2017, tendo no primeiro ano de atividade alcançado um total de 30 GWh de energia comercializada, o que representou cerca de €1M, tendo atualmente uma carteira de cerca de 850 clientes.

Figura 14: MWhs comercializados (anual)



Fonte: Base de dados – PH Energia Lda

Os clientes da área de comercialização de Gás Natural, à semelhança do que acontece com a Eletricidade, são na sua maioria clientes empresariais. No entanto, a PH energia também está presente no segmento doméstico.

III. Agregação de Energia

O ano de 2017 ficou também marcado pelo início da área da Agregação de Energia. Este papel previsto pela entidade reguladora que prevê que as comercializadoras desempenhem a função de intermediário entre os produtores de energia e o mercado diário de electricidade (OMIE).

A Energia Simples tem contratos (PPA's) com produtores de energia, que podem ser de várias fontes energéticas como eólica, solar, mini-hídrica e cogeração, a quem compra eletricidade a um preço previamente fixado, e vende no mercado *spot* (OMIE) ao melhor preço.

Além dos PPAs existem também contratos de representação com alguns produtores em que a Energia Simples cobra uma *fee* pela quantidade de energia que coloca no mercado.

Figura 15: Fluxo económico da atividade de agregação de energia



Fonte: Base de dados – PH Energia Lda

Este negócio é de especial importância para a PH Energia Lda, visto que além de melhorar a margem bruta em valor absoluto da empresa, dado que os preços de compra são em média mais baixos do que os preços de mercado. Permite, também, neutralizar o risco da volatilidade do preço de compra da energia no mercado.

Adicionalmente, é também esperado que esta atividade tenha um impacto positivo no fundo de maneo da empresa, dado que a Energia Simples paga aos produtores de energia entre 45 e 50 dias e recebe a energia vendida a 11 dias.

Em 2017 os contratos formalizados pela PH Energia Lda permitiram a compra e a ,consequente, venda em mercado *spot* de cerca de **32 GWh**, que resultou num volume de negócios perto de **€1,6M**.

A PH Energia Lda tem contratos bilaterais com centrais fotovoltaicas (energia solar), mini-hídricas e parques eólicos, sendo que o total da energia agregada em 2017 se distribui da seguinte forma:

Figura 16: Energia Agregada (MWh) - 2017



Fonte: Base de dados – PH Energia Lda

IV. Comercialização de Eletricidade no mercado espanhol

O início de comercialização de eletricidade em Espanha deu-se em Junho de 2017. Nesse ano, a energia comercializada atingiu os **2 GWh** e um volume de negócios de **€125k**. É esperado um forte crescimento na quantidade de energia comercializada nos próximos anos.

De notar que, esta actividade é desenvolvida por uma sociedade de direito espanhol, a Energia Simples España, S.L., que é totalmente detida pela PH Energia.

Observação: Apesar do *target* da PH Energia ser a nível ibérico, o presente estudo concentra-se no mercado português.

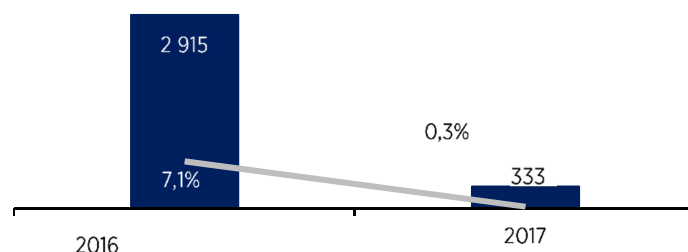
3.3.5. Análise da posição financeira

i) Demonstração de Resultados

- Margem Bruta das vendas

A margem bruta em 2017 situou-se nos €333k, caiu para 0,3% do volume de negócios, sendo que o principal motivo foram os preços de compra da eletricidade, extraordinariamente altos.

Figura 17: Margem Bruta (€k / % Vendas)

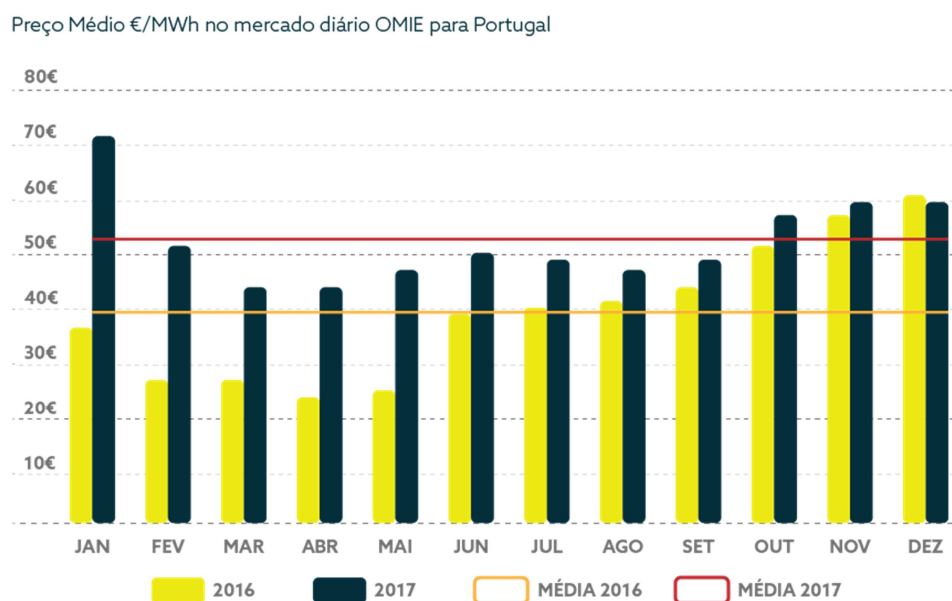


Fonte: Base de dados – PH Energia Lda

Estes deveram-se a um choque na oferta provocado, principalmente, por um ano historicamente seco e à paragem das centrais nucleares em França com impactos significativos na oferta energética europeia.

O preço médio do MWh em 2017 foi de **52,5€**, valor substancialmente superior à média de 2016, que foi de **39,4€**.

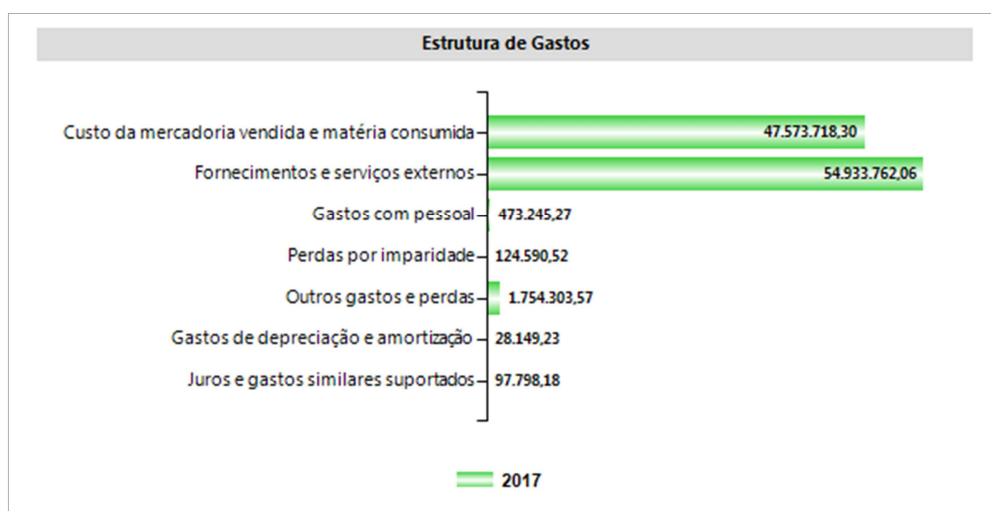
Figura 18: Evolução do preço da eletricidade no Mercado *Spot*



Fonte: OMIE, Elaborado por: PH Energia Lda

Relativamente aos gastos incorridos no período económico de 2017, apresenta-se de seguida a sua estrutura, bem como o peso relativo de cada uma das naturezas no total dos gastos da entidade:

Figura 19: Estrutura de Gastos – DR 2017



Fonte: Base de dados – PH Energia Lda

Na rubrica dos Fornecimentos e Serviços Externos, verificou-se um aumento natural para os €1,4M€, fruto do aumento da atividade da empresa, essencialmente devido ao aumento dos custos variáveis do negócio, como as comissões pagas aos agentes comerciais.

A rubrica de gastos com pessoal, também sofreu uma subida para €473k, sendo que a nível interno verificou-se um crescimento assinalável do número de colaboradores tendo acompanhado o natural crescimento estruturado da empresa.

O quadro seguinte apresenta a evolução dos gastos com o pessoal, bem como o respetivo número de efetivos.

Figura 20: Gastos com pessoal

| RUBRICAS | PERIODOS | |
|-------------------------|------------|------------|
| | 2017 | 2016 |
| Gastos com Pessoal | 473.245,27 | 233.488,84 |
| Nº Médio de Pessoas | 21 | 15 |
| Total do ativo corrente | 24.907,65 | 21.226,26 |

Fonte: Base de dados – PH Energia Lda

Os Outros Rendimentos e Gastos Operacionais dizem respeito, essencialmente, a ganhos ou perdas no mercado de Futuros de compra de electricidade OMIP, sendo que em 2017 a PH Energia registou um ganho líquido de €493k, face aos €301k registados em 2016. Este ganho com os contratos de Futuros registado em 2017, representa um adicional de 0,5% de margem bruta, dado que na prática representa uma diminuição do custo da electricidade comprada durante o ano.

Está também incluído na rubrica de Outros Rendimentos o valor de €160k de subsídios recebidos no ano de 2017.

- Resultados

O EBITDA¹¹ da PH Energia de 2017 foi negativo em €1,35M fruto do forte impacto do nível elevado de preços que se registou durante o ano.

O Resultado Líquido foi de -€1,2M, beneficiando valor positivo (a receber) do Imposto do Rendimento devido à contabilização no resultado do ano dos prejuízos fiscais que a empresa poderá deduzir no futuro (impostos diferidos), em consequência do resultado tributável negativo que se registou no exercício de 2017.

¹¹ EBITDA ((*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations*)) – é um indicador financeiro e representa os Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

ii) Balanço

- Investimentos

A PH Energia registou, em 2017, um investimento pouco significativo em ativos fixos, tendo-se apenas verificado um aumento líquido de €8k nos activos tangíveis e €24k nos ativos intangíveis. O investimento em ativos tangíveis foi em equipamento administrativo, enquanto que no activo intangível foi devido ao aumento da rubrica de projetos em desenvolvimento do projecto iniciado em 2016 da plataforma comunidade Energia Simples.

- Fundo de Maneio

O forte crescimento da actividade da empresa tem sido desafiante ao nível do fundo de maneo, o que tem gerado “*stress*” na tesouraria.

De uma forma detalhada, pode-se avaliar a posição financeira da entidade através da análise dos seguintes itens de balanço:

Figura 21: Balanço: PH Energia Lda

| € 000 | 2017 | 2016 | Var. (%) |
|--------------------------------|---------------|--------------|-------------|
| Clientes | 8.095 | 4.486 | 80% |
| Estado e outros entes públicos | 319 | 39 | 725% |
| Diferimentos | 486 | 46 | 963% |
| Outros activos correntes | 11.401 | 4.462 | 155% |
| Total activo corrente | 20.300 | 9.033 | 125% |
| Fornecedores | 7.838 | 3.095 | 153% |
| Estado e outros entes públicos | 1.506 | 855 | 76% |
| Diferimentos | 207 | 121 | 71% |
| Outros passivos correntes | 2.612 | 734 | 256% |
| Total passivo corrente | 12.162 | 4.805 | 153% |
| Fundo de maneo | 8.137 | 4.228 | 92% |

Fonte: Base de dados – PH Energia Lda

O fundo de maneo passou de €4,2M em 2016 para €8,1M em 2017, fruto do aumento do crédito a clientes, da rubrica Outros Ativos Correntes e da diminuição do Prazo de Pagamento a Fornecedores.

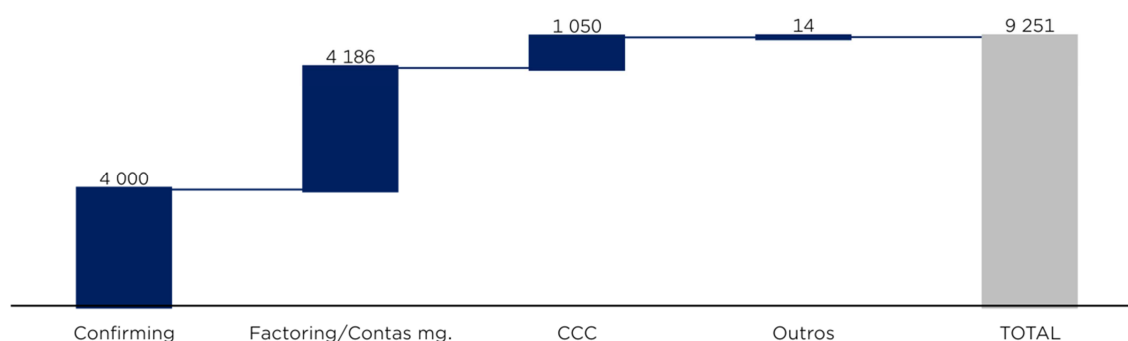
A rubrica de Outros Activos Correntes inclui essencialmente a contabilização dos consumos de energia de clientes que ainda não foram faturados e os depósitos caução da PH Energia junto do OMIE para compra de eletricidade no mercado *spot*.

- Dívida Financeira

O aumento do fundo de maneo da empresa, fruto do crescimento da atividade registado em 2017, foi financiado com a contratação de novas linhas de financiamento de *Trade Finance*. A dívida financeira a Dezembro de 2017 totalizava os **€9,25M**.

Em Dezembro de 2017, as linhas de financiamento com cedência de créditos (*Factoring* e Contas Margem) eram as que totalizam maior valor com **€4,2M**, seguidas pelas linhas de *Confirming* com **€4,0M** e pelas Contas Correntes (CCC) com **€1M**.

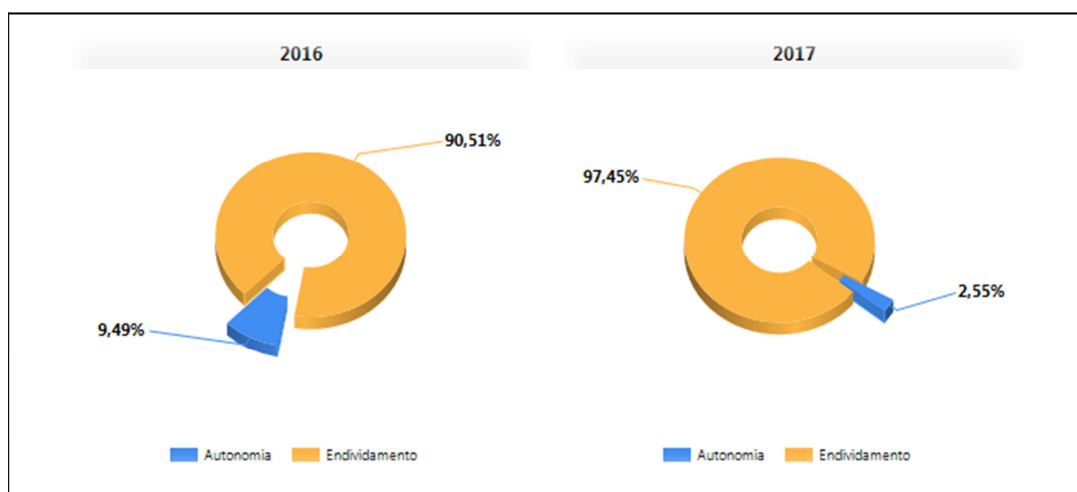
Figura 21: Dívida Financeira (€k)



Fonte: Base de dados – PH Energia Lda

Em resultado da sua atividade em 2017, a posição financeira da entidade apresenta, também, comparativamente com o ano anterior, a seguinte evolução ao nível dos principais indicadores de autonomia financeira e endividamento:

Figura 22: Autonomia Financeira e Endividamento



Fonte: Base de dados – PH Energia Lda

3.3.6. Mercado, *Players* e Concorrência

Em 2017, o mercado de comercialização de electricidade em Portugal ficou marcado pela ligeira diminuição da quota de mercado em energia comercializada (MWh) dos 4 maiores *players* (EDP, ENDESA, IBERDROLA e GALP), pela entrada de 2 comercializadores espanhóis e pela inédita decisão do regulador em excluir 2 empresas do mercado liberalizado.

A quota de mercado das 4 maiores empresas em energia comercializada passou de 86,6% em Dezembro de 2016 para 85,7% no final de 2017. O destaque vai para a EDP que sofreu uma diminuição de 3,2%, passando de 46,0% para 42,8%. A IBERDROLA por sua vez chegou ao final de 2017 com uma quota semelhante à que tinha em Dezembro de 2016, mantendo o segundo lugar do *ranking* com 18,3%. As quotas de mercado da IBERDROLA e da GALP, que ocupam o terceiro e quarto lugar no *ranking* das maiores comercializadoras por MWh vendido, registaram em 2017 uma ligeira subida para 15,6% e 9,0%, respectivamente.

No quadro 22 se encontra a identificação dos comercializadores a actuar em regime de mercado no sector da energia eléctrica.

Figura 23: Quotas em regime de mercado (Dezembro 2017)

| Comercializadores em Regime de Mercado | Nº Clientes | Quota % | Consumo MWh | Quota % |
|---|------------------|------------|------------------|------------|
| EDP Comercial, S.A. | 4.157.938 | 83,75% | 1.494.326 | 42,83% |
| Galp Power, S.A. | 264.147 | 5,32% | 314.055 | 9,00% |
| Endesa Energia, Sucursal Portugal | 211.648 | 4,26% | 639.685 | 18,34% |
| Iberdrola Generación - E.S.P.U. Lda | 138.763 | 2,80% | 504.856 | 14,47% |
| Goldenergy - Comercializador Energia, SA | 90.947 | 1,83% | 16.607 | 0,48% |
| Gas Natural Servicios SDG | 32.564 | 0,66% | 54.955 | 1,58% |
| PH Energia, Unipessoal, Lda | 19.562 | 0,39% | 69.016 | 1,98% |
| ENFORCESCO, SA | 9.759 | 0,20% | 14.720 | 0,42% |
| AUDAX ENERGIA SL | 6.259 | 0,13% | 53.084 | 1,52% |
| Luzboa - Comerc. Energia LDA | 5.891 | 0,12% | 2.968 | 0,09% |
| ENAT - COM. EQUIP ENERGIAS NAT LDA | 4.962 | 0,10% | 3.655 | 0,10% |
| Iberdrola Clientes, S.A.U. | 4.582 | 0,09% | 38.210 | 1,10% |
| AXPO Iberia, SL | 4.315 | 0,09% | 38.408 | 1,10% |
| AUDAX Energia S.L.-Suc em Portugal | 4.125 | 0,08% | 5.894 | 0,17% |
| Lusíadaenergia, S.A. | 2.197 | 0,04% | 2.104 | 0,06% |
| HEN - Serviços Energéticos LDA | 1.821 | 0,04% | 2.710 | 0,08% |
| Elusa, LDA | 1.363 | 0,03% | 486 | 0,01% |
| JAF Plus Lda | 1.323 | 0,03% | 5.369 | 0,15% |
| Elergone Energia Lda. | 778 | 0,02% | 37.447 | 1,07% |
| Logica Energy | 722 | 0,01% | 1.253 | 0,04% |
| Ecochoice, S.A. | 346 | 0,01% | 10.657 | 0,31% |
| Gas Natural Comerc. SA | 279 | 0,01% | 39.913 | 1,14% |
| ROLEAR - Automatizações, Estudos e Repre | 94 | 0,00% | 66 | 0,00% |
| Acciona Green Energy Developments S.L. | 29 | 0,00% | 30.890 | 0,89% |
| Aldro Energia E S.L.U | 15 | 0,00% | 283 | 0,01% |
| Fortia S.L. | 4 | 0,00% | 107.023 | 3,07% |
| ON DEMAND FACILITIES, SLU | 1 | 0,00% | 0,4 | 0,00% |
| Total | 4.964.434 | | 3.488.639 | |

Fonte: Quotas de mercado de Dezembro de 2017, EDP Distribuição

O ano 2017 ficou também marcado pela saída de duas empresas comercializadoras do mercado por decisão da entidade reguladora (ERSE), nomeadamente a VOLTEQUATION e a ELYGAS. Pela primeira vez, a ERSE tomou a decisão de excluir um comercializador do mercado, tendo passado todos os clientes destas empresas para o mercado regulado através da EDP UNIVERSAL.

De destacar também a entrada no mercado dos grupos espanhóis ALDRO e ON Demand Facilities.

Quanto à PH Energia o ano de 2017 ficou marcado por um forte crescimento da quota de mercado e pela subida de duas posições no *ranking* das empresas comercializadoras por quantidade de energia vendida. A PH Energia duplicou a sua quota em energia comercializada de 1,0% para 2,0% no final de 2017, ocupando a sétima posição no *ranking* do mercado em quantidade electricidade vendida.

Figura 24: Quota de mercado PH Energia (MWh comercializados)



Fonte: EDP Distribuição, Elaborado por PH Energia Lda

3.3.7. Análise SWOT

Depois de uma revisão interna da realidade da PH Energia, considerando os aspetos do seu ambiente macroeconómico, tecnológico e sócio-cultural, bem como uma avaliação do seu ambiente competitivo, é possível listar um número de fatores de sistema operacional que se mostram decisivos para o desenvolvimento da estratégia da empresa. Estes fatores podem ser classificados através da matriz SWOT.

❖ Factores internos

Pontos Fortes

- ✚ Qualidade de liderança dos gerentes da empresa;
- ✚ Forte *know-how* e formação superior dos recursos humanos;
- ✚ Potencial de clientes alargado;
- ✚ Qualidade e Desempenho do serviço de apoio ao cliente;
- ✚ Existência de um CRM¹² funcional que melhora a ligação entre todos os departamentos envolvidos na angariação de clientes;

¹² CRM são as iniciais de "Customer Relationship Management" (Gestão de Relacionamento com o Cliente).

- ✚ Relacionamentos estratégicos com fornecedores de energia e produtores;
- ✚ Metodologia robusta já desenvolvida e testada na gestão de energia e na área comportamental para alavancar os resultados da implementação da tecnologia;
- ✚ Rede de parceiros locais no exterior alargada e prestação eficiente de serviços;
- ✚ Soluções que possibilitam alavancar estratégias de inovação de mercado;
- ✚ As infraestruturas e o ambiente de trabalho para a operacionalização dos processos;
- ✚ A disponibilidade demonstrada pelos colaboradores e a receptividade para melhorar as boas práticas existentes na organização;
- ✚ Modelação de processos automáticos de forma a que estes pudessem responder a todos os requisitos;
- ✚ Facilidade para fazer *benchmarking* e aumentar o valor para o cliente;
- ✚ Capacidade e eficiência dos projetos de Investigação & Desenvolvimento.

Pontos Fracos

- ✚ Pouca experiência operacional para projetos de grande escala em mercados externos;
- ✚ Tarifários sem diferenciais competitivos;
- ✚ Os custos de investigação e desenvolvimento são ainda elevados;
- ✚ Não cumprimento de alguns requisitos especificados (ex.: regulamentares ou legais, normativos, subscritos pela organização ou requisitos de outras partes interessadas);
- ✚ Modelo de faturação e de cobrança com algumas limitações
- ✚ Sistema de análise de risco com deficiências;
- ✚ Anomalias na informatização e automatização de processos internos;
- ✚ Grande dependência das instituições financeiras e custos elevados com operações financeiras;
- ✚ Necessidades financeiras importantes para o desenvolvimento de soluções e marketing e inovação;
- ✚ Ineficácia na comunicação entre departamentos;
- ✚ Pouca visibilidade para mercado de massas;
- ✚ Alguma experiência está ainda muito dependente de projetos piloto;
- ✚ Risco de não aprovação dos projetos;

❖ Fatores externos

Oportunidades

- ✚ Fornecimento de um serviço primário;
- ✚ Inclusão recente de investidores externos;
- ✚ Avaliação de Sistema de Gestão da Qualidade;
- ✚ Liberalização dos mercados no setor energético fazem aumentar a necessidade de os pequenos comercializadores implementarem estratégias de diferenciação;
- ✚ Exploração de áreas de alta capacidade: Energia Solar Fotovoltaica e Agregação de Energia;
- ✚ Lançamento de soluções no mercado para estimular os consumidores a minimizarem, otimizarem e monetizarem o seu consumo de energia;
- ✚ A sociedade está cada vez mais sensibilizada para as questões da poupança energética;
- ✚ Políticas públicas tanto de vários governos como da própria Comissão Europeia incentivam cada vez mais a realização de investimentos em soluções energéticas.

Ameaças

- ✚ Aumento do preço de compra da energia;
- ✚ Reincidência de recessão económica e retração na realização de novos investimentos.
- ✚ Elevada concorrência instalada no mercado e existência de concorrentes maiores no negócio;
- ✚ Mudança de Leis e parâmetros regulamentadores; (observação 1)
- ✚ Mercado dinâmico com forte exigência em termos de atualização tecnológica;
- ✚ Poder de negociação dos fornecedores;
- ✚ Redução dos prazos de pagamento por alguns fornecedores;
- ✚ Reduzida influência no mercado e risco de uma má crítica recebida publicamente;
- ✚ Roubo de *know-how* e informações fundamentais;

- ✚ Ineficácia na comunicação com o ORD¹³ e o ORPE¹⁴ e os atrasos na faturação de uso de redes;
- ✚ Dependência de incentivos públicos em alguns mercados por parte dos clientes.

Depois de se realizar uma análise SWOT deve-se impor medidas que consigam estancar as fraquezas e maximizar as forças. O objetivo será sempre superar as ameaças, tentando beneficiar ao mesmo tempo das oportunidades. A identificação destes elementos é importante para se estabelecer prioridades e tomar decisões estratégicas.

Para além da análise SWOT apresentada, será importante salientar neste estudo que o negócio da PH energia Lda está afetado por vários constrangimentos, nomeadamente a instabilidade/volatilidade legislativa do sector e das políticas económicas e energéticas em geral:

- ✚ Alteração legislativa – alterações legislativas introduzidas pelo Governo ao setor energético ou propostas do regulador da Energia: a Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE).
- ✚ Alteração na política energética – refere-se ao reflexo das preocupações e alterações que são feitas por cada governo no que se confere, por exemplo, à produção de energia de fontes renováveis ou o estímulo às empresas para a redução do consumo de eletricidade, salientando que qualquer alteração introduzida cumpre a lei e têm estabilidade regulatória.

A PH Energia Lda preocupa-se em ser um Agente de Mercado ativo e cumpridor para com os regulamentos da ERSE, legislação nacional e comunitária. A organização exige a si mesma estar em *compliance* legal e regulamentar, participa nas consultas públicas e de interessados que dizem respeito à sua atividade, integrando ainda o corpo associativo da “ADENE – Agência para a Energia”, e da “ACEMEL – Associação de Comercializadores de Energia no Mercado Liberalizado”, que tem como finalidade dar maior representatividade às preocupações das pequenas comercializadoras, bem como contribuir

¹³ Eletricidade: A gestão da logística do processo de mudança de comercializador está atribuída ao operador da rede de distribuição (EDP Distribuição)

¹⁴ Gás Natural: O processo de mudança de comercializador está legalmente atribuído à REN Gasodutos enquanto operador da rede nacional de transporte de gás natural (RNTGN)

construtivamente com ações e opiniões junto dos órgãos decisórios do Sistema Energético Nacional.

O maior risco inerente para a organização é não se conseguir adaptar em tempo útil a todas as alterações necessárias de implementar.

Capítulo 4 - Estruturação de um modelo BSC

4.1. Definição da Proposta de valor

A PH Energia enfrenta um mercado em forte competição pelo que se torna fundamental investir constantemente na inovação e melhoria contínua, quer no âmbito dos processos de comercialização de energia elétrica e gás natural, quer no âmbito das ferramentas de gestão operacional.

A estratégia e a proposta de valor que a PH Energia Lda tem vindo a trabalhar abre oportunidades para alavancar o crescimento da empresa com todo o *know-how* tecnológico e *expertise* em distribuição de energia que detém, tanto no setor residencial como empresarial.

Antes de partirmos para a definição dos objetivos estratégicos e para a definição dos indicadores de suporte, pretendemos clarificar os principais pontos da proposta de valor que a PH Energia pretende continuar a praticar no futuro.

De acordo com Kaplan (2010), a proposta de valor é, a combinação única de preço, qualidade, disponibilidade, facilidade e velocidade de compra, funcionalidade, relacionamento e serviço, corresponde ao coração da estratégia, o que difere a empresa de seus concorrentes ou o que pretende fazer melhor do que para os clientes direcionados.

A proposta de valor da PH Energia Lda pode ser analisada em três vertentes:

Excelência operacional

Os gestores operacionais da PH Energia Lda classificaram alguns processos estruturais da empresa que a tornam excelente no mercado e muito importantes para que possa ser sustentável nos próximos anos, entre os quais se destaca:

- i. Perante os clientes: A eficiência no suporte administrativo, em particular o apoio ao cliente;
- ii. Perante os financiadores: A produção constante de informação contabilística disponível para as entidades financeiras, a gestão do fundo de maneo e o equilíbrio

- financeiro da empresa, ou seja, manutenção da liquidez de tesouraria e o controle orçamental nos recebimentos e pagamentos;
- iii. Perante os associados: A construção de ligações muito diretas com os parceiros comerciais (associados) e gestores individualizados no suporte aos agentes de mercado, para realmente aumentar a carteira de clientes de forma sustentada;
 - iv. Perante os colaboradores: Tem tomado melhorias significativas desde a recente criação de um departamento de RH, em que se pretende que haja um processo de acompanhamento e avaliação do desempenho dos funcionários. Destacam-se outros pontos fortes da organização, nomeadamente uma equipa muito jovem e dinâmica, o vínculo muito próximo dos colaboradores com as chefias e o espírito de trabalho em equipa;
 - v. O funcionamento interno no geral: O funcionamento interno geral encontra-se avaliado como “bom” e o facto de estar em constante melhoria é um ponto muito positivo, numa fase de contínuo crescimento e aprendizagem dos processos em si. Nesse sentido, a organização trabalha em parceria com uma empresa de segurança no trabalho para promover a proteção dos trabalhadores e analisar os índices de acidentes no trabalho.

A criação de valor pela comercializadora é sustentada pela maior capacidade de gerir a aquisição de energia em condições mais favoráveis, pela utilização da capacidade de produção e armazenagem da rede de forma mais eficiente e económica e pela redução do investimento e do custo de manutenção do sistema, e, repartindo os benefícios entre si e os seus clientes, adquirindo assim uma competitividade e reputação acrescidas.

A vantagem corporativa baseia-se fundamentalmente na qualidade do serviço prestado e, também, não podemos descurar nesse campo a relação do cliente com o serviço. Neste sentido, a PH Energia tem um serviço personalizado, com uma grande proximidade com o cliente e sustentado na inovação.

“A organização é bastante diferenciadora, sem dúvida. Tanto pelos serviços que presta, assim como pela inovação dos mesmos.. É uma empresa que aposta imenso na inovação, daí ter criado um departamento de Investigação & Desenvolvimento no ano 2018.” (Eng. Sandra Castro, Responsável da Qualidade)

Um dos ponto-chave a nível operacional no negócio da PH Energia Lda é a capacidade de dar resposta imediata e o esclarecimento às dúvidas e aos problemas do cliente.

“Enquanto empresa certificada pela ISO 9001, se compromete com todos os clientes que tenham uma resposta máxima em 3 dias úteis.” (Dr. Frederico Melo, Diretor Financeiro)

E, nesse sentido, os colaboradores da organização tem capacidade de atendimento ao cliente e estão preparados para responder aos desafios diários, consistindo numa das principais vantagens organizacionais. Está comprovado pelo *feedback* que tem recebido dos clientes a dizer que a organização é, realmente, muito ágil neste sentido.

Liderança de serviço

A marca Energia Simples pretende tornar-se o símbolo da inteligência aplicada ao campo da energia.

Com esse intuito, aposta na prestação de um serviço diferenciado e adaptado a cada especificidade do sector. Apresenta aos seus clientes um processo de comercialização de eletricidade e gás natural transparente e uma relação personalizada e imediata com base no suporte digital, investindo fortemente na comunicação e interação com os seus clientes através de meios informatizados, tornando o processo transparente e fácil.

A comercializadora tem procurado incorporar, no quotidiano do seu negócio, alguns serviços de valor acrescentado como o caso da monitorização do desempenho energético dos clientes industriais, especialização em estudos ao mercado energético para a redução de custos de energia e a produção descentralizada a partir de fontes renováveis, desenvolvendo funcionalidades internas ao nível das suas infra-estruturas e processos, bem como junto dos seus clientes.

“A venda de eletricidade e gás natural, que corresponde a 95% da faturação da empresa, não é propriamente um produto “fácil” de vender, tendo em conta que não é visível e claramente isso pode-se resumir ao preço, o que é um bocado limitativo em termos de recessão relativamente ao mercado.” (Prof. Manuel Azevedo, CEO)

Não obstante, a PH Energia, fornecendo um serviço essencial, tem sustentado o processo de crescimento e o modelo de presença no mercado baseado numa aproximação inovadora com os clientes para a satisfação das suas necessidades.

A possibilidade de oferecer um serviço integrado desde o financiamento, fornecimento, instalação e manutenção de uma oferta de valor acrescentado representa uma mais-valia em termos competitivos e de solução para o mercado.

A organização já começou a tomar referência no mercado e, no ponto de vista de novos clientes passou para um patamar de qualidade em que já não tem necessidade de entrar em competição agressiva do ponto de vista do preço. A comercializadora conquistou reconhecimento no mercado eléctrico nacional como uma empresa que presta um bom serviço aos clientes e, portanto, hoje com uma carteira de 20k clientes (aproximadamente), pode ser mais exigente no segmento do preço na relação com os clientes.

“Os clientes sabem que hoje em dia mesmo mudando para a concorrência que possa ter um tarifário mais agressivo que o nosso, não lhes interessa poupar alguns euros num ano ou num mês, porque sabe que não vai ter o mesmo serviço que nós prestamos” (Eng. João Brito, Diretor Comercial).

A direção, resume que o que faz a diferença da PH Energia em relação aos 5 grandes *players* [comercializadores] concorrentes é realmente o apoio ao cliente. E a tentativa de, mesmo quando se comete “erros”, ser transparente e dizer “nós cometemos o erro, vamos corrigi-lo”.

No âmbito das relações comerciais, são delegados gestores de clientes, em particular aos clientes empresarias de grande dimensão e entidades públicas.

Fidelidade do cliente

Os Gestores de Topo referem que nas acções estratégicas é “importantíssimo” a fidelização dos clientes.

E como é que o cliente nesta área de negócio se fideliza?

Resposta: oferta de produtos e serviços diferenciada face ao resto do mercado.

Numa ótica comercial, a energia fornecida é “igual” em todas as comercializadoras, o critério de diferenciação da PH Energia é o serviço prestado e a assistência que é dada ao cliente fazendo com que a satisfação dos clientes seja o factor crítico prioritário para a sua atividade.

“Somos uma empresa que trabalha e tenta trabalhar sempre ao lado do cliente.” (Eng. João Brito, Director Comercial)

Deste modo, a organização procura que o cliente se sinta bem acompanhado e satisfeito com o serviço prestado. Assim, aposta numa estrutura de *Call Center* interno para dar apoio ao cliente, portanto consegue controlar toda a resposta que é dada ao mesmo, o que é fundamental.

“A nossa política é ter um crescimento sustentado para poder continuar a dar assistência ao cliente, e o apoio que o cliente necessita e poder continuar a manter a qualidade, e evitar transferir esse serviço para empresas externas, no qual não vamos poder controlar a qualidade.” (Eng. João Brito, Director Comercial)

A organização detém uma classificação muito elevada em termos de atendimento ao cliente e, assim, as últimas estatísticas efectuadas internamente apontam para que 95% dos clientes ativos se mantêm na empresa, constituindo-se um fator de fidelidade.

A qualidade na relação com os clientes deve continuar a ser um ponto-chave e, assim, aumentar a rentabilidade da empresa junto de cada cliente. Para isso, foi feita uma reestruturação da rede comercial com investimento em novos “gestores de clientes” para poder prestar um melhor serviço na área do *Business to Business* (B2B)¹⁵.

No sector da energia, a prestação (venda) à medida de cada cliente é realizada com uma oferta de produtos estruturados, nomeadamente tarifários fixos ou indexados, consuante o perfil de consumo. A Energia Simples é muito transparente e propõe ao cliente a melhor solução a prestar, tentando se adaptar as necessidades do cliente mediante os seus produtos.

¹⁵ B2B (*Business to Business*) é a sigla utilizada no comércio eletrónico para definir transações comerciais entre empresas.

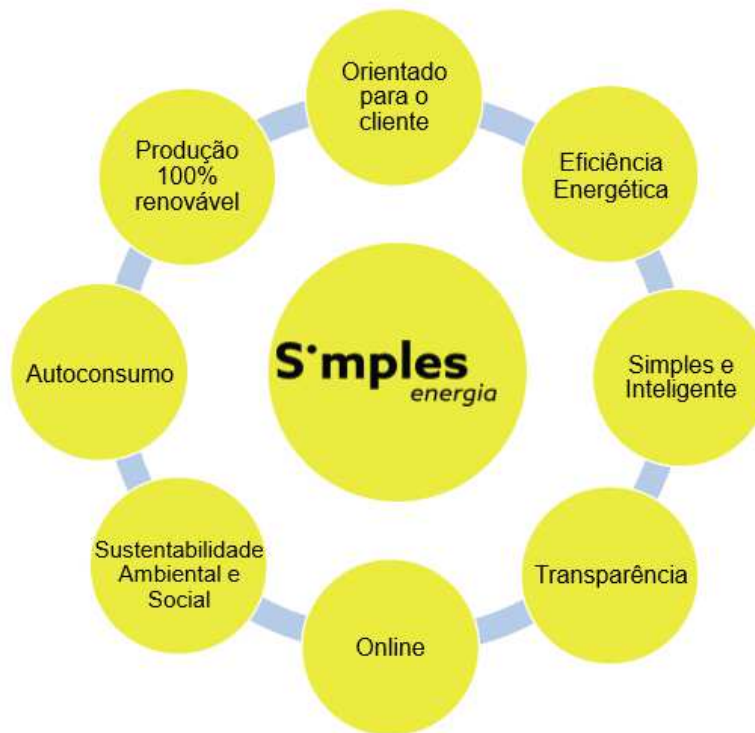
A gestão tem referências de que quando foi iniciado o projeto, a principal proposta de valor era apostar na “poupança” do cliente. Portanto, comenta que a directriz era abordar os clientes e oferecer uma solução integrada de poupança no fornecimento de energia. Ganhará com isso porque o cliente poderia produzir energia nas alturas do dia em que a energia era mais cara para nós comprar no mercado e ganharíamos também através de margens comerciais com as soluções apresentadas

Inclusivamente, com a entrada da PH Energia no negócio do Gás Natural consegue oferecer ao cliente, simultaneamente, um serviço complementar de eletricidade e gás, o que será uma oportunidade de crescimento do negócio e que também poderá permitir melhorar a rentabilidade da empresa.

No mesmo contexto, destaca-se outra vertente relacionada com a oferta de energia verde, que é um ponto de enorme diferenciação em relação aos concorrentes que não trabalham essa área. A PH Energia Lda através de produção autónoma que tem, está em vantagem competitiva pelo privilégio de poder oferecer um produto diferenciado, que cada vez mais será uma área onde se pode distinguir pelo baixo custo / preço relativo.

“Nunca quisemos vender só energia eléctrica. Aquilo que queremos é ser uma comercializadora digital agregadora, ou seja, prestar um serviço de agregação ao operador do sistema [a REN], para ajudar no equilíbrio entre produção e consumo, que será tanto mais importante quanto mais renováveis existirem no sistema. Para isso precisaremos de uma plataforma de gestão energética que se baseia na compra de energia a produtores independentes, colocando-os à disposição da REN no momento em que esta ou precisa de consumo, ou não precisa de produção.” (Prof. Manuel Azevedo, CEO, Revista Público, 2017)

Figura 25: Posição no mercado – PH Energia Lda



Fonte: Base de dados PH Energia Lda

4.2. Descrição dos objetivos estratégicos

O *Balanced Scorecard* impulsiona as medidas da missão da organização, alinhando os objetivos com a estratégia (Gambus, 2005).

Esta ferramenta de gestão na PH Energia vai focar-se em medidas financeiras e operacionais irão ser discutidos os objetivos que melhor sustentam o posicionamento da empresa no mercado energético.

Após a análise da literatura no capítulo 2, aprendemos que devemos começar não com indicadores de medida, mas com descrições do que a empresa quer realizar. A seleção de medidas foi muito mais simples depois que os executivos da empresa descreveram as suas estratégias através dos múltiplos objetivos estratégicos .

A empresa precisa de expressar os objetivos para a proposta de valor que oferece aos clientes. Nesse sentido, necessita de se centrar nos objectivos estratégicos de longo prazo e na obtenção de vantagens competitivas, e desviar o foco dos aspectos operacionais de curto prazo.

De acordo com Kaplan & Norton (2010), os gestores devem entender que os resultados do negócio dependem de um equilíbrio de esforços e resultados em várias áreas. Por isso, todo o gestor deve participar de forma responsável no desenvolvimento dos objetivos da unidade superior, da qual é parte interessada.

Os gestores de topo e os gestores intermédios da PH Energia, Lda precisam de objetivos claramente definidos. Estes objetivos estabelecem o desempenho que a própria unidade de gestão deve produzir e derivam dos objetivos estratégicos da empresa.

Neste ponto são apresentados um conjunto de objectivos estratégicos da organização distribuídos por objectivos financeiros, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, tomando-se como referência as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton.

Note-se que o objectivo não é abandonar as medidas de natureza financeira, pretende-se completá-las com medidas não financeiras para propulsionar o desempenho da empresa.

4.2.1. Plano de negócios 2018

A empresa começou a comercializar energia em Abril de 2015, sendo que o objetivo passou sempre por um cumprimento rigoroso de todo o seu *business plan*.

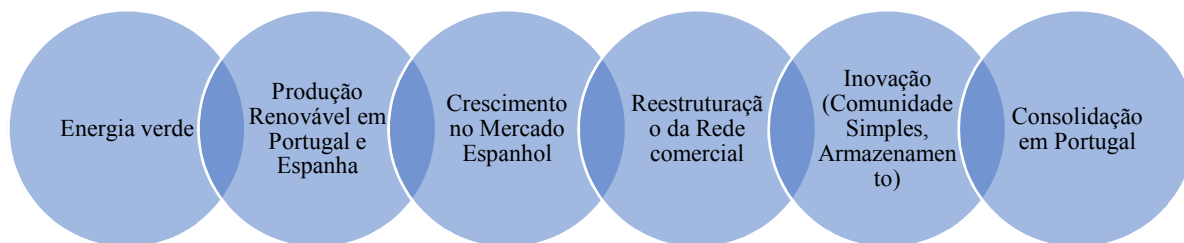
❖ Objetivos Comerciais e Financeiros

A estratégia da comercializadora é crescer num ambiente sustentável para os clientes e para os colaboradores. Nesse sentido, tem de ser capaz de desenvolver-se no mercado energético de uma forma consolidada, competitiva e estável. Tem de estar preparada para responder aos desafios do setor, caminhar para um objetivo global e promover uma organização onde a rentabilidade do negócio é um foco diário.

Os objectivos estratégicos para 2018 são os seguintes:

1. Manutenção da carteira de clientes na área de comercialização de electricidade;
2. Crescimento da atividade na comercialização de Gás Natural;
3. Melhoria das Margens Brutas através da estratégia de fixação do preço de compra de energia (Futuros, Agregação de Energia);
4. Crescimento da atividade na agregação de produção renovável;
5. Crescimento na atividade do Autoconsumo Fotovoltaico.

Figura 26: Novas etapas para 2018



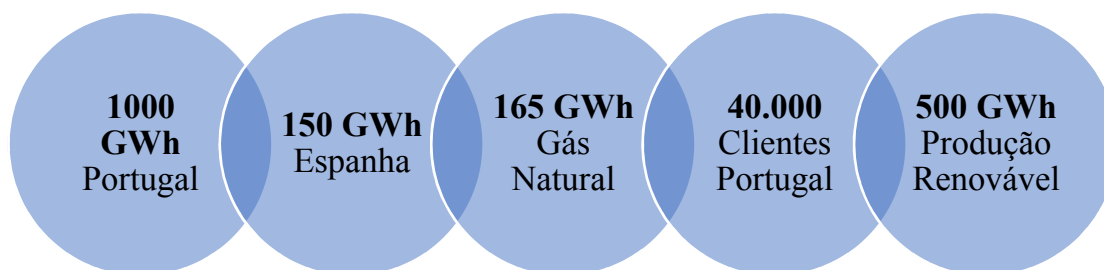
Fonte: Base de dados PH Energia Lda

Foram apresentadas as metas de vendas estipuladas pelo Gestor de Topo para o ano de 2018.

- **Electricidade:** manter a quota de mercado alcançado no final de 2017 (2%), que se traduzirá na venda de aproximadamente 1 TWh de energia, o que corresponde a um volume de negócios de cerca de €131M (objetivo previsto anteriormente para 2020);
- **Gás:** Crescimento de 450% na quantidade comercializada, passando dos 30 GWh registados em 2017 para 165 GWh;
- **Agregação:** *Trading* de 134 GWh para 2018 (13% do total de energia comercializada a clientes) proveniente de contratos com produtores de energia solar, eólica e hídrica.

Todos os números estipulados para 2018 estão apresentados na figura 27.

Figura 27: Os números para 2018



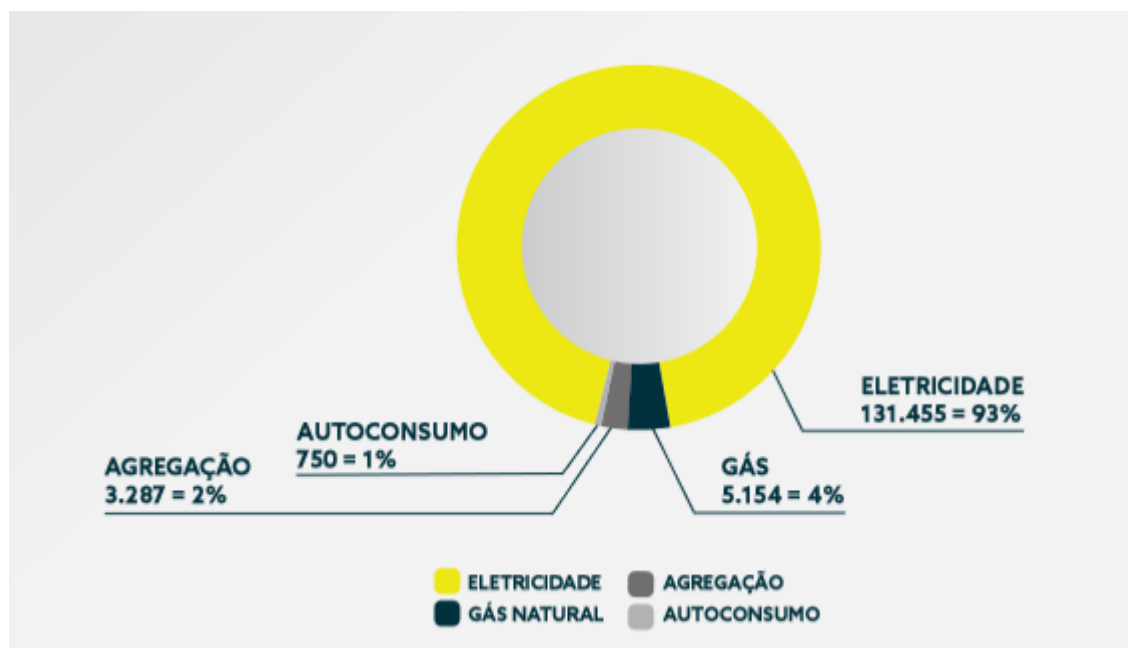
Fonte: Base de dados PH Energia Lda

Relativamente á agregação de produção renovável, esta nova área de atuação desde 2017, será o foco da empresa para os próximos cinco anos, pois é uma área de especial importância para a Energia Simples, por permitir o aumento da Margem Bruta em valor absoluto da empresa, dado que os preços de compra são em média mais baixos do que os preços de mercado diário. Permite, também, neutralizar o risco da volatilidade do preço de compra da energia no mercado e um impacto positivo no fundo de maneiio da empresa, pois o prazo para liquidação da aquisição dessa energia é superior ao verificado no mercado diário (OMIE).

Um foco de crescimento será na actividade de desenvolvimento de projetos de autoconsumo fotovoltaico junto de clientes atuais da Energia Simples, utilizando modelos de fornecimento de longo prazo (PPA) e instalação. Esta área de negócio irá aumentar a rentabilidade da empresa, e reforçar a posição no mercado da Energia Simples, como uma empresa orientada para a sustentabilidade energética.

O reforço do crescimento no fornecimento de gás natural será uma área que permitirá à Energia Simples aumentar as suas vendas, fornecendo aos seus clientes de electricidade o fornecimento global de energia (electricidade + autoconsumo + gás natural).

Figura 28: Plano de negócio 2018¹⁶ (€k)



Fonte: Base de dados – Departamento Financeiro PH Energia Lda

Com o propósito de se verem atingidos os objetivos de negócios estabelecidos, foi elaborada uma reestruturação da rede comercial, com a inserção de novos gestores internos de clientes que deverão acompanhar a rede de parceiros comerciais da marca Energia Simples, assim como, os clientes de maior volume, de modo a compreenderem as suas necessidades e exigências primordiais, o estado do mercado e, também, para transmitir a visão e os objetivos da Energia Simples. A partir desta relação dinâmica, podem ser definidos os objetivos adaptados para os segmentos-alvo: tarifários, prazos de pagamento, qualidade, serviço ao cliente.

4.3. Avaliação dos indicadores propostos

A PH Energia assume a política de gestão da qualidade como uma responsabilidade crítica, cujos princípios são divulgados por todos os níveis da organização e assenta nos seguintes compromissos:

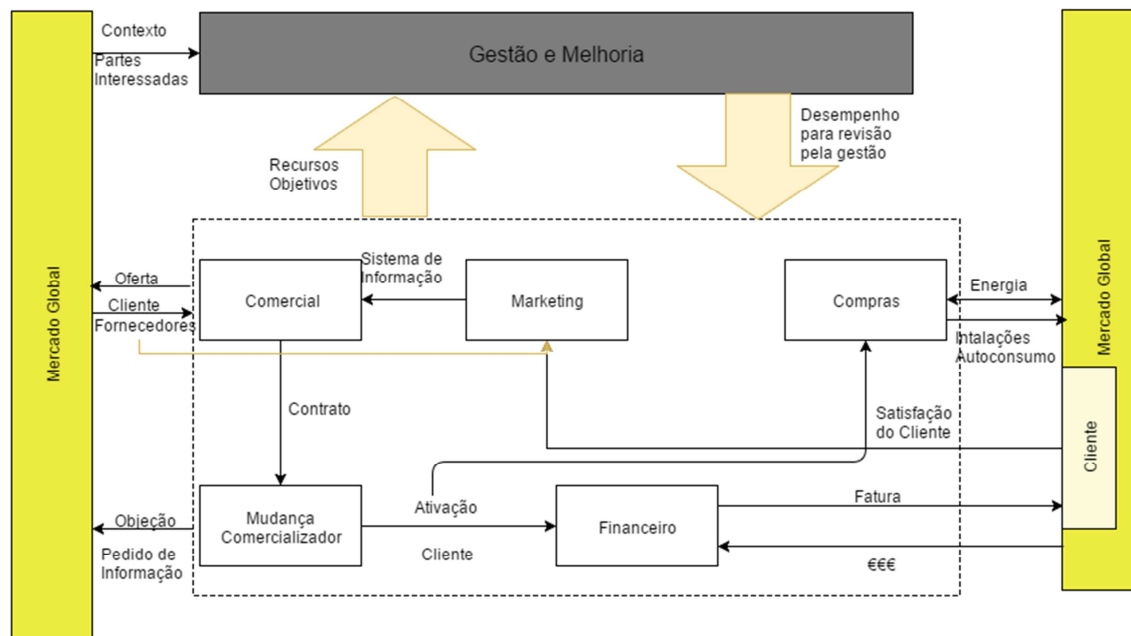
- ❖ Aumento dos lucros do comercializador;

¹⁶ Total de faturação: 140 646 €k

- ❖ Redução de custos de energia elétrica suportados pelos consumidores;
- ❖ Identificação de oportunidades de melhoria da eficiência energética;
- ❖ Aumento do potencial de utilização da produção de energia produzida por fontes de energia renováveis;
- ❖ Promoção de uma relação de confiança com clientes;
- ❖ Maximizar a satisfação, a realização das necessidades dos *stakeholder's*;
- ❖ Melhoria contínua nos processos e serviços prestados;
- ❖ Idoneidade, transparência, rigor e celeridade;
- ❖ Cumprimento das obrigações legais e regulamentação em vigor.

O Sistema de Gestão da Qualidade da PH Energia está suportado num conjunto de processos, conforme se mostra na Figura 30. Os processos internos são definidos para atingir os objetivos estratégicos da organização, daí que todos eles criam valor à empresa e contribuem para a *performance* constante da organização.

Figura 29: Interação de processos na estrutura orgânica da Energia Simples



Fonte: Base de Dados PH Energia Lda

Os processos inseridos no Sistema de Gestão da Qualidade englobam todos estes micro-sistemas, nesse sentido a organização está a concentrar toda a informação nos seus processos de gestão e assume haver uma maior eficácia e manutenção da qualidade do sistema de gestão.

A monitorização é da responsabilidade dos gestores operacionais sendo registada nos Indicadores de Desempenho (KPI's) que levam em consideração o ambiente do negócio e o alinhamento ao contexto interno e externo da empresa ao longo do tempo. Os KPI's na organização são estabelecidos por todos os departamentos, no início de cada ano, e são analisados pela administração da empresa de uma forma regular.

O desempenho empresarial é medido através desses KPI's e também através de reuniões de revisão pela gestão da Energia Simples, de forma a prever e analisar situações que possam acontecer no futuro.

A Energia Simples tem claramente definidas as suas metas e estratégias o que satisfaz uma ferramenta de planeamento estratégico como o ***Balanced Scorecard***, no encontro às necessidades e às melhorias do sistema de gestão da empresa.

Os indicadores deverão ligar os objetivos estratégicos com as metas alcançadas de longo prazo e os orçamentos anuais, desdobrados pelas quatro perspetivas do BSC. A identificação de indicadores é essencial para acompanhar e identificar se o trabalho realizado na organização estão de acordo com os objetivos propostos. Os indicadores a definir devem ser bem enquadrados no âmbito a que se propõe, relevantes para a organização envolvida, simples e de fácil compreensão pelas partes a quem possam interessar, mensuráveis e verificáveis.

Nesta fase do trabalho, será definida uma nova metodologia e um conjunto de indicadores-chave de desempenho direccionados aos objectivos apresentados no ponto 4.2 para ajudar a organização a definir e medir os progressos obtidos em função das suas funções/tarefas.

4.3.1. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento descrevem-se os objetivos para os funcionários, sistemas de informação e o alinhamento da estratégia por toda a estrutura da empresa.

Atendendo ao panorama de crescimento do negócio da PH e as mudanças organizacionais implícitas, exige-se que as habilitações e conhecimentos dos funcionários sejam melhoradas para que as competências sejam mobilizados em direcção aos objetivos organizacionais.

Para a “implementação” da missão, visão e valores, foi crucial em 1º lugar contratar Recursos Humanos com conhecimento e motivados para a missão e a visão, o que significa que os colaboradores são a parte fundamental. Atendendo ao crescimento do número de clientes, a organização tem investido na sua estrutura orgânica, alargando o número de RH, contando, neste momento, com cerca de 30 trabalhadores.

“A PH Energia tem uma estrutura muito horizontal tendo em conta que é uma empresa relativamente recente e nasceu de uma startup. Aqui as trocas de ideias são reconhecidas e os colaboradores tem um grau de envolvimento muito forte nos processos de mudança da organização.”
(CEO, Prof. Manuel Azevedo)

A PH energia tem outras medidas genéricas para os funcionários, como o combate ao absentismo, o programa de formação contínua em que os funcionários são incentivados pelos órgãos de gestão a realizarem formações do seu interesse próprio, mas também para o interesse da empresa, e o controlo da pontualidade crescendo dentro do movimento de partes interessadas.

“Os maiores estímulos à criatividade e ao desempenho dos colaboradores, para mim, são as formações e os convívios. A formação contínua é muito incentivada nesta empresa. E também acho que os convívios são muito importantes. Os convívios extra-borário de trabalho às vezes motivam bastante mais do que as outras coisas. Considero que também é importante sempre pedir sugestões aos colaboradores, para que eles sintam abertura para falar sobre os problemas.” (Directora de RH, Dra. Luísa Vilas Boas)

Os funcionários necessitam, também, de eficazes Sistemas de Informação na realização das suas tarefas, assim como, estar motivados, trabalhar em equipa, ter estímulo na sua capacidade de tomar decisões (*empowerment*) e principalmente estar devidamente alinhados com os valores corporativos.

No entanto, investigamos que não existe métricas que vinculem as capacidades dos funcionários à estratégia. Será importante uma conexão forte entre as melhorias nos Recursos Humanos para um melhor desempenho geral da empresa.

Tabela 1 – Perspetiva de aprendizagem e crescimento

| Objectivo | Indicador de Desempenho - KPI | Unidade de Medida | Periodicidade | Polaridade |
|---|--|-------------------|---------------|------------|
| Avaliação de desempenho | Avaliação 360º | Escala de valores | Semestral | Positiva |
| | Acréscimo da produtividade do trabalho | % | Mensal | Positiva |
| | Índice de satisfação dos colaboradores | % | Semestral | Positiva |
| | Taxa de não renovação | % | Anual | Negativa |
| Competência dos colaboradores e parceiros comerciais | Tempo de formação interna ou externa total | Horas | Anual | Positiva |
| | Horas de formação por colaborador | Horas/colaborador | Anual | Positiva |
| | Gastos de formação em vendas e apoio ao cliente | € | Anual | Positiva |
| | Índice de tecnicidade | % | Anual | Positiva |
| Clima organizacional em melhoria contínua | Número de oportunidades de melhoria propostas por departamento | Número | Semestral | Positiva |
| | Taxa de implementação de melhorias | % | Semestral | Positiva |
| | Custos de Investigação & Desenvolvimento (I&D) | € | Semestral | Positiva |
| | Número de intervenções no SGQ | Número | Mensal | Positiva |
| | Nº de colaboradores por clientes | % | Semestral | Positiva |
| | Taxa de absentismo | % | Mensal | Negativa |
| | Índices acidentes de trabalho | % | Mensal | Negativa |
| Investimento nos Sistemas de Informação | Nº de inovações de processos e serviços | Número | Mensal | Positiva |
| | Tempo de desenvolvimento de processos e serviços | Dias uteis | Mensal | Negativa |
| | Taxa de <i>backups</i> com sucesso | % | Semestral | Positiva |
| | Volume de investimento em tecnologia de informação | % | Semestral | Positiva |
| | Índice de fiabilidade da informação no sistema informático | % | Mensal | Positiva |

Fonte: Elaborado pela autora

Avaliação de Desempenho: Os colaboradores estão sujeitos a uma avaliação semestral - em Junho e Dezembro - relativamente ao seu desempenho global, enquanto parte ativa inserida na organização. Propõe-se os seguintes indicadores para esta avaliação de desempenho:

✚ **Avaliação 360°:** A avaliação 360° pretende dar uma visão geral sobre a presença e o nível de desenvolvimento de determinadas características nos colaboradores. A avaliação consiste na resposta a dois inquéritos com pontos pertinentes de avaliar: Inquérito de autoavaliação, onde cada colaborador avalia o seu próprio desempenho, dificuldades e desafios; Inquérito de heteroavaliação, relativamente a todos os seus colegas; Os responsáveis dos departamentos tem um terceiro inquérito, onde fazem uma apreciação ao desempenho dos colaboradores que têm sob a sua gestão direta. Apresenta-se, assim, uma escala de valores de 1 a 5, em que 1 é “insuficiente” e 5 é “excelente” onde são avaliadas várias componentes profissionais e pessoais. Os resultados nas 3 avaliações devem atingir média igual ou superior a 3 (considerado “razoável”).

✚ **Acréscimo da produtividade do trabalho:** A produtividade agregada do trabalho desempenha um papel extremamente importante na rentabilidade da organização. É expectável que a mudança organizacional que está a ocorrer originada pelo crescimento possa melhorar a produtividade laboral e, em contrapartida, o nível de qualidade do serviço prestado no futuro, o que é positivo. O cálculo da produtividade do trabalho é obtido pela divisão entre os resultados obtidos durante o período de tempo escolhido e o número de horas de trabalho que a mão-de-obra gastou para esses resultados. Quanto menor for o tempo levado para obter o resultado pretendido, mais eficiente será o sistema.

$$\text{Produtividade do trabalho} = \frac{\text{Resultados obtidos}^{17}}{\text{Tempo de trabalho}}$$

¹⁷ Variável quantitativa: número de chamadas atendidas, de serviços contratados, etc

✚ **Índice de satisfação dos colaboradores:** A satisfação é uma componente altamente importante na vida profissional do trabalhador. As oportunidades de crescimento e promoção dentro da empresa tem espelho direto nos resultados e no empenhamento dos colaboradores, principalmente nos quadros operacionais, traduzindo um crescente envolvimento e comprometimento com a organização. Além disso, é de extrema importância a constituição de uma equipa motivada, boas condições no ambiente de trabalho e, também, promovidas acções de *team building* para criar o bom ambiente de equipa, para fazê-los sentir-se bem na organização e para a prossecução dos objetivos estratégicos a atingir. A satisfação é um indicador muito valioso para inquirir se um determinado departamento ou função necessita de intervenção de melhoria.

Índice de satisfação dos colaboradores

$$= \frac{\text{Nº de colaboradores satisfeitos no nível operacional}}{\text{Nº de colaboradores no nível operacional}}$$

✚ **Taxa de não renovação:** O departamento de RH deve desenvolver um programa de recrutamento eficaz, de forma a garantir que os ativos da organização se adequam ao perfil desejado para assumir a função que foram contratados. Desta forma, é desejável que a taxa de não renovação, por iniciativa da entidade empregadora, seja reduzida, sinalizando que a empresa investe na manutenção/renovação dos trabalhadores. O indicador é obtido através do quociente entre o número de contratos de trabalho não renovados sobre o número total de contratos de trabalho assinados. Até ao momento, a PH Energia não apresenta grandes intervenções na rotação/substituição de pessoal.

$$\text{Taxa de não renovação} = \frac{\text{Nº de contratos de trabalho não renovados}}{\text{Nº de contratos de trabalho assinados}}$$

Competência dos colaboradores e parceiros comerciais: Dado o grau de complexidade da atividade desenvolvida pela Energia Simples e a evolução permanente do mercado energético, é necessário se antever e adequar às exigências que surgem. Assim, para além

dos conhecimentos que são condição ao exercício das próprias funções, são também asseguradas ações de formação ajustadas às necessidades da empresa e dos colaboradores. Portanto, é um investimento bilateral, que demonstra o compromisso de ambas as partes num futuro conjunto a longo prazo. São propostos alguns indicadores para averiguar o nível de competências profissionais:

✚ **Tempo de formação interna ou externa total:** A formação deve ser valorizada e colocada em primeiro plano: só dessa forma pode evoluir a organização e o capital humano que a integra. Sendo que toda a estrutura tem uma vasta experiência empresarial, permitindo que o *know-how* seja transmitido de funcionário para funcionário, favorecendo uma contínua evolução dos RH e aposta, também, em cursos e formações aos colaboradores para melhoria das suas competências, criando-se um ambiente propício ao crescimento pessoal e profissional.

✚ **Horas de formação por colaborador:** A organização realiza o maior esforço para proporcionar o maior número de momentos de formação apropriados às funções específicas de cada colaborador. Considera, também, que há prioridade aos colaboradores mais recentes, no sentido de integrar os mesmos com as especificidades do negócio. Nesse sentido, foi definido o KPI associado ao número de horas de formação atribuídas a cada colaborador: no mínimo, a empresa deve garantir:

Horas de formação por colaborador \geq 35 horas/ano ou 2,5 horas/mês (casos de colaboradores com menos de 1 ano)

✚ **Gastos de formação em vendas e apoio ao cliente:** Com o crescimento da organização, é primordial a especialização em áreas específicas, particularmente um investimento na formação de vendas e apoio ao cliente. São estes profissionais que lidam diretamente com os clientes e fazem passar para o mercado o valor da marca “Energia Simples” e a qualidade da organização. A formação especializada aos seus colaboradores e parceiros comerciais diretos irá ter reflexos no desenvolvimento nas tarefas desempenhadas, pois estimula o desempenho e apoia às ideias e inovações.

✚ **Índice de tecnicidade:** Em particular, no sector de atividade onde atua é crítico ter um índice técnico elevado nas áreas de engenharias, em particular associadas ao ramo da energia (electrotécnica e energia renováveis, por exemplo). O nível de escolaridade instruí os funcionários de adotarem métodos de trabalho mais avançados. Por isso, é uma responsabilidade o recrutamento dos RH que melhor se adaptam ao negócio da organização garantindo-se que tem a qualificação académica e profissional necessária.

$$\text{Índice de tecnicidade} = \frac{\text{Nº de técnicos superiores}}{\text{Nº total de colaboradores}}$$

Clima organizacional de melhoria contínua: Para a PH Energia é de extrema importância a melhoria progressiva dos seus processos, produtos e serviços oferecidos no mercado energético. Os colaboradores devem sentir abertura para dar ideias e sugestões de melhoria, quer ao nível técnico quer humano, e ter uma participação ativa com o desenvolvimento de curto e de longo prazo da organização.

✚ **Número de oportunidades de melhoria por departamento:** Os colaboradores podem apresentar aos responsáveis pelos respetivos departamentos, ou diretamente ao departamento de sistemas, as suas ações / propostas de melhoria que pensem colmatar as necessidades da organização ou melhorar a eficácia dos seus trabalhos no contexto do comportamento organizacional.

✚ **Taxa de implementação de melhorias:** Para que os colaboradores se sintam parte do bom desempenho da organização, é necessário que as suas ideias e propostas sejam reconhecidas. Este indicador é atingido através do quociente entre o número de melhorias implementadas e o número total de melhorias identificadas pelos colaboradores. Paralelamente, uma taxa de implementação crescente, é um KPI motivador para a crescente participação dos colaboradores na definição dos processos da empresa.

$$\text{Taxa de implementação de melhorias} = \frac{\text{Nº de melhorias implementadas}}{\text{Nº de melhorias identificadas}}$$

- ✚ **Custos de Investigação & Desenvolvimento (I&D):** A recente criação de um departamento de Investigação & Desenvolvimento teve o intuito de fazer gerar novos conhecimentos, paralelamente com o objetivo da diversificar os produtos e assegurar a inovação. A criação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento permitiu o envolvimento da organização em candidaturas a projetos de I & D de âmbito nacional e/ou internacional no ramo energético.
- ✚ **Número de intervenções no SGQ:** Foi implementada uma ferramenta de gestão, designada de “Base de Dados de melhoria” que permite criar um sistema eficiente para a resolução de não-conformidades e tratamento de reclamações de clientes. Nesse sentido, a análise das intervenções realizadas pelos colaboradores possibilita ter uma avaliação do interesse e envolvimento dos colaboradores para aumentar e certificar a qualidade da empresa. Nesta perspetiva, a gestão da qualidade coopera para que a PH Energia consiga atingir os objetivos globais da organização incentivar a sua produtividade.
- ✚ **Número de colaboradores por clientes:** O crescimento da Energia Simples no volume de energia e, conseqüentemente, na quota de mercado foi acompanhado pelo número de clientes e fornecedores com os quais lida diariamente, assim torna-se necessário a constante integração de novos colaboradores, de forma a fazer face a necessidades que se torna condição para continuar a progredir no serviço de qualidade pelo qual quer primar.

$$\text{Número de colaboradores por clientes} = \frac{\text{Nº de colaboradores}}{\text{Nº de clientes}}$$

- ✚ **Taxa de absentismo:** Este índice mede as faltas dos empregados ao trabalho. A prevenção dos absentismo é um desafio do dia-a-dia, já que as faltas dos seus trabalhadores tem impacto imediato na produtividade laboral e também nos resultados da empresa. Para a organização, a ausência de um colaborador pode significar um grave problema quando excede os dez dias por ano, porque aumentará os custos para a empresa e a sobrecarga dos demais colaboradores na execução de funções (extra).

🚧 **Índices de acidentes de trabalho:** Todos os colaboradores da PH Energia estão cobertos pelo seguro de acidentes de trabalho, conforme legalmente estipulado e obrigatório. O Índice Relativo de Acidente (IRA) faz avaliação de frequência, incidência e gravidade - é utilizado especificamente para apresentar a porcentagem dos funcionários que sofreram acidentes de trabalho num determinado período temporal. O objetivo é saber se a organização está progredindo no que confere à segurança no trabalho e na implementação de medidas preventivas. De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) os acidentados do trabalho podem ter como responsável o empregador e de forma objetiva podemos afirmar que não são evitáveis pelo empregador, além que os acidentes de trabalho podem ter direito a indenização por parte do empregador¹⁸.

$$\text{Índice Relativo de acidentes} = \frac{\text{Nº de colaboradores acidentados}}{\text{Nº de colaboradores}} \times 100$$

Investimento nos Sistemas de Informação (SI): Os SI tratam do desenvolvimento e da administração da infra-estrutura tecnológica da organização. O desenvolvimento contínuo nos SI permite o acesso à informação de uma forma mais organizada e executar de uma forma automática algumas operações e tarefas de baixo valor acrescentando, permitindo focar os colaboradores no trabalho estratégico que gera valor acrescentado à vida da organização. Para além disso, o próprio SI é o suporte específico para que o cálculo e controlo dos KPI's seja mais fácil, rápido e eficaz.

🚧 **Número de inovações no *software GSEnergy*:** Toda a estrutura da empresa está organizada através do programa *GSEnergy*, que agrega toda a base de dados da faturação, clientes, consumos, serviços e produtos. O objetivo é implementar um programa JIT (*Just-in-time*) adaptado às operações diárias e inovações de processos, produtos ou serviços geridas pelos departamentos ou equipas da empresa. O registo do número de intervenções no *software* representativas da inserção de

¹⁸ São excluídos os acidentados de trajeto pois não tem esse direito e não tem como responsável o empregador.

inovadoras funcionalidades, possibilita ter conhecimento do nível de preocupação com o desenvolvimento dos SI.

✚ **Tempo de desenvolvimento de processos e serviços:** Os serviços informáticos internos tem responsabilidade por fazer a programação de ferramentas no *GESenergy* de acordo com as inovações pedidas. A organização tem um sistema de *tickets* em funcionamento e quinzenalmente realiza reuniões para a discussão de ordens de trabalho. A sua implementação no menor espaço de tempo possível demonstra um o bom desempenho, assim como a produtividade e envolvimento da equipa de informática dentro da organização.

✚ **Taxa de *backups* com sucesso:** Um SI avançado indaga com bom desempenho das operações, mas se houver frequência de perdas de informação, seja por atuação despropositada do usuário ou anomalia no funcionamento do sistema, é um procedimento altamente recomendável a cópia de segurança armazenada para poder ser restaurada e conseguir recuperar os dados perdidos. A Energia Simples é uma empresa digital, sendo cada vez mais importante, na realidade atual, garantir uma melhor segurança da informação.

$$\text{Taxa de } \textit{backups} \text{ com sucesso} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de } \textit{backups} \text{ com sucesso}}{\text{N}^{\circ} \text{ de } \textit{backups} \text{ efetuados}}$$

✚ **Volume de investimento em tecnologia de informação:** O investimento em material informático adequado favorece o ambiente de trabalho na organização. O trabalho da maior parte dos colaboradores está diretamente ligado ao investimento em tecnologia avançada porque laboram com processos informáticos complexos afetando o seu bom desempenho. Por isso, torna-se premente a aquisição e renovação dos equipamentos informáticos pois ter permanente acompanhamento das atividades e projetos é um foco da organização. A avaliação deste KPI pode ser efetuada pela comparação entre os gastos de investimento em material informático e o número de colaboradores.

$$\text{Investimento em tecnologia} = \frac{\text{Custos de tecnologias de informação}}{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores}^{19}}$$

¹⁹ O indicador também pode, em alternativa, estar relacionado ao total de custos administrativos ou às vendas

✚ **Índice de fiabilidade da informação no sistema informático:** No dia-a-dia, é importante garantir o funcionamento adequado dos sistemas informáticos, minimizando-se a probabilidade de ocorrerem erros, com todos os *up-dates* e *up-grades* a operarem corretamente. Apresenta-se, assim, um KPI que traduz a percentagem de erros que foram identificados num determinado período de tempo em relação ao número de solicitações aos serviços de informática, quer em termos de *hardware* quer em termos de *software*.

Índice de fiabilidade da informação no sistema informático

$$= \frac{\text{Nº de erros identificados}}{\text{Nº de pedidos enviados aos Serviços Informáticos}}$$

4.3.2. Perspetiva dos Processos Internos

A criação de valor para os clientes só se reflecte em valor para os acionistas, se for sustentada por processos internos eficazes e eficientes (Santos, 2006) para prestar ao cliente o melhor serviço com maior satisfação.

Os objetivos na perspetiva dos processos refletem a forma como a empresa cria e entrega a proposição de valor diferenciada e cumpre os objetivos financeiros para melhorias de produtividade.

Enquanto empresa moderna, a PH Energia deve “*ir sempre à procura de novas soluções tecnológicas*” (Prof. Manuel Azevedo, CEO), que devem passar por inovações na forma tecnológica, ou em termos de processos de prestação de serviços. A empresa pretende atingir os seus objetivos com fatores únicos de funcionalidade e economia de custos, implantando inovações nos processos internos dos seus departamentos, ser criativa, apresentando novas soluções para os desafios do mercado e concentrar-se em cultivar relacionamentos estáveis com os seus clientes e fornecedores.

“A empresa Energia Simples está permanentemente atenta ao mercado e à concorrência. E realmente nós podemos atuar para manter o nosso posicionamento, temos tido essa política no preço, no serviço e no atendimento. Trabalhamos essas 3 áreas fortes, neste momento.” (Eng. Sandra Castro, Responsável da Qualidade)

O crescimento da dimensão da empresa tem sido acompanhado pelo desenvolvimento técnico dos sistemas de informação e gestão, a programação e automatização de processos internos continuará a ser muito importante. Fundamentalmente, o investimento em RH com maior conhecimento informático para implementação de processos automáticos, no sentido de economizar recursos e melhorar a qualidade do serviço.

“Acho que deve haver uma melhoria dos processos de controlo de gestão e implementação de automatismos dos mesmos para um melhor acompanhamento da administração e dos responsáveis da empresa; Tendo em conta que o número de clientes e de fornecedores deverá continuar a crescer é fundamental que a empresa consiga rapidamente implementar todos os processos de automatismos, que permita a libertação dos Recursos Humanos para a execução de tarefas de controlo de tesouraria.” (Dr. Frederico Melo, Director Financeiro)

Enquanto empresa certificada pela ISO 9001: 2015, a própria norma tem um requisito específico que previne uma análise e revisão sistemática de processos em função dos objetivos estratégicos e resultados que se vão atingindo. Além disso, a Energia Simples realiza reuniões referentes à revisão pela gestão da empresa, onde é definido pelo gestor de topo toda a estrutura e toda a revisão operacional que é necessária para a sustentabilidade da organização.

O CEO assume que este *brainstorming* é feito de uma forma “quase” mensal, para definir objetivos estratégicos ou métrica de acompanhamento para os mesmos – inclui a revisão da rede comercial, revisão de preços, a forma como os preços tem de ser desenvolvidos, a reestruturação orgânica da equipa, por exemplo - para se adequar a novas exigências do mercado, e sempre em função dos resultados financeiros da empresa


Tabela 2 - Perspetiva de processos internos

| Objectivo | Indicador de Desempenho - KPI | Unidade de Medida | Periodicidade | Polaridade |
|--|--|-------------------|------------------------------|------------|
| Satisfação rápida das solicitações dos clientes | Prazo médio de resolução de reclamações e pedidos de clientes | Dias uteis | diário - com registo mensal | Negativa |
| | Taxa ativação dos contratos | % | semanal - com registo mensal | Positiva |
| | Taxa de sucesso na informação ao cliente | % | diário - com registo mensal | Positiva |
| | Taxa de sucesso no atendimento da chamada <i>call-center</i> | % | diário - com registo mensal | Positiva |
| | Número de reclamações / mês | Número | Mensal | Positiva |
| | Número de intervenções após o encerramento de chamada <i>call-center</i> | Número | Trimestral | Positiva |
| | Percentagem de reclamações com falta de resposta | % | Mensal | Negativa |
| | Taxa de resposta atempada a reclamações ERSE/DECO | % | Trimestral | Positiva |
| Relacionamento mais intenso com os clientes TOP | Percentagem de clientes TOP no total dos clientes | % | Mensal | Positiva |
| | Número de reuniões com clientes TOP | Número | Mensal | Positiva |
| | Tempo de faturação (GAP entre a data prevista e a data de faturação) | Dias uteis | Mensal | Positiva |
| | Número de interrupções / restabelecimentos nos fornecimentos de energia elétrica e gás natural | Número | Mensal | Negativa |
| | Índice satisfação dos clientes TOP | % | Mensal | Positiva |
| Melhorar a relação com os fornecedores e parceiros comerciais | Número de reuniões com os fornecedores e parceiros | Número | Mensal | Positiva |
| | Volume de crédito dos fornecedores | € | Trimestral | Positiva |
| | Percentagem de incumprimento dos prazos de pagamento | % | Trimestral | Negativa |
| | Número de parcerias com agentes externos | Número | Semestral | Depende |
| | Percentagem de vendas decorrentes de parcerias em regime não exclusivo | % | Semestral | Negativa |
| Criar informação eficaz para os <i>stackholders</i> | Taxa de consultas de emails da <i>Newsletter</i> mensal | % | Mensal | Positiva |
| | Nº de visitas ao <i>website</i> | Número | Semanal | Positiva |
| | Tempo médio de visita no <i>website</i> | Mínutos | Trimestral | Positiva |
| | Número de visitas para gerar um pedido de adesão | % | Semestral | Positiva |
| | Gastos em promoção / publicação no <i>facebook</i> por recetores | € | Mensal | Negativa |
| | Número de novas campanhas lançadas por ano | Número | anual | Positiva |
| | Percentagem de clientes que cancelaram subscrição | % | Semestral | Negativa |
| Assegurar elevados padrões de qualidade no serviço e excelência operacional | Taxa de reciclagem de resíduos sólidos | % | Semestral | Positiva |
| | Número de auditorias internas | Número | Anual | Positiva |
| | Taxa de projetos pendentes ou sem resposta | % | Mensal | Negativa |
| | Variação dos custos administrativos dos processos | % / € | Trimestral | Negativa |

| | | | | |
|---|--|-------------------|------------|----------|
| | Custos da não qualidade | € | Trimestral | Negativa |
| | Quantidade de produtos lançados comparado com a concorrência | Número | Anual | Positiva |
| | Duração média dos ciclos operacionais | Dias uteis | Trimestral | Negativa |
| | Prazo médio de emissão de documentos de faturação ou venda | Dias uteis | Trimestral | Negativa |
| | Clientes com adesão à fatura eletrónica | % | Semestral | Positiva |
| | Percentagem de operações por <i>E-banking</i> | % | Semestral | Positiva |
| | Não-conformidades por colaborador | % | Mensal | Negativa |
| | Número de inovações criadas pelo departamento de I&D | Média | Trimestral | Negativa |
| Garantir o perfeito alinhamento dos processos com o ORD / ORPE | Número de clientes para aprovação Ignios | Número | Mensal | Negativa |
| | Percentagem de objeções e/ou recusas nos processos de mudança de comercializador | % | Mensal | Negativa |
| | Avaliação do processo de fornecimento de energia elétrica e gás natural | Escala de valores | Mensal | Positiva |
| | Número de processos concluídos com sucesso / mês | Número | Mensal | Positiva |
| | Número de <i>tickets</i> enviados ao ORD/ORPE | Número | Mensal | Negativa |

Fonte: Elaborado pela autora

Satisfação rápida das solicitações dos clientes: A política estratégica da PH Energia passa por manter uma relação aberta e profissional com os seus clientes. Nesse sentido, tem de ser capaz de satisfazer as solicitações dos clientes, cumprir e fazer cumprir todos os requisitos aplicáveis na relação comercial com os clientes. No âmbito do serviço de apoio ao cliente, propõe-se alguns indicadores exemplificativos que refletirão se a organização está, ou não, a ter como prioridade a qualidade no atendimento ao cliente, e cujo acompanhamento deve ser contínuo tomando em conta as atuais ações de melhoria.

 **Prazo médio de resolução de reclamações e pedidos de clientes:** Os clientes da PH Energia definem-se por funcionar sobre tensão, pois quando fazem uma reclamação ou solicitam uma informação, pedem urgência sendo esta capacidade de resposta é um critério diferenciador. Deve ser avaliado o tempo médio necessário para os colaboradores de *backoffice* apresentarem disponibilidade para analisar as reclamações e efetuarem uma resposta às dúvidas do cliente, e/ou se necessário avançarem no tratamento dos processos, por exemplo, junto do ORD/ORPE. Este indicador serve para medir a eficiência operacional e já foi, particularmente, avaliado pelo SGQ e requerido à equipa um tempo máximo de resposta de 3 dias úteis.

Tempo médio em dias úteis para execução dos pedidos ≤ 3 dias uteis

✚ **Taxa ativação dos contratos:** Pretende-se medir o sucesso na ativação dos contratos de fornecimento. Está medido pelo quociente entre a contagem dos processos de *Switching* não objectados/recusados (estes inclui processos ativados, desativados e os que se encontram a aguardar resposta) e o total de processos de *Switching* submetidos. Quanto maior for a percentagem de sucesso na ativação, maior a eficácia do trabalho de *Switching* e, por conseguinte, melhor o índice de satisfação do cliente.

Sucesso na ativação

$$= \frac{(\text{Contratos em processo de mudança} + \text{Contratos Ativados} + \text{Contratos Desativos}) - \text{Contratos Objeção/Resusa}}{\text{Total de contratos submetidos}}$$

✚ **Taxa de sucesso na informação ao cliente:** No âmbito do SGQ, o cliente está em primeiro lugar e, nesse sentido, compreender e dar resposta às suas solicitações e esclarecimentos com eficácia é uma das principais prioridades. A PH Energia dispõe de uma equipa *Call-Center* para apoio directo ao cliente e uma linha telefónica aberta ao público. Para controlar a eficácia da resposta ao cliente, é proposto um KPI que faz uma relação entre o número de chamadas encerradas com sucesso pela equipa (exclui as chamadas que são reencaminhadas para as áreas *backoffice* em virtude de necessitarem de recursos especializados) e o número total de chamadas recebidas nas linhas telefónicas. O objectivo é que este rácio se aproxime o mais possível de 1, representando uma excelência na capacidade de resposta da equipa de apoio interna.

Sucesso na informação ao cliente

$$= \frac{\text{Chamadas tratadas com sucesso} - \text{chamadas para tratamento}}{\text{Total de chamadas}}$$

✚ **Taxa de sucesso no atendimento da chamada *Call-Center*:** A organização pretende garantir o atendimento das chamadas. Para conferir o sucesso das operações de *cal-center*, o cálculo é efetuado pela divisão entre o número de chamadas atendidas pela equipa e o número total de chamadas rececionadas nas

linhas telefónicas. O objectivo é que este rácio se aproxime o mais possível de 1, reduzindo-se as chamadas que ficam retidas pelas linhas.

$$\text{Sucesso no atendimento} = \frac{\text{Total de Chamadas atendidas}}{\text{Total de Chamadas}} \times 100$$

Nota: Total Chamadas = Chamadas atendidas + Chamadas não atendidas

✚ **Número de reclamações / mês:** Cada reclamação é considerada pela PH Energia como uma oportunidade de melhorar o serviço que presta aos seus clientes. Dentro das queixas dos consumidores nos serviços de energia, destacam-se as dificuldades sentidas pelos clientes no âmbito da mudança de comercializador de energia justificada por anomalias no sistema do ORD/ORPE ou mesmo no sistema da comercializadora, ou casualmente uma abordagem comercial menos transparente. Também no campo da faturação, as principais razões de queixa suscitadas pelos consumidores referem-se a atrasos no envio da fatura, cobranças de consumos prescritos ou problemas com as leituras /estimativas desadequadas.

✚ **Número de intervenções após o encerramento de chamada *call-center*:** A prestação do melhor serviço de apoio ao cliente é um desiderato da sua proposta de valor e pressupõe-se que o trabalho foi bem realizado e o cliente ficou satisfeito e esclarecido com o apoio prestado. Portanto, a abertura de reincidência ou uma intervenção após o encerramento de chamada *call-center*, indica que algo não correu bem no trabalho da equipa operacional e, por conseguinte, surge a perceção de que o fornecedor não tem capacidade para cobrir um serviço e sem erros. Por isso, o registo do número de intervenções após finalizadas as chamadas é um excelente KPI para avaliar o nível de qualidade do serviço de apoio. No caso de haver muitas intervenções, será necessária atuação do SGQ para evitar estes incidentes e assegurar a reputação da organização no futuro.

✚ **Percentagem de reclamações com falta de resposta:** É obtida pelo quociente entre o número de “acusações” de clientes que proclamaram a falta de resposta e o total de reclamações recebidas, quer via email quer telefonicamente. Pretende-se

que este KPI mostre uma evolução negativa, representando uma melhoria em termos da gestão operacional interna.

Reclamações com falta de resposta

$$= \frac{\text{Número de clientes que proclamaram a falta de resposta}}{\text{Total de reclamações (email e call center) recebidas}}$$

✚ **Taxa de resposta atempada a reclamações ERSE/DECO:** As reclamações no livro de reclamações alargam-se à utilização das plataformas eletrónicas para os setores que fornecem serviços públicos essenciais, como luz, telecomunicações e água. No portal da Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor (DECO) e no portal da Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE) os consumidores podem apresentar reclamações online, dar opiniões e sugestões de melhoria, assim como reiterar pela proteção do consumidor. O governo pretende que as reclamações eletrónicas tenham um prazo de resposta até 15 dias úteis. A Energia Simples estabeleceu uma taxa de resposta de 100% a reclamações dentro dos prazos, **ou seja**, todas as reclamações eletrónicas devem ser analisadas e respondidas nos tempos definidos e de acordo com os critérios regulamentares em vigor.





Relacionamento mais intenso com os clientes TOP²⁰: A PH Energia não quer ser mais um comercializador no mercado, quer marcar diferença da concorrência. Um dos pontos chave em que se deve apostar é na relação que se consegue manter com os clientes, essencialmente os de maior dimensão e que podem oferecer uma maior rentabilidade.

Neste âmbito, sugerem-se vários indicadores que visam reflectir se a organização está, ou não, a potenciar a aproximação constante aos clientes TOP:

✚ **Percentagem de clientes TOP no total dos clientes:** De entre os clientes com contratos de fornecimento ativos, deve ser dada eleição aos clientes TOP.

²⁰ Vamos designar um “cliente TOP” como um cliente com um consumo anual igual ou superior a 2 GWh. Portanto, trata-se de clientes que são os mais rentáveis e melhores consumidores.

$$Clientes\ TOP = \frac{N^{\circ}\ de\ clientes\ TOP}{N^{\circ}\ total\ de\ clientes}$$

-  **Número de reuniões com clientes TOP:** Efetivamente é de extrema importância para a empresa conseguir manter um relacionamento próximo dos clientes TOP, por exemplo, efetuar visitas permanentes aos clientes, nem que seja apenas por cordialidade. Assim, o cliente sente-se acompanhado e vê o comercializador como um consultor na energia, que fortalecerá uma relação de confiança entre ambos, o que aumentará a possibilidade da empresa ganhar projetos e futuros negócios.
-  **Tempo de faturação (GAP entre a data prevista e a data de faturação):** Todo o acompanhamento de faturação é efetuado internamente, sendo que a componente informática é realizada através de um serviço externo, mas é o suporte importante da faturação. Um atraso no sistema de faturação põe em causa a satisfação do cliente e, internamente, trás diversos transtornos no âmbito financeiro dado o seu impacto no fundo de maneo. Estes dias de diferença face ao previsto ocorre com muito menos probabilidade nos clientes TOP, no entanto não é inexistente e quando acontece os transtornos são maiores. O KPI proposto permite medir o atraso entre a data prevista e a data real de faturação, servirá para auxiliar o departamento responsável na gestão e controlo das falhas na faturação.
-  **Número de interrupções/restabelecimentos nos fornecimentos de energia elétrica e gás natural:** São efetuados os processos de interrupção perante a falta de pagamento e, por conseguinte, o restabelecimento do fornecimento de energia elétrica ou de gás natural após a regularização do valor em dívida por parte dos seus clientes. O comercializador deve manter atualizado um registo dos clientes TOP que recebe avisos de interrupção, e caso exceda um índice de regularidade pré-estabelecido (não divulgado por motivos confidenciais) é necessária a interrupção /ou denuncia contratual e, paralelamente, sinalizar e controlar os valores que ficaram em dívida pelos fornecimentos efetuados a esses clientes.
-  **Índice de satisfação dos clientes TOP:** A empresa quer monitorizar os clientes TOP e pretende-se revelar o *feedback* geral dos clientes TOP. Com o quociente entre o número de reações positivas sobre o número de reações dos clientes, obtém-se a percentagem de críticas positivas.

$$Feedback\ clientes\ TOP = \frac{N^{\circ}\ de\ reações\ positivas}{N^{\circ}\ de\ reações\ dos\ clientes\ TOP}$$

Melhorar a relação com os fornecedores e parceiros comerciais: Do ponto de vista dos fornecedores (seja com fornecedores de Energia, de Fornecimentos e Serviços Externos, ou outros prestadores de serviços como os agentes comerciais externos), a qualidade dos processos está ligada à sua experiência e reflecte o quanto ela foi (ou não) satisfatória. Uma empresa com esta filosofia deve primar a qualidade do serviço e o constante acompanhamento destes *stackholders*.

✚ **Número de reuniões com os fornecedores e parceiros:** Para acompanhar as diversas parcerias e projetos em comum, é fundamental fazê-lo em trabalho conjunto com as mesmas entidades. Além disso, as relações de negócios invocam o cumprimento de normas de ética e deontologia e, no caso de ocorrer algum erro ou anomalia aos transmisses contratualizados, poderá facilmente ser resolvida em conjunto com uma solução aceitável para ambas as partes.

✚ **Volume de crédito dos fornecedores:** O *plafond* de crédito normal conseguido junto dos fornecedores correntes não comporta qualquer custo explícito para a organização. Assim os gestores devem procurar maximizar o volume corrente deste crédito “gratuito”, adiando o máximo possível o prazo de titulação das compras, que favoravelmente se manifesta na situação financeira da sua estrutura. Esta organização integrada no mercado energético português tem, essencialmente, procurado reforçar as linhas de crédito junto dos fornecedores de energia, sem contudo, correr o risco de desbeneficiar dos ganhos de confiança

✚ **Percentagem de incumprimento dos prazos de pagamento:** Não obstante, tem de ser bem gerida e controlada a relação com os fornecedores, não ultrapassando-se os limites das condições de pagamento delineadas para a manutenção do equilíbrio da relação com os fornecedores. O indicador da percentagem de incumprimento dos prazos fornece indícios da ineficácia operacional com os

fornecedores, o que se manifesta negativamente no grau de envolvimento da organização no cumprimento com os prazos de pagamento.

Percentagem de incumprimento dos prazos de pagamento

$$= \frac{\text{Valor de faturas liquidadas após o vencimento}}{\text{Valor total de faturas de fornecedores}}$$

✚ **Número de parcerias com agentes externos:** A PH energia apostou na criação de uma rede de parceiros locais com sólidos conhecimentos no sector da comercialização de energia e efetuou subcontratações de prestação de serviços de angariação e venda. A aliança comercial com as empresas parceiras é extremamente importante, pois dela advêm muitos clientes da carteira angariada. Os parceiros são remunerados por um regime de comissões em vigor e representam a organização em regime exclusivo ou não-exclusivo.

✚ **Percentagem de vendas decorrentes de parcerias em regime não-exclusivo:**

O contrato de parceria não-exclusiva não prevê que os contactos de venda a potenciais clientes (domésticos e empresas) atuem em exclusiva representação da marca da Energia Simples, podendo o agente ter parcerias com outras comercializadoras concorrentes. Portanto, para a organização em alturas de renovação dos clientes, existe maior risco de não renovação e “perda” dos clientes. Uma vez atingido o número de energia contratada pretendido, a PH Energia tem investido no reforço da equipa comercial interna, de modo que o acompanhamento dos clientes seja efetuado cada vez mais diretamente pela empresa e não pelos agentes não-exclusivos.

Vendas de parcerias não exclusivas

$$= \frac{\text{Volume de consumo contratado por parcerias não exclusivas}}{\text{Volume de consumo contratado total}}$$

Criar informação eficaz para os *stackholders*: Entre os segmentos de clientes (domésticos e pequenos negócios; grandes empresas e indústria), a organização pretende dar a conhecer aos *targets* de consumo os atributos dos seus produtos e serviços, através de uma imagem funcional e reputação que atrai novos clientes para a empresa. Uma

comunicação eficaz tem a capacidade de influenciar e conquistar, facilitando perfeita troca de informações. Para constituir uma comunicação eficaz no meio empresarial, recorre-se a determinados procedimentos e técnicas de comunicação, procurando estabelecer canais de transmissão das informações para o alcance dos objectivos, tanto entre os clientes internos quanto os clientes externos da organização.

A comunicação eficaz será um pilar da estratégia da empresa e pode ser avaliada pelos seguintes indicadores:

- ✚ **Taxa de consultas de emails da *Newsletter*²¹ mensal:** Pretende inferir sobre as aberturas de email e clique no link enviado para a consulta da *Newsletter* mensal, por conjunto de utilizadores.

$$\text{Taxa de abertura de emails Newsletter} = \frac{\text{Nº de emails abertos}}{\text{Nº de emails entregues}}$$

- ✚ **Número de visitas ao *website*:** Os *targets* de consumo essencialmente requerem um interface online e comunicação massificada. O interface já está plenamente operacional através do seu website, assim qualquer cidadão ou empresa pode obter informações diversas, nomeadamente sobre tarifários e proceder online ao pedido de alteração de fornecedor de energia. O KPI das visitas ao *website* corresponde ao número de seções iniciadas na plataforma. Pretende-se aumentar este número para fortalecer a presença no mercado e, de uma forma geral, a posição junto dos clientes.

- ✚ **Tempo médio de visita no *website*:** Paralelamente, considerou-se a duração média dispendida pelos visitantes no *website*. É objetivo importante identificar o tempo médio das visitas no *webservice* para adequar o permanente trabalho de *marketing* no redesenho de imagem.

$$\text{Tempo médio no website em minutos} = \frac{\text{Tempo total no website}}{\text{Nº de visitas}}$$

²¹ *Newsletter*: Contém notícias sobre o mercado energético, publicidades, produtos e serviços da PH Energia Lda

- ✚ **Número de visitas para gerar um pedido de adesão:** Revela o número médio de pesquisas / visitas ao website da organização que são necessárias para potenciar um pedido de adesão (contratação de serviço). Um valor maior revela uma maior demonstração de interesse dos utilizadores em vincular-se ao serviço da empresa.

$$\text{Número de visitas para gerar uma adesão} = \frac{\text{Nº de adesões pelo website}}{\text{Nº de visitas}}$$

- ✚ **Gastos em promoção/publicação no *facebook*²² por recetores:** Representa o custo por pessoa alcançada com a publicação. Calcula-se pela divisão entre o dinheiro gasto numa determinada publicidade e o número de interações (quer seja por um comentário, por um “Like” ou uma partilha, etc). O indicador escolhido dá o *feedback* do retorno, ou não, do investimento numa determinada publicação, pois o seu valor é tanto menor quanto maior o número de interações.

$$\text{Custo por interação} = \frac{\text{€ Gasto na promoção/campanha}}{\text{Interações com a publicação}}$$

- ✚ **Número de novas campanhas lançadas por ano:** Pretende-se com este indicador aferir o tempo médio para reformular as campanhas publicitárias. Sabendo esta informação, não só analisar os custos mas a frequência na renovação das campanhas publicitárias, temos informação relevante e precisa sobre o facto de a organização estar, ou não, a privilegiar a atualização do visual da marca Energia Simples que é um fator de valor para atração dos clientes.

- ✚ **Percentagem de clientes que cancelaram subscrição:** Quantos utilizadores quiseram deixar de receber os emails. Um aumento deste tipo de pedidos significa um desinteresse do público-alvo em relação aos conteúdos divulgados, pelo que a organização tem impreterivelmente que renovar a forma como se comunica e transmite a sua imagem de marca.

$$\text{Taxa de cancelamento subscrições} = \frac{\text{Nº de pedidos para cancelar subscrição}}{\text{Nº de recetores}}$$

²² Facebook: Publicidades e campanhas no *facebook*

Assegurar elevados padrões de qualidade no serviço e excelência operacional: Como já referido anteriormente, o foco na qualidade do serviço, satisfação e fidelização do cliente, e a forma como estas variáveis se interligam resume o panorama geral das suas operações. Para certificar e maximizar a qualidade, a organização, internamente, procura melhorar a eficiência e eficácia dos processos internos e promover a utilização racional dos seus recursos técnicos e humanos

Pode representar-se no Mapa Estratégico através dos seguintes indicadores:

✚ **Taxa de reciclagem de resíduos sólidos:** A PH Energia tem nos seus valores preocupações ecológicas e procura diminuir a pegada ambiental inerente à sua atividade, promovendo um ambiente sustentável. A responsabilidade social e ambiental é desenvolvida no quotidiano da organização através da reciclagem dos resíduos produzidos, mediante seleção e separação dos mesmos e devido encaminhamento para os operadores licenciados e/ou ecopontos. Deste modo, os colaboradores são sensibilizados a promover um comportamento individual e coletivo ambientalmente adequado e demonstrar o envolvimento da organização no âmbito social e ambiental que se reflete em iniciativas e presença na sociedade. Pretende-se que a percentagem de resíduos reciclados pela organização seja crescente, de período para período, significa que a empresa está a contribuir para a redução de desperdícios e a desenvolver um comportamento intrínseco mais responsável e consciente.

$$\text{Taxa de resíduos reciclados} = \frac{\text{Total de resíduos reciclados}}{\text{Total de resíduos produzidos}}$$

✚ **Número de auditorias internas:** Com o propósito de garantir um determinado padrão de qualidade no fluxo operacional, é importante serem efetuadas intervenções numa frequência razoável e sustentável através de auditorias internas aos trabalhadores operacionais. O SGQ garante que são cumpridos os requisitos de qualidade e procura identificar eventuais não conformidades que não foram percebidas a quem no dia-a-dia executa o processo. Sugere-se que as auditorias internas ocorram de forma imprevisível (não agendada) para que os colaboradores

mantenham um desempenho duradouro no seu trabalho e estejam preparados para, a qualquer momento, serem avaliados.

✚ **Taxa de projetos pendentes ou sem resposta:** Para a organização a durabilidade dos programas e cumprimento dos prazos de realização e/ou entrega dos projetos²³ em que está inserida é importante. Um atraso do projeto ou falta de resposta, independentemente do motivo, tem uma repercussão negativa nos indicadores de qualidade. Deste modo, ao conhecermos a taxa de projetos pendentes ou que a organização não teve capacidade de resolução, temos o reflexo da limitação da empresa em desenvolver soluções à medida e dar resposta às necessidades do cliente e do mercado.

Projetos pendentes ou sem resposta (em %)

$$= \frac{\text{Nº de projetos pendentes ou sem resposta}}{\text{Nº de projetos iniciados}}$$

✚ **Variação dos custos administrativos dos processos:** No desenrolar da atividade da empresa são incididos alguns custos, de forma direta ou indireta, relacionados com os processos operacionais, designados de custos operacionais²⁴. A empresa tem criado procedimentos informáticos para reduzir o trabalho administrativo no controlo e execução dos processos. São propostos 2 indicadores complementares:

(1) Os custos administrativos dos processos podem ser comparados, em percentagem, com os proveitos das vendas:

Custos administrativos dos processos (em %)

$$= \frac{\text{Custos administrativos/operacionais}}{\text{Proveitos}}$$

(2) Ou, estes custos podem ser divididos pelo número de colaboradores, obtendo-se um resultado em termos monetários.

Custos administrativos dos processos (em €)

$$= \frac{\text{Custos administrativos/operacionais}}{\text{Nº de colaboradores}}$$

²³ Projetos: Projetos de I&D, Projetos fotovoltaicos, etc.

²⁴ Excluem-se os custos de depreciações ou custos financeiros, pois não são influenciados pelo desenvolvimento da atividade administrativa e difíceis de gerir no âmbito operacional.

✚ **Custos de não qualidade:** Os custos de não qualidade é consequência de inconformidades e faltas de produtividade dos colaboradores operacionais no trabalho que efetuam. Por exemplo, decisões erradas em certos investimentos poderá gerar consequências nos resultados financeiros da empresa porque nem sempre o investimento é realizado nos projetos mais promissores. Estes custos não estão previstos no orçamento da PH Energia, nem poderão ser reportados ao cliente. Os custos provenientes da falta de qualidade tem de ser assumidos pela organização e, por isso, deseja-se que sejam minimizados.

✚ **Quantidade de produtos lançados comparado com a concorrência:** Com a competitividade que se vive no mercado, é preciso ter um dinamismo aberto e disposto à permanente modernização na gestão dos clientes, caso contrário o cliente irá preferir outro comercializador que o satisfaça mais rápido. No sector da energia os novos produtos traduzem-se a opções tarifárias disponíveis para os diferentes segmentos de mercado e em soluções de eficiência energética. Consequentemente, saber o número de produtos comercialmente criados e lançados para aplicação no mercado, permitirá averiguar a projecção das vendas dos novos produtos e serviços e fazer comparação com as empresas do mesmo setor no prazo de lançamento de novos produtos.

✚ **Duração média dos ciclos operacionais:** Um dos fatores críticos de sucesso será sempre a duração dos ciclos operacionais. Para a PH Energia é extremamente relevante haver uma maior eficiência e rendibilidade das equipas operacionais, executando as suas tarefas no menor tempo possível e traduzindo-se num fator de competitividade da organização no mercado português. Pretende-se, assim, que este indicador faça o acompanhamento de perto da produtividade e eficiência dos colaboradores em campo. O sistema de gestão quer elevar o desempenho e qualidade do ciclo operacional administrado com melhorias contínuas nos processos.

✚ **Prazo médio de emissão de documentos de faturação ou venda:** A rendibilidade do negócio depende, essencialmente, da faturação. Nesse sentido, tem de ser otimizado este processo ao máximo pois desempenha um papel dinamizador na organização e é fundamental a sua gestão de custos. Tem-se constatado que a

atividade de processamento de documentos de faturação tem consumido significativo tempo de trabalho dos colaboradores envolvidos. Pretende-se reduzir o tempo de consecução desta tarefa, para a libertação de RH para outras funções com maior valor acrescentado. A solução poderá passar por um arquivo de manual de instruções na base de dados informática.

- ✚ **Clientes com adesão à fatura eletrónica:** O objetivo é minimizar as transações em papel e incentivar os clientes a aderir à fatura eletrónica, sendo mais rápido, eficaz e apoiando a internamente a gestão de custos.

$$\text{Adesão à fatura eletrónica (em \%)} = \frac{\text{Nº de clientes com fatura eletrónica}}{\text{Nº de clientes}}$$

- ✚ **Percentagem de operações por *E-banking*²⁵:** Refere a exportação e inserção de dados no *homebanking* das várias contas bancárias da entidade. As transações financeiras, nomeadamente os pagamentos, emissão de SEPA, cedência de faturas ao *factoring*, ou outras operações, é bastante útil a utilização dos serviços bancários através das plataformas eletrónicas, disponível em qualquer horário e em qualquer lugar. A sua utilização permitirá aumentar a rapidez no processamento destas operações e torna o processo mais cómodo e eficaz.

$$\text{Operações por Ebanking (em \%)} = \frac{\text{Nº de operações por Ebanking}}{\text{Nº de operações financeiras total}}$$

- ✚ **Número de inovações criadas pelo departamento de I&D:** Quanto maior a rapidez a inovar e a capacidade de apresentar novas ideias e soluções adaptadas às necessidades do mercado, maior será, com certeza, o número de melhorias introduzidas nos processos. O departamento de Investigação & Desenvolvimento foca-se em fazer o acompanhamento das exigências do mercado energético e antecipar as necessidades futuras dos clientes para desenvolver soluções em resposta ao mercado. O indicador do número de inovações propostas internamente será relevante se contabilizar as inovações criadas e efetivamente disponibilizadas

²⁵ *E-banking* – Banco internetico (do inglês Internet Banking)

no mercado, espelhando o desempenho e diferenciação da organização na atividade do setor.

✚ **Não conformidades por colaborador:** De acordo com a ISO 9001:2015, entende-se por “não conformidade” o não atendimento a um requisito pré-definido. Este requisito não precisa obrigatoriamente de estar definido na própria norma ISO, podendo ser também um requisito do cliente, um procedimento interno ou ainda a falha em atender a um requisito legal, que quando não cumprido, se torna uma não conformidade. Temos o indicador de não conformidades por colaborador através do quociente entre as não conformidades registadas na Base de Dados de melhoria e os colaboradores, que auxiliará os colaboradores e a organização a se manterem em conformidade com os processos.

Não conformidades por colaborador

$$= \frac{\text{Nº de não conformidades registadas na BD melhoria}}{\text{Nº de colaboradores}}$$

Garantir o perfeito alinhamento dos processos com o ORD/ORPE: Um dos processos mais relevantes são as operações de Mudança de Comercializador (*Switching*) com o Operador de Rede de Distribuição (ORD na eletricidade) e com o Operador de Rede que Interliga o Ponto de Entrega (ORPE no Gás). Para que o serviço prestado ao cliente seja feito com a maior eficácia possível, é fundamental haver uma forte conexão da PH Energia com estas entidades, uma vez que uma falha pode colocar em causa a qualidade e desempenho do processo.

Internamente, o alinhamento com o ORD/ORPE pode ser medida através de:

✚ **Número de clientes para aprovação Ignios:** Um cliente problemático ou que se atrase nos pagamentos da energia fornecida repercute à organização um risco que pode colocar em causa a sua continuidade. O processo consiste em fazer uma análise de risco aos clientes para avaliar a sua prospecção, condicionando a entrada aos clientes que não apresentam o “perfil” desejável. No sector onde a organização está enquadrada, é fundamental o envolvimento na gestão do risco para avaliar os potenciais clientes antes de ser realizado o efetivo trabalho de *Switching*. Será, por isso, o “número de clientes para aprovação” um bom indicador quanto à

preocupação da empresa em precaver-se dos clientes podem colocar em risco a sua sustentabilidade.

- ✚ **Percentagem de objeções e/ou recusas nos processos de mudança de comercializador:** É necessário garantir que a equipa que gere as plataformas de pedidos de *Switching* tem o *know-how* especializado para submeter o processo apropriado em cada situação específica, para evitar os resultados de objeção e recusa por negligência interna. No entanto, em qualquer dos processos de *Switching* pode ocorrer anomalias que originam a “paragem” do processo em causa. Neste cenário, deve ser analisado e dado tratamento da situação anómala e efetuado um controle dos documentos de mudança, devendo ser tratados de acordo com o grau de criticidade.

Percentagem de objeções e recusas

$$= \frac{\text{Processos em objeção/recusa}}{\text{Total de processos inseridos no portal de Switching}}$$

- ✚ **Avaliação do processo de fornecimento de energia elétrica e gás natural:** De forma a poder saber se algum atraso ou objeção/recusa afetou a atividade de fornecimento de energia elétrica ou de gás natural foi falha operacional externa, sugere-se que comece a ser efetuada um programa de avaliação ao ORD e ao ORPE, com uma periodicidade regular e comunicação dos resultados à parte interessada. Os colaboradores alocados aos processos de *switching* efetuam classificações do desempenho dos operadores em algumas categorias. O sistema de pontuações definido para a avaliação do processo de fornecimento e a construção estatística dos dados, proporciona uma boa análise do funcionamento da área *switching*.

- ✚ **Número de processos concluídos com sucesso / mês:** Na proposta de valor da organização se incluí a agilidade e adaptação às principais necessidades dos seus clientes, nomeadamente a rapidez na mudança de comercializador e a manutenção do funcionamento técnico do contador. Nesta parceria de negócio, cada processo

switching concluído com sucesso fortalece um vínculo de ligação que ajudará na construção futura de projetos em comum.

🚩 **Número de *tickets* enviados ao ORD/ORPE:** Com um perfeito funcionamento da comunicação (via email, telefone, mensagens, etc) consegue-se ultrapassar e, por vezes, antecipar uma variedade de problemas que proporcionará, a ambas as equipas operacionais, um aumento da *performance* e a eficiência do fluxo *switching*. O indicador da quantidade de *tickets* enviados, se for excessivamente elevado pode significar o condicionamento ou mau funcionamento do ORD /ORPE com o desenrolar dos fluxos. No entanto, o conteúdo das comunicações deve ser analisado porque pode estar implícitas apenas mensagens positivas, por exemplo, a confirmação de que determinado processo se encontra a funcionar corretamente e sem “atropelos”.

3.3.6. Perspetiva dos Clientes

A perspetiva do cliente inclui objetivos direcionados para os resultados desejados do cliente - como adquirir, satisfazer e reter clientes - assim como, para construir a parcela dos seus gastos feitos com a empresa.

A visão holística da PH Energia, Lda está orientada para a satisfação e fidelização dos seus clientes, com reflexos na performance da empresa e, consequentemente, nos resultados da organização.

“Entendemos que o cliente é que define a nossa posição de mercado, pois foram os clientes que permitiram este crescimento nos últimos 24 meses, com uma taxa de retenção de 90% dos grandes clientes da nossa carteira; Portanto, é essencial a satisfação dos mesmos.” (Dr. Frederico Melo, Director Financeiro)

Quanto maior for a informação que a empresa detém sobre os seus clientes, melhor consegue prever os seus padrões comportamentais. A relação com os clientes é próxima, fácil e imediata, nesse sentido, oferece uma linha de apoio com atendimento personalizado

e uma página de internet onde todos os dados relativos a serviços e produtos contratados podem ser consultados de forma simplificada.

“A satisfação dos clientes para nós é prioritária. “São os clientes que nos pagam os salários”. Podemos ter até casos que acontecem e muitas vezes são fatores que não são internamente dominados por nós, que são fatores nossos relativamente aos nossos fornecedores externos, mas tentamos controlar / contornar estas situações críticas, e estar sempre ao lado do cliente na resolução dos seus problemas; e no fim mesmo que o cliente vá para outra operadora, saia e diga: “eu na Energia Simples realmente sentia-me acompanhado e sabia que me resolviam os problemas.” (Eng. João Brito, Director Comercial)

Em resumo, o plano de crescimento baseia-se numa política de confiança, qualidade e serviço ao cliente.


Tabela 3 - Perspetiva de cliente


| Objectivo | Indicador de Desempenho - KPI | Unidade de Medida | Periodicidade | Polaridade |
|--|---|-------------------|---------------|------------|
| Fidelização de clientes | Antiguidade média de clientes ativos | Anos | Anual | Positiva |
| | Número de CPE/CUI's desativos | Número | Anual | Negativa |
| | Volume de consumo por cliente | GWh | Mensal | Positiva |
| | Taxa de crescimento do consumo (volume de negócios) por cliente | % | Anual | Positiva |
| | Número de clientes ativos com plano DUAL | Número | Anual | Positiva |
| Elettricidade: Manutenção da carteira de clientes | Quantidade de energia angariada | GWh | Mensal | Positiva |
| | Variação de novos CPE's angariados | % | Mensal | Positiva |
| | Volume de faturação por cliente | € | Anual | Positiva |
| Gás Natural: Crescimento da atividade | Quantidade de gás natural angariado | GWh | Mensal | Positiva |
| | Variação de novos CUI's angariados | % | Mensal | Positiva |
| | Volume de faturação por cliente | € | Anual | Positiva |
| Sector Público: Crescimento da carteira de clientes | Quantidade de energia angariada proveniente de concursos públicos | GWh | Trimestral | Positiva |
| | Número de novos CPE/CUI's provenientes de concursos públicos | Número | Trimestral | Positiva |
| | Quota de mercado no fornecimento ao setor público | % | Anual | Positiva |
| Agregação de energia: Crescimento da | Número de contratos bilaterais de compra de energia | Número | Semestral | Positiva |

| | | | | |
|--|--|-------------------|------------|----------|
| atividade | Taxa de crescimento da venda de energia no mercado spot | % | Semestral | Positiva |
| | Porcentagem de componente renovável no mix energético da organização | % | Semestral | Positiva |
| Projetos Fotovoltaicos: Crescimento da atividade | Potência instalada | kWp | Semestral | Positiva |
| | Número de clientes autoconsumo | Número | Semestral | Positiva |
| | Número de centrais fotovoltaicas provenientes do modelo PPA | Número | Semestral | Positiva |
| | Taxa de propostas adjudicadas | % | Anual | Positiva |
| | Margem mínima | Margem | N.a | Positiva |
| Aumentar a média ponderada de venda em toda a carteira | Média aritmética ponderada | €/MWh | Trimestral | Positiva |
| | Margem mínima | Margem | N.a | Positiva |
| Avaliação pelos clientes da qualidade do serviço | Satisfação da qualidade na área de cliente | Escala de valores | Semestral | Positiva |
| | Satisfação da qualidade no apoio ao cliente | Escala de valores | Semestral | Positiva |
| | Satisfação da rede comercial | Escala de valores | Semestral | Positiva |
| | Número de recomendações de clientes | Número | Semestral | Positiva |

Fonte: Elaborado pela autora


Fidelização de clientes: A marca SIMPLES procura instituir um vínculo emocional de ligação entre a PH Energia e os seus clientes. Pretende agregar respeito, admiração, reconhecimento e relacionamentos de confiança. Segue, desta forma, o conceito de *brand equity*²⁶ constituindo valor para a organização, ao fortificar a fidelidade dos clientes, reduzindo a necessidade de competir em preços, mas apostando em qualidade e inovação dos seus serviços.

 **Antiguidade média de clientes ativos:** O cliente é visto como um parceiro de negócio e, por isso, para a organização é importante ser vista como uma referência junto dos seus clientes. O indicador do tempo de antiguidade dos clientes ativos permite obter ilações relativamente à satisfação e fidelização dos clientes. As relações mais duradouros serão concerteza mais sustentáveis.


 **Número de CPE/CUI's desativos:** Como indicador complementar, sugere-se o indicador que reflete o número de clientes desativos (aplicando o indicador a um horizonte temporal de 1 ano). O estado “desativo” é a classificação dada pelo SI para os locais de consumo que deixaram de pertencer à carteira da PH Energia (por alguma razão, por exemplo a mudança de fornecedor ou uma suspensão do

²⁶ *Brand equity*: equidade da marca

fornecimento por encerramento do negócio ou mudança de residência). Este indicador será um espelho da “falta de fidelização” e, também, pode ter reflexos no futuro, contagiando outros clientes que poderá por em causa a parceria de negócio. Portanto, essa perda de clientes merece ser especialmente analisada e inquiridos os motivos que levaram cada cliente a desativar, constituindo-se uma oportunidade de melhoria e/ou correção das “falhas” no serviço da PH Energia.


 **Volume de consumo por cliente:** Atualmente, os clientes preferem concentrar os fornecimentos num único comercializador e alinhar o serviço à medida dos seus interesses de negócio. O indicador do volume de consumo médio com um determinado cliente é o espelho da relação de confiança e flexibilidade do serviço. Posto isto, a perda de um cliente, que segue à procura de um parceiro do mesmo setor, poderá refletir falta de empenho da empresa em fazer-se corresponder às exigência de cada cliente.

$$\text{Volume de consumo por cliente} = \frac{\text{Volume de consumo total}}{\text{Número de clientes}}$$

 **Taxa de crescimento do consumo (volume de negócios) por cliente:** Um cliente satisfeito e fidelizado à organização vai querer envolver-se em novos projetos no segmento da energia, sustentando o crescimento do valor da faturação no futuro. Este indicador traduz o crescimento no volume de atividade operacional com cada cliente. Mais do que conquistar novos clientes, a empresa quer fortalecer a ligação com os existentes e consolidar o seu volume de consumo principalmente nos clientes TOP, referidos anteriormente, e que será relevante estudar aqui.

Taxa de crescimento do consumo por cliente

$$= \frac{\text{Volume de negócios por cliente (período x)} - \text{Volume de negócios por cliente (período x - 1)}}{\text{Volume de negócios por cliente (período x - 1)}}$$


 **Número de clientes ativos com plano DUAL²⁷:** Em 2017, com a inserção da organização no negócio do gás natural, muitos clientes com vínculo de fidelização na eletricidade vieram a estabelecer a contratação do serviço de gás natural, numa

²⁷ Plano DUAL: tarifário electricidade + gás

relação de complementaridade, essencialmente os clientes domésticos e pequenos negócios. A criação do plano DUAL garante de uma forma agregada o serviço de fornecimento de energia elétrica e gás natural, com um tarifário mais económico e uma fatura mensal única, proporcionando inúmeras vantagens ao cliente e à organização.

Eletricidade: Manutenção da carteira de clientes na comercialização de eletricidade: Em avaliação pela equipa de gestão da PH Energia Lda, definiu-se que a estratégia para a geração de valor económico, a curto prazo, seria consolidar o trabalho realizado desde o início da comercialização de energia elétrica em Portugal. Portanto, neste setor pretende manter o seu volume de negócios em cerca de 1000 GWh contratados e uma carteira de 20 000 clientes, perspetivando-se atingir no final de 2018 uma faturação de 140 Milhões de Euros. Efetivamente, ao contrário dos anos anteriores caracterizados por taxas de crescimento do consumo (volume de negócios) consideráveis, a organização estima que nos próximos 5 anos vai manter o atual patamar em termos de contratação de energia, consolidando o seu lugar em Portugal como a 7ª maior comercializadora de eletricidade.

Neste sentido, a prioridade estratégica passa por ter uma distribuição de clientes e de risco bem definida. A ação estratégica a desencadear consiste em "renovar a carteira" para aumentar a margem de venda, através de uma subida geral de tarifários e/ou estímulo aos clientes “maus pagadores” a abandonar o negócio, em substituição, por outros com histórico de “bons pagadores” que proporcionam o aumento da rendibilidade.

 **Quantidade de energia angariada:** Representa o volume mensal de energia, em *Gigawatts* (GWh), angariado e alocado dentro da própria carteira. A carteira de energia elétrica em GWh deverá manter-se estável. Essencialmente, as ações comerciais vão no sentido de garantir um serviço adaptado às necessidades de cada

cliente de forma a, aumentar a sua quota no mercado indexado²⁸ para todos os níveis de tensão, onde a eficiência energética é assegurada.

🚦 **Variação de novos CPE's angariados:** Representa a evolução no número de novos contadores angariados e ativado o fornecimento de energia elétrica. Os clientes podem ser classificados por nível de tensão²⁹. De notar que, no último ano, a organização tem adotado estratégias para perder clientes, essencialmente “maus” pagadores ou com preços muito baixos.

Taxa de crescimento CPE's ativos

$$= \frac{\text{Nº de CPE's ativos (período x)} - \text{Nº de CPE's ativos (período x - 1)}}{\text{Nº de CPE's ativos (período x - 1)}}$$

🚦 **Volume de faturação por cliente:** Um maior número de clientes conjugado com um crescimento do consumo (volume de negócios) por cliente garante, como supracitado, uma maior faturação. Nesse sentido, o indicador que faz o quociente entre o volume de faturação e o número de clientes, permite conhecer o contributo dos clientes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

$$\text{Volume de faturação por cliente de eletricidade} = \frac{\text{Volume de faturação}}{\text{Número de clientes}}$$

Gás Natural: Crescimento da actividade na comercialização de Gás Natural - No *core business* do Gás Natural, o objetivo é de expansão do negócio, até aos 165 GWh previstos até ao final do ano 2018, pelo que a preocupação da organização é criar uma imagem de referência no mercado, no sentido de fazer chegar a empresa a novos clientes neste segmento de mercado e aproveitar as oportunidades de negócio que forem surgindo.

²⁸ Tarifários indexados: Nesta tarifa, o preço de energia que o consumidor paga depende do preço de energia elétrica que está a ser transacionado no Mercado Ibérico de Eletricidade (MIBEL), permitindo assim ao consumidor adaptar o seu consumo elétrico em tempo real de acordo com a variação do preço no mercado.

²⁹ Níveis de tensão - Eletricidade: Alta -Tensão (AT), Média-Tensão (MT), de Baixa Tensão Especial (BTE) e Baixa Tensão Normal (BTN)

✚ **Quantidade de Gás Natural angariado:** Ao contrário do proposto para a eletricidade, neste mercado a organização tem apresentado uma forte expansão e é importante aumentar, de mês para mês, a quantidade de Gás Natural em metros cúbicos (m3) angariada e incluída na carteira de clientes da organização. Nesse sentido, a rede comercial deve potenciar o negócio, junto dos atuais e dos futuros clientes, a alargarem o seu volume de negócios pela adjudicação de mais contratos.

✚ **Variação de novos CUI's angariados:** Desde o início do negócio no Gás, a PH Energia tem sido sólida com a garantia de qualidade e muito exigente com as práticas regulatórias vigentes no setor. Nesse sentido, se espera aumentar gradualmente o número de novos locais de consumo em fornecimento de gás natural, ampliando a representatividade da organização no mercado português. Este indicador pode ser desagregado por nível de pressão³⁰, permitindo atuar em função dos objetivos da organização.

Taxa de crescimento CUI's ativos

$$= \frac{\text{Nº de CUI's ativos (período x)} - \text{Nº de CUI's ativos (período x - 1)}}{\text{Nº de CUI's ativos (período x - 1)}}$$

✚ **Volume de faturação por cliente:** Como mencionado, a estratégia no gás natural passa por aumentar o consumo de gás natural fornecido pela PH Energia, essencialmente com a inserção de contratos com plano DUAL no mercado doméstico e propostas a indústrias com processos produtivos que utilizem o gás como matéria-prima. Como consequência, é notável o crescimento do volume de faturação e, em simultâneo, a preocupação com a abrangência do serviço às solicitações dos clientes.

$$\text{Volume de faturação por cliente de gás} = \frac{\text{Volume de faturação}}{\text{Número de clientes}}$$

Sector Público: Crescimento da carteira de clientes provenientes de concursos públicos: No último ano, a PH Energia Lda tem apostado fortemente em entrada e no âmbito da Administração Pública, através de candidaturas a inúmeros concursos públicos

³⁰ Níveis de pressão - Gás Natural: Baixa-Pressão (BP), Média-pressão (MP) e Alta-Pressão (AP)

para instituições e empresas do estado, tendo já obtido reconhecimento destes clientes como sendo uma comercializadora prestigiada com soluções inovadoras e próxima do cliente. De facto, tem garantido um grande padrão de qualidade no fornecimento de iluminação pública³¹, ETAR's, hospitais, creches, escolas e instituições sociais, entre outros. Nesse sentido, uma componente da carteira são clientes privados e outra clientes públicos.

✚ **Quantidade de energia angariada proveniente de concursos públicos:** É a quantidade de energia (eletricidade e gás) que mensalmente está afeta para clientes que entraram por concurso público. Tem apresentado um comportamento crescente, sendo que o objetivo estratégico mantém-se nos 200 GWh na angariação de clientes associados a instituições públicas. No entanto devemos observar que a negociação de concursos públicos a preços baixos pode colocar em causa a rentabilidade financeira da organização, pelo que a decisão deve ser bem moderada.

✚ **Número de novos CPE/CUI's provenientes de concursos públicos:** A PH Energia tem destacado a sua participação em processos seletivos e concursos públicos, resumindo um crescimento significativo no número de novos locais de consumo que ativaram fornecimento na organização, num determinado período referenciado, e em resultado de concurso público.

Taxa de crescimento CPE/CUI's ativos

$$= \frac{\text{Nº de CPE/CUI's ativos (período x)} - \text{Nº de CPE/CUI's ativos (período x - 1)}}{\text{Nº de CPE/CUI's ativos (período x - 1)}}$$

✚ **Quota de mercado no fornecimento ao Setor Público:** Identifica a parcela do mercado energético que se encontra detida pela organização, no que se confere ao abastecimento de recursos energéticos ao setor público português. O indicador

³¹ Os diagramas de carga de consumo de eletricidade da carteira foram diversificados, pois em 2016 a organização não dispunha de consumo significativo no período da noite, e em 2017 teve uma forte componente de Iluminação Pública, representando cerca de 10% da faturação. Isto fez aproximar a composição do consumo da carteira à realidade do consumo do país, evitando deste modo que a totalidade da carteira seja atingida por eventuais picos no preço da energia no mercado *spot* da eletricidade (OMIE).

“quota de mercado” possibilita a comparação da posição da organização com a concorrência e a evolução dos resultados ao longo do tempo.

Quota de mercado no fornecimento ao sector público

$$= \frac{\text{Consumo fornecido pela organização}}{\text{Consumo fornecido pelo setor}}$$

Agregação de energia: Crescimento da atividade na agregação de produção

renovável: A atividade de agregação de energia consiste na celebração de contratos diretos com produtores energia renovável (eólica, solar, mini-hídrica e cogeração) independentes, com proteção global do preço de compra de energia, pois aproveita-se esse produtor no mercado que vende energia a preço fixo e assegura à comercializadora a certeza que está a comprar a eletricidade a um determinado preço e a vender a um preço superior (lucro garantido).

🚦 **Número de contratos bilaterais de compra de energia:** A PH Energia tem já um portfolio de contratos de representação com produtores independentes, onde se encontram contratadas quantidades de energia, em MWh (*Megawatts*), a um preço fixo de compra da energia, numa periodicidade que pode ir até 10 anos. A organização está a comprar energia a centrais eólicas, mini-hídricas e parques fotovoltaicos. Alguns contratos já entraram em vigor em 2018, outros encontram-se em negociações avançadas para 2019/2020.

🚦 **Taxa de crescimento da venda de energia no mercado *spot*:** A Energia Simples coloca a energia elétrica no mercado OMIE e cobra uma taxa de gestão indexada ao volume de energia elétrica. Com os contratos negociados, a organização pretende um crescimento significativo da eletricidade comercializada ao mercado *spot* (OMIE).

Taxa de crescimento da venda de energia no mercado spot

$$= \frac{\text{Valor de venda ao OMIE (período x)} - \text{Valor de venda ao OMIE (período x - 1)}}{\text{Valor de venda ao OMIE (período x - 1)}}$$

Nota: Valor de venda ao OMIE = Quantidade em MWh vendida ao OMIE * preço de venda


Percentagem de componente renovável no mix energético da organização:


No caso da eletricidade, em Portugal, irá continuar a apostar na venda de energia verde. Portanto, necessita de comprar produção renovável (através de produtores independentes). Os produtores colocam a energia através da representação da PH Energia no mercado à vista e recebem do sistema eléctrico um valor pela potência instalada. Assim, a comercializadora consegue comprar energia verde. A certificação verde, garantindo ao cliente a venda de eletricidade produzida através de fontes 100% renováveis, oferece novas possibilidades de contratar energia e uma imagem de sustentabilidade com baixas emissões de dióxido de carbono.

Percentagem de componente renovável no mix energético da organização

$$= \frac{\text{Produção Renovável}}{\text{Total de energia fornecida}}$$

Projetos Fotovoltaicos: Crescimento na atividade do Autoconsumo: A PH Energia tem de garantir a prestação de toda a instalação, assistência técnica e manutenção em sistemas de autoconsumo (empresarial e doméstico) e, dessa forma, superar o nível de conhecimento dos seus concorrentes para responder aos demais desafios dos clientes. Para atingir os objetivos, foi celebrado um acordo com um fundo de investimento europeu para apoio à instalação e comercialização de centrais de autoconsumo. Esta linha de financiamento já começou a sua "atividade" em Dezembro de 2017.

 **Potência instalada:** Corresponde à quantidade de potencia instalada em todas as centrais fotovoltaicas instaladas pela PH Energia num determinado período. Esta atividade encontra-se em crescimento número de centrais de Autoconsumo. É medido em **Watt-pico (Wp)**³². Para a determinação do seu custo, o valor das instalações fotovoltaicas é determinado em €/Wp que, no fundo, corresponde ao custo unitário da instalação.

 **Número de clientes autoconsumo:** Dada a pressão concorrencial que se assiste nesta área de negócio, em Portugal, o preço é um fator diferenciador para os clientes. No entanto, a proposta para cada projeto de autoconsumo não é fator limitativo porque muitas vezes os clientes estão dispostos a pagar um preço mais

³² **Watt-pico (Wp)** é a medida de potência energética relacionada com projetos fotovoltaicos. As unidades normalmente utilizadas são os múltiplos do Wp, como o kWp ou o MW.

elevado por um serviço com maior qualidade e/ou com certas especificidades. Sugere-se este indicador para quantificar os clientes que apresentam centrais de autoconsumo nas suas infraestruturas, cuja montagem e obra foi coordenada pela empresa, podendo ser desagregado entre clientes domésticos e empresarias, assim como por escalões de potência energética.

✚ **Número de centrais fotovoltaicas provenientes do Modelo PPA:** A Energia Simples faz um contrato a um preço fixo base horária por um período(renovável) de 1, 2, 5 ou 10 anos junto de produtores de energia elétrica renovável que pretendam vender a eletricidade em regime de mercado. Dado o protocolo que a organização tem com um fundo de investimento existe a necessidade de monitorizar a linha de financiamento.

✚ **Taxa de propostas adjudicadas:** Após o cliente expor à organização o projecto de obra de projetos fotovoltaicos que pretende instalar, são apresentadas propostas na perspectiva de ir ao encontro às exigências do cliente e, assim, adjudicar o projeto. Esta área de negócio mostra muita oferta e ganhar uma proposta é especialmente difícil, logo mostrar capacidade de adaptação e controlo dos projetos e conseguir uma distinção pela abrangência das soluções apresentadas será uma mais-valia para a empresa. Em particular, para a equipa que trabalha este negócio, pretende-se uma alta percentagem de propostas adjudicadas, refletindo e o nível de produtividade das suas operações e a plena satisfação das necessidades dos clientes.

Taxa de propostas autoconsumo adjudicadas

$$= \frac{\text{Número de propostas adjudicadas}}{\text{Número de propostas enviadas a clientes}}$$

✚ **Margem mínima:** A empresa tem de saber adequar as suas propostas atendendo às condições particulares da conjuntura económica pois os custos associados à compra e montagem de painéis fotovoltaicos é muito volátil e a margem de cada projeto deve ser analisada com elevada preocupação. A avaliação é feita instalação a instalação e registada a margem previsional (lucro) do negócio. A proposta só deve ser apresentada ao cliente e, por conseguinte, o negócio só deve avançar se for assegurada uma margem mínima (por protecção de dados não divulgamos o valor).

$$\text{Margem (euros)} = (\text{Preço de venda} - (\text{Custos de fornecimento} + \text{comissões}))$$

Será também interessante fazer a fração da margem previsional pela potência instalada de modo a obter, em termos percentuais, uma análise da viabilidade da margem com a dimensão do negócio.

$$\text{Margem} = \frac{(\text{Preço de venda} - (\text{Custos de fornecimento} + \text{comissões}))}{\text{Potência Instalada}}$$

Aumentar a média ponderada de venda em toda a carteira: A rentabilidade de qualquer dos negócios da organização passa por aumentar o preço médio de venda ao cliente e, paralelamente, com os menores custos. Desta forma, para averiguarmos a média ponderada de venda de toda a carteira foram considerados os seguintes indicadores:

🚦 **Média aritmética ponderada:** A média ponderada de venda, em Euros (€) por *Megawatt* (MWh), é o principal foco da organização pois é a performance deste indicador que assume a sustentabilidade do negócio. A média ponderada, ou média aritmética simples, leva em conta o peso (contribuição) de cada local de consumo (CPE ou CUI), uma vez que existem locais de consumo que contribuem mais no consumo do que outros. Para o cálculo, deve-se multiplicar cada preço adjudicado (p_i) pelos consumos de energia retirados das faturas (c_i). O resultado desta soma ($\sum p_i * c_i$) divide-se pela soma total das quantidades fornecidas aos clientes da organização ($\sum c_i$).

$$\text{Média Ponderada} = \frac{(p1 * c1) + (p2 * c2) + (p3 * c3) + (p4 * c4)}{c1 + c2 + c3 + c4}$$

| | |
|--------------------|----------------------|
| p1: preço 1 | c1: consumo 1 |
| p2: preço 2 | c2: consumo 2 |
| p3: preço 3 | c3: consumo 3 |
| p4: preço 4 | c4: consumo 4 |

✚ **Margem mínima (Ki):** Representa o ganho da comercializadora com a contratação de novos cliente e/ou renovação dos contratos existentes. Devendo ser revista regularmente pela equipa de gestão, a margem mínima é medida em €/MWh e corresponde à parcela K da seguinte fórmula:

$$PE(i) = PTAR(i) + (POMIE(i) + CGS(i)) \times (1 + Perdas(i)) + K(i)$$

- i: período horário
- PTAR(i) corresponde à tarifa de acesso à rede (simples, bi ou tri-horário), publicados pela ERSE.
- POMIE(i) corresponde ao Custo da Energia horária (média aritmética mensal) no Mercado Diário OMIE Portugal (em €/kWh).
- CGS(i) é referente aos custos do gestor do sistema (REN) (em €/kWh).
- Perdas(i) correspondem às médias horárias, para cada período horário, dos coeficientes de perdas publicados pela ERSE (em %).
- K1(i) valor fixo correspondente ao Spread da Energia Simples (€/kWh).

Avaliação pelos clientes da qualidade do serviço: Sendo que o grau de satisfação dos clientes é algo que preocupa a organização, esta é medida trimestralmente em inquéritos de qualidade. A equipa analisa todas as sugestões de melhoria que chegam dos clientes através da recolha de todos os inquéritos de respondidos, de forma a melhorar a qualidade do serviço e atendimento personalizado de qualquer situação que o cliente queira transmitir e dar resposta a todas as solicitações. Desta forma, consegue estar sempre a par das necessidades e mudanças que deve efetuar para uma maior satisfação dos clientes. Com os resultados dos inquéritos, foram deliberados os seguintes indicadores que se complementam entre si:

✚ **Satisfação da qualidade na área de cliente:** Neste âmbito, são realizados inquéritos para aferir a perceção do cliente sobre a qualidade na área de cliente do *website*. As respostas recolhidas do questionário também servem para avaliar a satisfação dos clientes, classificados pelo nível de tensão em eletricidade, e nível de pressão no gás natural.

✚ **Satisfação da qualidade no apoio ao cliente:** O apoio ao cliente da PH Energia, procura assegurar total disponibilidade e rapidez para quem procura os seus

serviços todos os dias. Assim, para saber se estes princípios de bom desempenho e qualidade foram cumpridos, achou-se adequado ter uma avaliação do cliente através de inquéritos de qualidade via telefónica. Após concluída cada chamada *call-center*, o cliente tem a oportunidade de fazer a sua avaliação sobre o serviço de apoio terminado, sendo, assim, possível se inquirir sobre a satisfação com o tempo de resposta e o conforto na parceria comercial com a organização.

✚ **Satisfação da rede comercial:** A satisfação da rede comercial depende se a empresa consegue agilizar as suas ações na gestão dos clientes. Nesse sentido, tem de favorecer a eficiência dos documentos de suporte à sua actividade (simuladores, propostas, etc), a eficácia da área de parceiros para a gestão comercial (angariação, fidelização e acompanhamento dos clientes), demonstrar rapidez de resolução aos problemas dos clientes e, se os produtos apresentados para venda estão em sintonia com o mercado.

✚ **Número de recomendações de clientes:** O *feedback* que se espera obter dos clientes é sempre positivo, com os valores mais elevados da escala, e que proporcione uma extensão dos negócios. Saber quando é que um cliente recomenda o nosso serviço a um “amigo” fornece indícios da satisfação geral do cliente. É uma questão específica de todos os inquéritos de Qualidade “*Recomendaria os nossos serviços a outras pessoas?*”. Quanto maior for a percentagem de respostas afirmativas, maior é a satisfação com o serviço prestado e recomendação a outros clientes.

$$\text{Recomendações de Clientes} = \frac{\text{Número de recomendações}}{\text{Número de respostas ao questionário}}$$

4.3.3. Perspetiva Financeira

As medidas financeiras de alto nível proporcionam às empresas do setor privado uma medida de prestação de contas aos seus proprietários, os acionistas (Kaplan e Norton, 2001c). A perspetiva financeira foca-se nos interesses financeiros dos acionistas.

Os objetivos estratégicos da PH Energia continuarão a incluir medidas para a criação sustentável de valor para os acionistas e apoiando-se em sub-objetivos para crescimento de receita, produtividade e gerenciamento de riscos.

Efetivamente, o negócio da PH Energia Lda é “puramente financeiro”, pois é dependente da banca, das linhas de financiamento a curto prazo, dos *factorings*, dos *confirmings*, etc. No início a organização era uma *startup* e seguiu uma estratégia de rápido crescimento, essencialmente no segmento empresarial, para criar volume de faturação que fosse “visível” para a Banca, para no fundo começar a “ajudar” a aprovar as ditas linhas de financiamento a curto prazo. Essa estratégia inicial foi a estratégia de aumento de representação em Portugal muito rápida para poder assegurar rapidamente a sua sustentabilidade financeira.

No momento atual, a PH Energia Lda tem autonomia para assegurar as suas necessidades financeiras no mercado português o que já permitiu expandir-se para o mercado espanhol e futuramente, espera-se expandir para outros mercados e/ou fazer novos investimentos em novas áreas de negócio, para dar rentabilidade aos atuais e novos acionistas.

“Como é que estão a financiar o vosso crescimento?”

Com capitais próprios e com a banca nacional para financiamento de curto prazo, já que um dos problemas do mercado liberalizado em Portugal é a constante caixa negativa. Neste mercado temos um problema de prazos de pagamento que limita a capacidade de crescimento das pequenas empresas. Há um desfasamento dramático entre o prazo em que pagamos à EDP Distribuição pelo acesso às redes e aquele em que recebemos do cliente.” (Prof. Manuel Azevedo, CEO, Entrevista à revista Público 02/12/2017)

De acordo com a perspetiva financeira, os principais objetivos estratégicos no futuro vão ser aumentar a produtividade, diminuir os custos, diversificar o risco, aumentar o volume de negócios e, essencialmente aumentar os resultados líquidos da empresa.

O aumento dos resultados líquidos vai ser de grande importância pois irá permitir reduzir a dependência junto das entidades bancárias³³ e, para isso, na opinião da gestão estratégica é necessário trabalhar a questão da eficiência em termos produtivos e em termos de rentabilidade, assim como atuar sobre a proteção do preço de compra.

Relativamente ao aumento da produtividade, a estratégia deve passar, como mencionado anteriormente, por aumentar os contratos com os produtores e, também,

³³ Atualmente a dependência das instituições financeira não é muito significativa em termos de médio e longo prazo, mas que em termos de curto prazo tem algum peso.

através das diversas formações para os colaboradores e dos relacionamentos duradouros com os clientes, que contribuirá para que todos os problemas sejam resolvidos num menor espaço de tempo.

Os indicadores financeiros são sempre fundamentais para conhecer a saúde financeira da empresa e a situação do negócio.

Tabela 4 - Perspetiva financeira

| Objectivo | Indicador de Desempenho - KPI | Unidade de Medida | Periodicidade | Polaridade |
|--|---|-------------------|---------------|------------|
| Garantir a sustentabilidade financeira | Fundo de maneo | € | Mensal | Positiva |
| | Autonomia financeira | % | Trimestral | Positiva |
| | Rendibilidade líquida das vendas | % | Trimestral | Positiva |
| | Estrutura de Endividamento | % | Trimestral | Positiva |
| | Variação dos custos operacionais | % | Trimestral | Negativa |
| | Variação do <i>Free Cash Flow</i> | % | Anual | Positiva |
| | Liquidez geral | % | Trimestral | Positiva |
| | Margem bruta | % | Trimestral | Positiva |
| Controlo do orçamento de tesouraria | Gap entre o orçamento e o valor real | € | Mensal | Negativa |
| | Distribuição dos canais de cobrança | % / € | Mensal | N.a |
| | Prazo médio de recebimento dos clientes | Nº de dias | Anual | Negativa |
| | Prazo médio de pagamento aos fornecedores | Nº de dias | Anual | Positiva |
| | Percentagem de incobráveis | % | Trimestral | Negativa |
| Maximizar a eficiência na compra de FSE | Grau de cumprimento dos procedimentos de consultas a fornecedores | Número | N.a. | N.a |
| | Variação custos dos FSE | % | Anual | Positiva |
| Aumentar volume de negócios | Variação volume de negócios | % | Anual | Positiva |
| Otimizar o processo de compra de energia no OMIE | Taxa de desvio entre o consumo programado e o consumo real | % | Diário | Negativa |
| Melhoria das margens brutas através da fixação do preço de compra de energia (Futuros, PPA's) | Percentagem da energia comprada com fixação do preço | % | Mensal | Positiva |

Fonte: Elaborado pela autora

Garantir a sustentabilidade financeira: Enquanto organização com fins lucrativos, o objetivo primordial da PH Energia é ter sustentabilidade económica e financeira. Por isso,

trabalha todos os dias para obter resultados que façam assegurar rentabilidade financeira e, assim, manter o seu lugar no mercado de comercialização de energia em Portugal. Na perspetiva financeira está a ser seguida uma estratégia de controlo da margem bruta que congrega tanto a faturação e outros ganhos como os custos provenientes do funcionamento operacional da empresa.

Pode ser mensurável através da conjugação de indicadores de liquidez com indicadores de atividade.

✚ **Autonomia financeira:** O indicador está ligado ao endividamento da empresa e mostra aos gestores a necessidade de capitais alheios para financiar a atividade da empresa. Permite determinar em que proporção o ativo está a ser financiado com capital próprio e com capital alheio. Assumindo que tudo o resto se mantém igual, quanto mais elevado for o rácio de autonomia financeira (em percentagem), maior a solvabilidade da empresa. Quanto mais baixo, mais vulnerável se encontra a empresa. A fórmula de cálculo do rácio é a seguinte:

$$\text{Autonomia Financeira} = \frac{\text{Capitais próprios}}{\text{Capitais próprios} + \text{Passivo}}$$

✚ **Rendibilidade líquida das vendas:** Estabelece a relação entre o resultado líquido e as vendas. Permite avaliar se um determinado negócio é viável do ponto de vista económico e financeiro, através da análise do seu valor acrescentado. Quanto maior for o indicador, maior é a viabilidade do negócio, pois proporciona uma margem financeira mais elevada (rendimentos > gastos). Este indicador deverá ser analisado individualmente para cada tipo de negócio da organização.

$$\text{Rendibilidade Líquida das vendas} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Vendas}}$$

✚ **Estrutura de endividamento:** A empresa deverá empenhar-se no financiamento da sua atividade operacional com capitais mais estáveis (passivo não corrente), de forma a minimizar a pressão exercida sobre a tesouraria derivada do recurso ao capital de curto prazo (passivo corrente).

$$\text{Estrutura de Endividamento} = \frac{\text{Financiamento do Passivo Corrente}}{\text{Total do Passivo}}$$

✚ **Variação dos custos operacionais:** Os custos operacionais engloba todos os encargos que a organização suporta para garantir o funcionamento da sua atividade. Os custos operacionais podem repartir-se em custos administrativos (salários, consumíveis de escritório), financeiros (comissões bancárias, juros), custos irreversíveis (custos que após ter sido pagos, não podem ser reembolsados nem recuperados) e gastos de representação (viagens, refeições, etc.). Os custos operacionais são designados contabilisticamente de custos indirectos, porque apesar de se destinarem referentes à exploração do negócio, não correspondem a um investimento com expectativa de obter lucros no futuro.

O indicador deve permitir uma comparação entre dois periodos temporais e é obtido pelo rácio entre a diferença dos custos e o total de faturação.

$$\text{Diminuição dos custos operacionais} = \frac{\text{Custos periodo X2} - \text{Custos periodo X1}}{\text{Total de Faturação}}$$

✚ **Variação do *Free Cash Flow*:** Para desenvolver o negócio do Gás Natural e Fotovoltaico, ambos em fase de crescimento e onde a posição da marca SIMPLES ainda está a ser consolidada, a organização tem feito os maiores esforços para conseguir libertar o maior número de fluxos financeiros possível. A gestão financeira está intrinsecamente dependente da variação do próprio *Free Cash Flow*, sendo este um indicador adequado para acompanhar o crescimento destas duas áreas de negócio.

Variação do Free Cash Flow

$$= \frac{\text{Free Cash Flow (periodo X)} - \text{Free Cash Flow (periodo X - 1)}}{\text{Free Cash Flow (periodo X - 1)}}$$

✚ **Liquidez geral:** A organização tem de apresentar capacidade em cumprir os seus compromissos financeiros de curto prazo, como é por exemplo os vencimentos, compras de energia, FSE, entre outros. Os gestores devem acompanhar os aspetos operacionais da sua atividade, nomeadamente, quanto à celeridade da empresa em

conseguir liquidar as suas obrigações financeiras junto dos seus fornecedores ou o tempo médio de recebimento dos seus clientes.

✚ **Margem bruta:** O rácio da Margem das Vendas fornece uma relação entre os resultados e as vendas. Em termos gerais, mostra como se encontra a sustentabilidade do negócio porque ficamos a conhecer a diferença entre a faturação total emitida referente a energia comercializada e os custos variáveis com a compra e comercialização (da energia). Quanto maior a margem bruta, maior a rentabilidade das vendas. O indicador fornece mais diretamente informação do lucro obtido pela organização, como resultado imediato da sua actividade.

Para calcularmos a margem bruta, utilizamos a seguinte fórmula:

$$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Lucro Bruto} *}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$$

$$*\text{Lucro Bruto} = \text{Vendas} - \text{Custos dos produtos vendidos} - \text{FSE}$$

Controlo do orçamento de tesouraria: O acompanhamento contínuo das atividades e decisões da empresa, pressupõe a elaboração de orçamentos previsionais, numa lógica de futuro. O orçamento de tesouraria fornece uma previsão de todas as entradas e saídas de recursos monetários (recebimentos e pagamentos). Os movimentos resultantes das operações de exploração (correntes) farão parte do orçamento de tesouraria³⁴. A PH Energia deve começar por definir os seus objetivos e os planos de ação a curto prazo, de forma a traduzir financeiramente um determinado período (semana, mês, ou até um trimestre) e por cada centro de responsabilidade. A fixação de objetivos, em resultados quantificados em quadros financeiros, permite orientar o gestor para o acompanhamento e avaliação do grau da sua realização. Foram estipulados os seguintes indicadores:

✚ **Gap entre o orçamento e o valor real:** É fundamental para a organização conseguir fazer uma antecipação das necessidades de tesouraria da forma mais

³⁴ Em contrapartida, as entradas e saídas de fundos derivadas dos investimentos estratégicos e das operações financeiras da empresa (financiamento ou aplicações financeiras), serão apresentados no orçamento financeiro.

rigorosa possível, através de um mapa previsional de recebimentos, para assegurar a estabilidade e certificação da percepção de valor económico-financeiro. O processo orçamental presume a articulação de todos os movimentos previsionais de bancos e caixa na empresa até à preparação das demonstrações financeiras previsionais. Quanto mais elevado for o Gap entre os valores reais em relação ao quadro de valores orçamentados (previsionais), maior a dificuldade da empresa em planear os movimentos de tesouraria efetivamente necessários, afetando negativamente a gestão operacional e colocando em causa a capacidade de cumprir as responsabilidades dentro dos tempos determinados.

$$\text{Análise comparativa} = \frac{\text{Valor do orçamento}}{\text{Valor Real}}$$

✚ **Distribuição dos canais de cobrança:** Considerou-se, também, que a empresa deve fazer uma composição do mix de canais de cobrança utilizados pelos clientes. Esta distribuição, em percentagem ou em valores monetários, serve para auxiliar a gestão financeira na previsão dos recebimentos pelas diferentes fontes de cobrança: débito direto, multibanco, *factoring*, *confirming*, agentes payshop, etc.

✚ **Prazo médio de recebimento dos clientes:** Permite-nos obter o prazo médio das cobranças dos clientes pelas vendas realizadas e o nível de envolvimento da organização em processos de recuperação de dívidas vencidas em clientes mais críticos. Deverá ser desconsiderado o efeito do IVA.

$$\text{Prazo médio de Recebimento} = \frac{\text{Dividas a receber}}{\text{Vendas}} * 365$$

✚ **Prazo médio de pagamento aos fornecedores:** Informa o grau de desempenho da organização no pagamento de compras aos parceiros fornecedores. Deverá ser desconsiderado o efeito do IVA.

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{\text{Dividas a pagar}}{\text{Compras}} * 365$$

✚ **Percentagem de incobráveis:** Os incobráveis representam valores que inicialmente eram orçamentados como recebimentos de clientes mas depois,

contrariamente ao expectado, não foram cobrados. A organização está a trabalhar no sentido de diminuir a percentagem de incobráveis face ao volume de vendas, tendo como principal um objetivo muito importante: aumentar a autonomia financeira e liquidez de tesouraria.

$$\text{Percentagem de incobráveis} = \frac{\text{Valor de Incobráveis}}{\text{Vendas}}$$

Maximizar a eficiência na compra de FSE: A gestão de compras deve ser encarada como fundamental para promover uma redução de custos na empresa. Portanto, a minimização dos custos dos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) não pode ser descurada, sendo esta uma das principais metas que a PH Energia definiu para 2018. Para que o processo seja o mais eficiente possível, é importante a aquisição de produtos e serviços com qualidade, que correspondam às especificações internas, apresentem uma boa cotação e garantia de entrega no prazo adequado.

✚ **Grau de cumprimento dos procedimentos de consulta a fornecedores:** É um indicador concernente à capacidade de fazer planeamento e gestão do material (consumíveis) disponível em *stock*, evitando ruturas e fazendo as compras internas que forem precisas para satisfazer as necessidades. Este KPI tem como objetivo garantir o cumprimento do número mínimo de pedidos de cotação/ consulta de fornecedores (definido internamente), permitindo ter comparação do preço de produtos similares de forma a ser efetuada a melhor compra. Após recomendação de auditoria interna, estão a ser efetuados todos os registos de adjudicações/ orçamentos onde são cumpridas as necessidades da empresa. Todavia, referimos que este indicador não permite acompanhar a eficiência de gestão de custos, razão que leva à inclusão do próximo indicador.

✚ **Variação custos dos FSE:** Os Fornecimentos e Serviços Externos dividem-se entre custos diretos e indirectos. Os custos diretos subdividem-se entre fixos (Custos com o Pessoal; Outros Gastos) e variáveis (Acessos às redes, bem como as comissões da rede comercial, publicidade ou serviços bancários inerentes á comercialização de energia representam os custos variáveis da empresa, pois os mesmos dependem do volume de energia comercializada). Os custos indirectos de suporte abrange os custos com o apoio jurídico, as rendas e alugueres, e

comunicações. Uma vez atingidos os objetivos comerciais definidos, prevê-se que este rácio seja negativo, para indicar que tem sido tomadas estratégias em direção a uma diminuição significativa de custos, essencialmente os indiretos variáveis.

$$\text{Variação dos custos dos FSE} = \frac{\text{Custos FSE período X2} - \text{Custos FSE período X1}}{\text{Custos FSE período X1}}$$

Aumentar volume de negócios: De acordo com o plano de negócios 2018, a PH Energia perspetiva obter crescimentos significativos nos setores do gás natural, projetos fotovoltaicos e fornecimento ao Setor Público. Será proposto o seguinte indicador para consolidar esse crescimento:

🚦 **Variação volume de negócios:** Em termos globais, a conquista de novos clientes é uma prioridade para ajustar a atual carteira de clientes. Ou seja, a obtenção de novos clientes não é propriamente (no curto prazo) um ponto muito importante em termos de quantidade (número de clientes / volume de contratação de energia), é importante para refazer a rede de clientes, isto aperfeiçoar a rentabilidade da carteira de clientes.

$$\begin{aligned} &\text{Variação do volume de negócios} \\ &= \frac{\text{Volume de negócios (período X2)} - \text{Volume de negócios (período X1)}}{\text{Volume de negócios (período X1)}} \end{aligned}$$

Otimizar o processo de compra de energia no OMIE: No *Core Business* onde a organização se insere, o processo de compra de energia à melhor cotação é uma preocupação permanente. Diariamente a comercializadora efetua uma programação das suas necessidades de energia para os dias seguintes e adjudica as respetivas quantidades no mercado *spot* da eletricidade (OMIE), para o efetivo fornecimento aos seus clientes.

🚦 **Taxa de desvio entre o consumo programado e o consumo real no OMIE:** Pode acontecer que a antecipação das necessidades dos clientes não seja bem realizada, ou seja, podem ocorrer desvios entre o consumo programado e o consumo real: (1) Se a empresa não comprou energia suficiente para satisfazer as necessidades dos clientes, significa que vai entrar em “rotura”; (2) Se comprar em excesso, necessita de vendê-la ao mercado; A REN efetua intervenção como gestor

de mercado, vendendo as quantidades de energia que está em falta (a um preço mais alto) ou comprando a energia em excesso (a um preço mais baixo) assegurando-se sempre a satisfação dos clientes, contudo a posição da REN para colmatar os desvios envolve perdas financeiras associadas. Desta forma, pretende-se que o desvio entre o consumo programado e real seja significativamente baixo, com o intuito de minimizar as perdas financeiras resultantes da compra no OMIE e, consequentemente, alcançar a melhor *performance* neste processo.

$$\text{Taxa de desvio} = \frac{\text{Consumo real} - \text{Consumo programado}}{\text{Consumo programado}}$$

Melhoria das margens brutas através da fixação do preço de compra de energia (Futuros, PPA's): A PH Energia assume que atualmente não tem uma “boa” gestão comercial e financeira, justificada pela exposição à volatilidade do preço no mercado OMIE. Por conseguinte, a fixação dos preços de compra de electricidade é um dos pontos chave dos objectivos para 2018, no sentido de reduzir a exposição ao risco do mercado *Spot* e garantir margens brutas positivas na venda de energia.

A estratégia de atuação na proteção sobre o preço de compra é realizada em duas vertentes, sendo estas:

- a) Compra em mercado *forward* (OMIP³⁵): O preço de compra no mercado OMIP é o preço de referência de intermediação financeira e assegurará uma proteção de preço para os próximos anos (trimestral / mensal). No mercado de futuros a PH Energia tem já fixado o preço para a compra de 169 GWh, essencialmente para o 4º trimestre do ano, dado ser o período em que os preços são mais elevados e voláteis.
- b) Aquisição de contratos bilaterais com produtores independentes (agregação de energia), como já foi descrito anteriormente.

Desta forma, a organização pretende reduzir a dependência e exposição à volatilidade do preço de compra do mercado OMIE e, dessa forma, aumentar a sustentabilidade financeira e aumentar a sua capacidade negocial. Os seguintes KPI's conduzem o comportamento da empresa no ambiente envolvente enquadrado com o mercado de compras de energia.

³⁵ Esta entidade está delegada pela gestão da bolsa de futuros no mercado Ibérico de energia elétrica.

✚ **Percentagem da energia comprada com fixação do preço:** Nesta área, tem previsto (1) o aumento da atividade de agregação de produção de energia renovável, que permite fixar o preço da electricidade dado que compra a um preço previamente estabelecido com os produtores, e (2) continuar a fixação de preços no mercado de futuros (OMIP). O objetivo é deter a totalidade da carteira protegida por fixação futura do preço de compra (OMIP e agregação de energia), conseguindo tarifários competitivos aos clientes com preço fixo por um período temporal até 5 anos (PLANO FUTURO + VERDE) e assegurar margem de lucro à organização. No conjunto da agregação de energia e nos contratos de futuros a PH Energia Lda tem já cerca de 30% do total da energia comercializada aos seus clientes com preço de compra fixado. A equipa de gestão da PH Energia está a trabalhar no sentido de aumentar progressivamente a percentagem de compras de energia com preço fixado, quer com a contratualização de novos PPAs com produtores de energia renováveis ou da fixação do preço no mercado de futuros.

$$\begin{aligned} &\text{Percentagem de Energia Comprada com fixação de preço} \\ &= \frac{\text{Compras no OMIP + Agregação de energia}}{\text{Quantidade de energia fornecida}} \end{aligned}$$

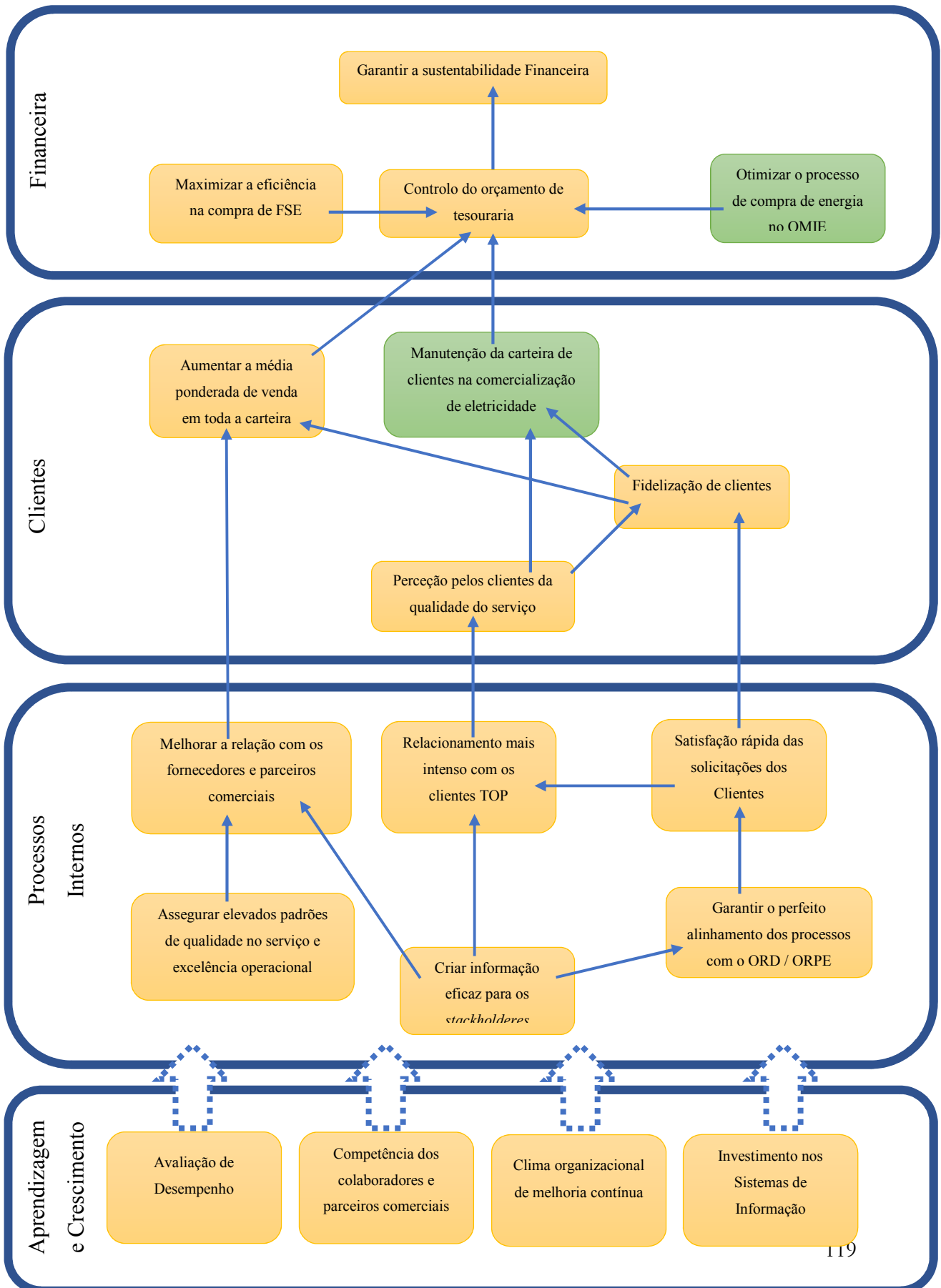
4.4. Mapa Estratégico

Tendo em conta a estratégia traçada, para melhor definir a abordagem ao mercado e os modelos de negócio mais adequados, bem como para o estudo dos principais fatores diferenciadores da PH Energia face aos concorrentes, analisaremos o desempenho da organização no contexto interno através do Mapa Estratégico.

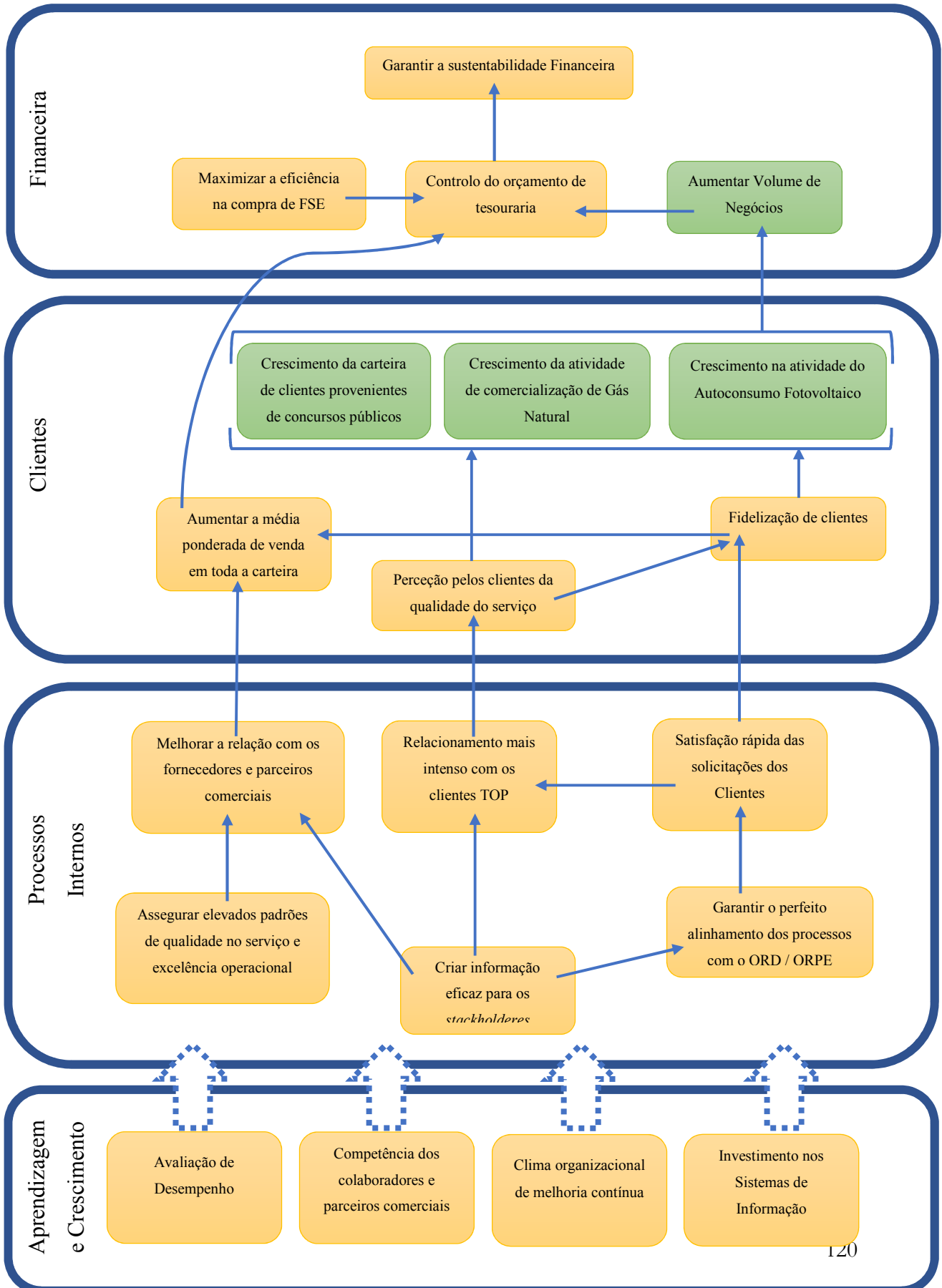
O ME é o elemento que funciona de orientação no fluxo de parametrização do *Balanced Scorecard*, recolha, análise e interpretação dos dados e permite a descrição e revisão da estratégia e tática da organização.

Como tal, procuramos averiguar, através da aplicação dos seguintes 3 mapas estratégicos adaptados à realidade de negócio da PH Energia Lda, qual a aplicação do BSC na organização.

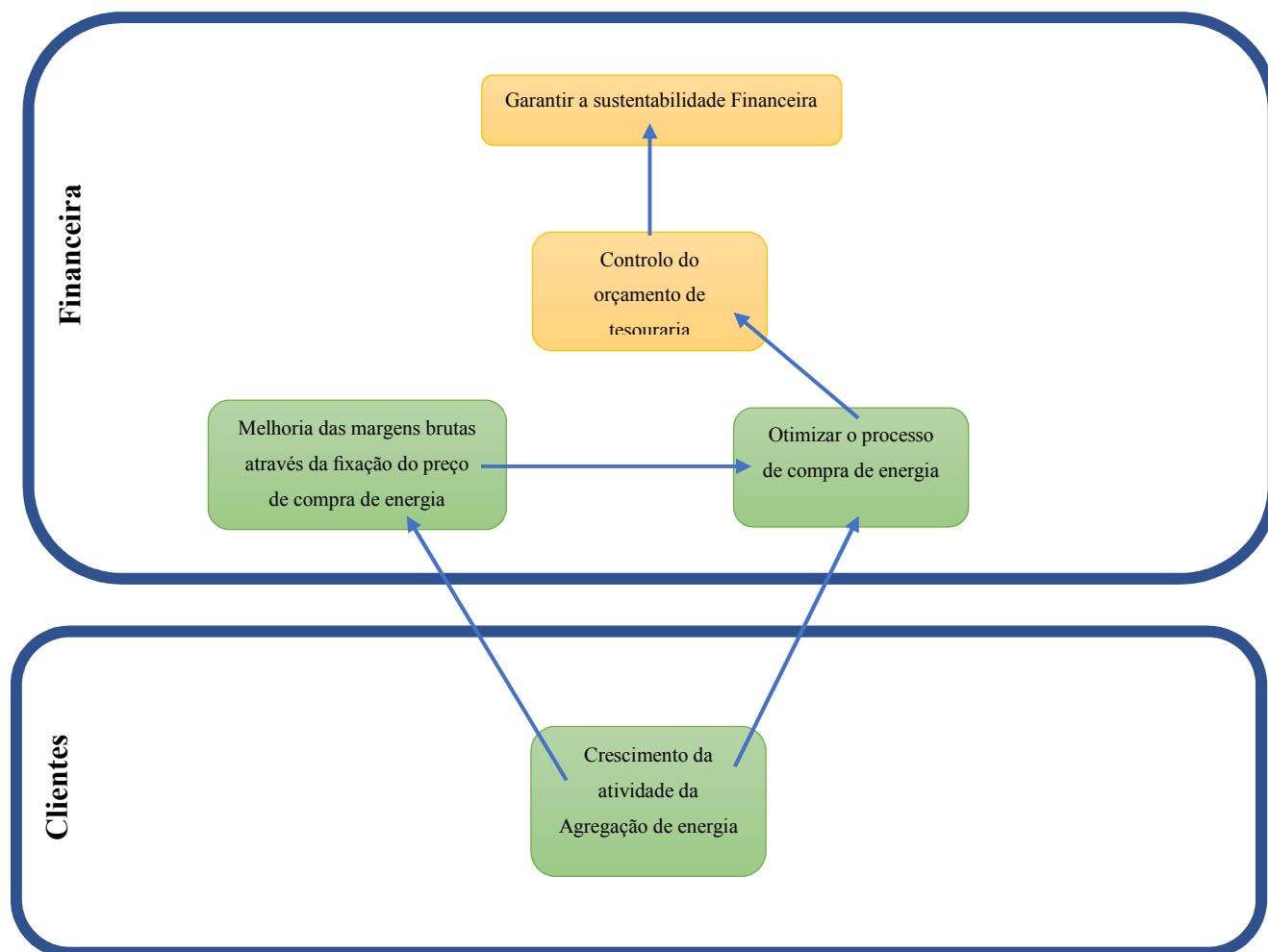
A. Mapa Estratégico aplicado ao setor a Eletricidade



B. Mapa Estratégico aplicado ao setor do Gás Natural, Projetos Fotovoltaicos e Fornecimento ao Setor Público



C. Mapa Estratégico aplicado ao setor da Agregação de Energia



Legenda:



Objetivos comuns



Objetivos diferenciados

Fonte: Elaborado pela autora

4.5. Aplicação da Metodologia: proposta de *Balanced Scorecard*

Todos os objetivos estratégicos estão vinculados em relacionamentos de causa e efeito, começando com os funcionários, continuando por meio de processos internos e clientes, e culminando com melhorias no desempenho financeiro (Kaplan, 2010).

Em resumo, foram apresentados nos BSC algumas áreas comuns: o suporte na perspectiva de aprendizagem e crescimento e na perspectiva dos processos internos é o mesmo, pois os objectivos estratégicos e os valores organizacionais que regem os negócios da PH Energia são semelhantes, embora exista algumas especificidades inerentes ao mercado/sector onde estão inseridos.

As diferenças fundamentam-se, essencialmente, nos processos de clientes e financeiros, conforme esquematizado.

O negócio da eletricidade electricidade já se encontra num ciclo maturidade atendendo à estrutura orgânica da empresa e esta pretende estabilizar o volume da carteira, nesse sentido o objectivo ultimo das suas operações diárias é garantir a sua sustentabilidade financeira, com a maior Margem Bruta, para assegurar a continuidade da sua actividade e proporcionar valor para os acionistas.

Nos negócios mais recentes e em fase de crescimento, particularmente o Gás Natural e os Projetos Fotovoltaicos, a organização para potenciar o aumento das vendas tem realizado esforços de tesouraria para libertar o máximo de fluxos financeiros nos investimentos de compra,isto é, alavancar o *Free Cash Flow*.

O *Balanced Scorecard* deverá criar sinergias através do alinhamento das unidades comerciais e de suporte da PH Energia, Lda à estratégia corporativa.

Em termos gerais, comprova-se pelos Mapas Estratégicos apresentados uma conexão forte entre melhorias nos recursos humanos e melhor desempenho financeiro.

4.6. Interesse na implementação do *Balanced Scorecard*

A PH Energia, Lda é uma empresa promissora, com uma imagem corporativa desenvolvida com intenso esforço e trabalho de equipa e desde o seu início procurou definir inteiramente os seus objetivos e estratégias, uma equipa sólida e focada no sucesso aos mais variados níveis.

Nas entrevistas aos gestores da organização, foram identificados alguns constrangimentos que são críticos para a *performance* da empresa e devem ser alterados nos próximos tempos.

- 1- Uma equipa de gestão operacional e quadros intermédios relativamente “jovens”, com pouca experiência em gestão estratégica. Em entrevista ao CEO, foram identificadas algumas lacunas que tem de ser combatidas nos próximos 2/3 anos, através da integração de pessoas de maior aptidão em termos de gestão na área financeira e na área comercial, tendo em conta o volume de negócios e o peso da empresa que já representa. O reforço das equipas de gestão tem de ser consolidado com formação interna adequada para as suas funções, que engloba a formação individual e a formação dedicada à própria atividade da empresa.
- 2- A necessidade de tornar o modelo de gestão muito mais aberto à concorrência vai exigir da equipa de gestão e dos colaboradores que estão na camada intermédia uma maior capacidade de absorção deste tipo de informação. Significa que é cada vez mais importante que os líderes estejam atualizados em termos de conhecimento e orientados em termos de vivência com mercados estrangeiros (Espanha, Alemanha, Inglaterra, Itália, outros). Deve absorver os *inputs* que “vem de fora” e adequar a gestão à informação do exterior vai ser “relevantíssimo” devido ao maior conhecimento do mercado.
- 3- Fundamentalmente o investimento em Recursos Humanos com maior conhecimento informático para implementação de processos automáticos. Porque os processos são muito digitais e há muito trabalho ainda realizado manualmente que podia ser com automatismos para “poupar” tempo. E com maior certeza: tudo o que é feito manual é suscetível a haver um maior erro.

- 4- Um relação de dependência da organização com o regulador ERSE e Operador de Rede de Distribuição. A promoção de um trabalho em parceria com estas entidades contribuirá para a melhoria na atividade interna da empresa.

Porém até que ponto esta ferramenta de suporte à gestão e operacionalização da estratégia será eficaz para combater esses constrangimentos?

A concorrência no sector e a constante procura da PH Energia pela melhoria continua dos métodos de gestão estratégica, é suscetível de aumentar a eficiência da empresa e de gerar benefícios para os consumidores.

A empresa tem de vista a essência do *scorecard*: seu foco, sua simplicidade e sua visão. O benefício real vem de fazer o *scorecard* o pilar da maneira como é administrado o negócio. Deve ser o núcleo do sistema de gestão, não o sistema de medição. Pode-se tornar a alavanca para simplificar e focar a estratégia que pode levar a um desempenho revolucionário.

Os executivos continuamente referem que sua maior prioridade é fortalecer o enfoque na execução da estratégia uma realidade do dia-a-dia da empresa. Chegaram a reconhecer que, antes de selecionar indicadores, a empresa deveria de descrever o que estão tentando alcançar com as suas estratégias e, além disso, que as quatro perspectivas BSC fornecem uma estrutura robusta para a empresa expressar seus objetivos estratégicos. Será fundamental a realização de “sessões de *brainstorming*” para favorecer a maior diversidade e riqueza na partilha de ideias.

O modelo de gestão de acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard* disponível para a tomada de decisão é adequado e oportuno para a PH Energia, por constituir um instrumento flexível de promover a sinergia organizacional.

“O Balanced Scorecard irá permitir um acompanhamento base em tempo real de todas as variáveis que influenciam o desempenho da empresa, nomeadamente os custos. A nível de vendas acho que já está implementado, já tivemos quase em tempo real quanto é que vendemos e a que preço estamos a comprar a energia, mas relativamente a outros custos ainda não acontece e o BSC iria permitir aceder em tempo real.” (Dr. Frederico Melo, Director Financeiro)

A organização demonstra que tudo o que esteja relacionado com a visão, a estratégia e a missão / valores da mesma é fundamental e toda a estrutura se encontra alinhada com o mesmo objetivo. Nesse sentido, encontra abertura a conseguir aplicar ou incluir processos de mudança e melhoria dentro de um sistema BSC.

A própria organização deu indícios de que este é o período propício para a implementação de um BSC devido à demonstração de bom grau de envolvimento da equipa nos processos de mudança da organização. Efetivamente, o sucesso do BSC depende da capacidade de resistência à mudança e não nos podemos esquecer que a implementação de um BSC é uma mudança a longo prazo e as reações negativas comuns às mudanças podem surgir (Gambus, 2005).

Tem de ser destacado que perante uma equipa muito jovem, a envolvimento de mudanças poderá ser sentida como um entrave às atividades.

Por essa perspetiva, o sucesso deste projecto só será atingido se a empresa conseguir lidar bem com a mudança e isso exigirá que o BSC seja conduzido do topo da organização de forma a dar a orientação, educação e o impulso iniciais necessários para lançar o esforço e acompanhar continuamente os resultados ao longo do tempo

Os melhores laços entre estratégia e desempenho são de extrema importância e os funcionários devem reconsiderar o seu papel dentro da organização e concentrar-se nas áreas nas quais poderá agregar valor ao negócio. Cada pessoa deve ser capaz de fazer os seus próprios processos de controlo na execução das suas funções e ser responsável na implementação das directrizes do negócio.

A empresa também se precisa de adaptar às externalidades internas/externas podem surgir novas preocupações, que levam a redefinir a estratégia da empresa. Nomeadamente, as alterações ao mercado eléctrico, pode impreterivelmente ter que levar a uma constante revisão da política de gestão da PH Energia, podendo gerar constrangimentos se não for bem passada e bem controlada.

“Futuramente o contra-argumento que pode existir é: depois de implementado um Balanced Scorecard e estar operacional durante alguns anos é natural que as pessoas, por vezes, consigam somente ver os resultados finais e não se ter conhecimento do que foi feito para chegar a esses valores e a essa gestão.” (Dr. Frederico Melo, Diretor Financeiro)

De forma a garantir a eficácia de um BSC, todos têm de saber e estar enquadrados com os objetivos definidos. E, claramente, haver um bom controlo de resultados pode ser determinante.

"Sendo uma empresa muito recente e com níveis de crescimento tão acelerados, tem de estar em constante revisão e controlo política de gestão da empresa. Quem gere a empresa tem que ter / emanar directrizes muito claras, senão as coisas fogem do controlo muito rapidamente." (Dra. Luísa Vilas Boas, Diretora de RH)

Por observação empírica, apercebeu-se que os gestores intermédios (responsáveis dos departamentos da Energia Simples) estão em linha com os objetivos e com as preocupações da empresa que passam a ser "comuns". Assim é mais provável estarem propensos a mudanças e à implementação de um modelo de gestão estratégica diferente, como o *Balanced Scorecard*, e que seja atingido o sucesso da organização.

"A principal motivação para a implementação de um modelo de gestão estratégica diferente é a simplificação dos processos para diminuir a carga administrativa, o potencial erro humano, para também ter menos stress e assim iramos obter mais rendimento e produtividade." (Dr. Frederico Melo, Director Financeiro)

A motivação para esta mudança de comportamento também pode ser reforçada pela vinculação de um sistema de recompensas pelo atingimento dos *scorecards* individuais e organizacionais.

Estes serão os fatores que a PH Energia, Lda terá de alinhar no futuro para garantir os resultados desejáveis e se tornar competitiva nas suas competências e capacidades de inovação.

Capítulo 5 - Considerações Finais

5.1- Discussão dos resultados esperados e conclusão

Nesta investigação, preocupação da autora foi focar os problemas existentes na sua estrutura que estão a inviabilizar os resultados expetados. Em particular, vem reconhecer que existe a necessidade de analisar novas soluções para ultrapassar a crise no negócio, no que se confere, por exemplo, às subidas de preços da energia no OMIE e apostar na melhoria dos processos de comunicação e educação organizacional.

O desenvolvimento do Mapa Estratégico e do *Balanced Scorecard* resultou para a organização numa estrutura de um sistema genérico e interativo, personalizado com base na sua estratégia.

Uma liderança eficaz irá permitir traduzir a estratégia da organização em direção aos objetivos vinculados no mapa estratégico e depois usar o mapa e os quadros de indicadores propostos de uma forma dinâmica.

A empresa já dispõe de um integrante com papel de líder detentor de “*know-how*” responsável de atuar sobre os indicadores e deixar as estratégias claras a toda a empresa. No entanto, é necessário um empenho continuado de toda a estrutura da empresa na realização dos objetivos estratégicos.

Também nesse sentido, o projecto vai explicitamente transmitir o conceito BSC a todos os níveis hierárquicos da organização e espera-se que os conceitos de Kaplan e Norton venham a mobilizar as equipas para que conduzam o seu trabalho diário com senso de aprendizagem estratégica.

Os empregados devem ser capazes de desenvolver o seu próprio *Scorecard*, de partilhar conhecimento e consciência do sistema BSC, de compreender os objetivos e indicadores estratégicos inerentes aos BSC's de nível superior, por conseguinte aumentar o seu envolvimento e alinhamento com o *Scorecard* e providenciar uma visão clara da estratégia da organização, constituindo-se, assim, suporte para a atividade de gestão

Foram investigadas quais as probabilidades de sucesso e fusão desta ferramenta nos processos de gestão ou o grau de dificuldade ou o tempo correcto para incremento da ferramenta na PH Energia,

a resposta da autora é: - Depende.

Dar uma resposta de incerteza pode não ser politicamente correto, mas a realidade revela que este trabalho é produto de uma multiplicidade de variáveis críticas, algumas fora do controlo dos gestores do projeto, que condicionam as suas estruturas.

Em resultado do trabalho de investigação, a autora avalia como “Bom” os aspetos que se seguem, apesar de serem precisos esforços continuados de melhoria:

- *Mobilizar para a mudança através da liderança executiva;*
- *Traduzir a estratégia de forma operativa;*
- *Fazer com que a estratégia seja um processo contínuo.*

No que diz respeito aos seguintes aspectos, de acordo com a percepção obtida, se encontram abaixo do patamar exigido atendendo à dimensão do negócio e requisitos do SGQ, por isso são classificados de pontos “A melhorar”:

- *Alinhar a organização com a estratégia;*
- *Fazer com que a estratégia seja um trabalho de todos.*

Também não saberemos se o sistema proposto é plausível devido à falta de avaliação periódica (trimestral, semestral) da estratégia competitiva. Será interessante efetuar essa avaliação da *performance* nos transmisses operacionais e gerenciais e desenvolver um sistema de informação que possibilite a análise de relatórios de gestão.

Assim, poderemos obter novas abordagens.

Referências Bibliográficas

- Batista, A., (2017), “*O papel da marca no mercado liberalizado de energia eléctrica: o estatuto de brand love.*”, Universidade Europeia, IADE
- Brito, A., “*Se a seca continuar, o regulador devia aumentar os preços da luz em Março*”, 2 de Dezembro de 2017, jornal Público, disponível em:
<https://www.publico.pt/2017/12/02/economia/entrevista/o-mercado-esta-pensado-para-ter-muitos-players-pequenos-que-nao-possam-crescer-1794518>
(acedido em 14/09/2018)
- Brito, A., Entrevista: “*Energia Simples quer passar de mera comercializadora a parceira da REN*”, 2 de Dezembro de 2017, jornal Público, disponível em:
<https://www.publico.pt/2017/12/02/economia/entrevista/energia-simples-quer-passar-de-mera-comercializadora-a-parceira-da-ren-1794552> (acedido em 14/09/2018)
- Cruz, C., “*Concentrar uma organização no que é essencial*”, 2ª edição, 2009, Vida Económica
- EDP Distribuição, “*Quotas em regime de mercado*”, Dezembro de 2017
- Energia Simples, 2018 (website): <https://www.energiasimples.pt>
- Energia Simples, (2018) Demonstrações Financeiras 2017, Orçamento 2018
- Epstein, M. J.; J. F., Manzoni, “*The Balanced Scorecard and Tableau the Board: Translating Strategy into Action*”, Management Accounting, 1997
- Filho, E., “*Balanced Scorecard e a Gestão estratégica: uma abordagem prática*”, 3ª edição, 2005, Editora Campus
- Gambus, A. (2005), “*Introducing the balanced scorecard: creating metrics to measure performance*”, Journal of management education, Vol. 29(4), pp. 617-630.
- Geuser F. Stella, Oyon M. D., (2009) “*Does the BSC add value? Empirical evidence on it's effect on performance*”, European Accounting Review, Vol. 18 nº1, pp 93-122.
- Gonçalves, J., (2013), “*Modelos para a Comercialização de Energia Elétrica em Ambiente de Mercado*”, IPC - ISEC - Instituto Superior de Engenharia de Coimbra

- Hoque Z., (2014), “*20 years of studies on the balanced Scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research*”, The British Accounting Review, Vol. 46, pp 33 -59
- Malina, M. A. (2013), “*The evolution of a balanced Scorecard*”, Journal of Applied Business Research (JABR), Vol. 29 n°3, pp. 901-912
- Norreklit H., Norreklit L., Mitchell F., Bjornenak T., (2012), “*The rise of the balanced Scorecard! Relevance regained?*”, Journal of Accounting & Organizational Change, Vol.8 Issue: 4, pp. 490-510
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2000b), “*The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies?*” Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2001c), “*Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*”, Accounting Horizons, Vol. 15, N°1, March, pp. 87-104
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2002), “*La organización enfocada en la estrategia. Cómo las empresas usan el tablero de comando en el nuevo ambiente de negocios*”. Resumido.com (2002).
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. et al (1993), “*Managing alliances with the balanced scorecard*”, Harvard Business Review, pp. 114-120.
- Kaplan, R.S. (2010), “*Conceptual Foundation of the Balanced Scorecard*”, Harvard Business Review
- Quesado, P. R., Guzman, B. A. E Rodrigues, L.L (2014), “*Factores determinantes da Implementação do Balanced Scorecard em Portugal: evidência empírica em organizações públicas e privadas*”, Revista Brasileira de Gestão de Negócios
- Santos, R., “*Balanced Scorecard em Portugal – Visão, Estratégia e Entusiasmo*”, 1ª edição, 2006, Editora Pergaminho, Lda
- Silva, E. (2017), “*O Balanced Scorecard (BSC) e os indicadores de gestão*”, Porto, Vida Económica – Editorial, SA
- Russo, J. (2009), “*Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*”, 5ª Edição, Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Anexos

Guião Entrevista - Balanced Scorecard – PH Energia, Lda

A presente entrevista insere-se no âmbito de uma investigação académica subordinada ao tema “*Balanced Scorecard*” com o desafio de desenhar um sistema de informação aplicável a uma empresa comercializadora de Eletricidade e Gás Natural. O caso em estudo incide na empresa PH Energia, Lda.

Este projeto tem como objetivo a realização de uma tese de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Pretende-se recolher informação que permita elaborar o Mapa Estratégico ajustado à realidade da organização e conceber um modelo de gestão estratégica que assenta em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.

Os dados recolhidos serão única e exclusivamente usados para fins de investigação.

A sua colaboração é fundamental para o sucesso do estudo!

1º – Pontos Gerais:

Nome: Prof. Manuel Azevedo | Função: Chief Executive Officer (CEO)

1. Conhece a missão/visão da PH Energia. Qual é?
2. Quais os principais valores presentes na organização?
3. Que mecanismos são utilizados para a “implementação” da missão, visão e valores por toda a empresa e pelos seus colaboradores?
4. Sabe as linhas gerais da estratégia da PH Energia, Lda. Quais são?
5. Como pode fazer a diferença no mercado? Qual a proposta valor junto dos clientes?
6. A vantagem corporativa da empresa baseia-se na qualidade? Na quantidade? No preço? Na relação cliente/serviço? Na inovação?
7. Em que processo(s) a PH Energia, Lda é excelente no mercado?

- Perante os clientes e financiadores

- Perante os associados
- Perante os colaboradores
- O funcionamento interno

8. Estes processos permitem alcançar uma maior sustentabilidade?
9. Existe uma análise e revisão sistemática de processos em função dos objetivos estratégicos e resultados atingidos?
10. Qual o grau de envolvimento dos colaboradores nos processos de mudança da organização?
11. De acordo com a perspetiva financeira, quais os principais objetivos estratégicos da organização? Aumento do Volume de Negócios, Resultado Líquido, EBITDA, aumento do nº de clientes? Aumento da produtividade? Diminuição dos custos? Diversificação do Risco?
12. Quais os pontos críticos de sucesso na relação com os Clientes? Fidelização dos clientes/Qualidade na relação? Prestação/Venda à medida de cada cliente? Satisfação dos clientes? Conquista de Novos Clientes? Rendibilidade dos Clientes? Apoio ao cliente?
13. Quais as diferenças, na forma de atuar perante os clientes, entre o mercado de eletricidade e gás natural?
14. De que forma é atualmente acompanhado/analizado o desempenho da empresa?
15. Quais os serviços mais críticos/relevantes para o bom desempenho da organização?
16. Que constrangimentos existem no modelo de gestão atual? Quais os fatores críticos para a performance da empresa que devem ser alterados?
17. Tem conhecimento do que é um Balanced Scorecard?

Se a resposta foi SIM, deverá responder às questões seguintes:

18. Considera que é a metodologia adequada para atingir a estratégia da organização?
19. Que constrangimentos julga existirem no modelo de gestão baseado no BSC?
20. Qual a motivação do Conselho de Administração para a implementação de um modelo de gestão estratégica diferente?

2º Perspetiva Clientes

Nome: Eng. João Brito | Função: Diretor Comercial

1. Qual a proposta valor junto dos clientes?
2. Qual a resposta que se espera com a prestação de serviços?
3. Quais os pontos críticos de sucesso na relação com os Clientes?
 - a. Fidelização dos clientes/Qualidade na relação?
 - b. Prestação/Venda à medida de cada cliente?
 - c. Satisfação dos clientes?
 - d. Conquista de Novos Clientes?
 - e. Rendibilidade dos Clientes?
 - f. Apoio ao cliente?
4. A estratégia da Empresa passa por aumentar a representação no mercado interno?
E no mercado externo?
5. Considera que o enfoque nos clientes e na satisfação das suas necessidades pode interferir na performance da empresa e consequentemente nos resultados da organização?
6. Quais as diferenças, na forma de atuar perante os clientes, entre o mercado de eletricidade e gás natural?
7. Tem conhecimento do que é um Balanced Scorecard?

Se a resposta foi SIM, deverá responder às questões seguintes:

8. Considera que é a metodologia adequada para atingir a estratégia da organização?
9. Que constrangimentos julga existirem no modelo de gestão baseado no BSC?
10. Qual a motivação dos gestores intermédios para a implementação de um modelo de gestão estratégica diferente?

3º Perspetiva Financeira

Nome: Dr. Frederico Melo | Função: Diretor Financeiro

1. De acordo com a perspetiva financeira, quais os principais objetivos estratégicos da organização?

- a. Aumento do Volume de Negócios?
 - b. Resultado Líquido?
 - c. EBITDA?
 - d. Aumento do nº de clientes?
 - e. Aumento da produtividade?
 - f. Diminuição dos custos?
 - g. Diversificação do Risco?
2. Que indicadores estão na base da medição da performance financeira da empresa?
 3. Como foram estabelecidos estes indicadores? Estão em alinhamento com os da Administração?
 4. Quais as necessidades presentes e futuras da organização, para alcançar uma melhor performance financeira?
 5. Considera que o enfoque nos clientes e na satisfação das suas necessidades pode intrferir na performance financeira da empresa e consequentemente nos resultados da organização?
 6. Quais as diferenças que sobressaem de Mercado para mercado, principalmente entre Eletricidade e Gás Natural?
 7. Que fatores críticos para a performance da empresa devem ser alterados?
 8. Tem conhecimento do que é um *Balanced Scorecard*?

Se a resposta foi SIM, deverá responder às questões seguintes:

9. Considera que o Balanced Scorecard será importante para melhorar a performance financeira da organização?
10. Que constrangimentos julga existirem no modelo de gestão baseado no BSC?
11. Qual a motivação dos gestores intermédios para a implementação de um modelo de gestão estratégica diferente?

4º Perspetiva Processos Internos

Nome: Eng. Sandra Castro | Função: Responsável Departamento de Mudança de Comercializador de Eletricidade e Gestora da Qualidade

1. Quais os serviços mais críticos/relevantes para o bom desempenho da organização?

2. A organização é diferenciadora no mercado?
3. A vantagem corporativa da empresa baseia-se na qualidade? Na quantidade? No preço? Na relação cliente/serviço? Na inovação?
4. Qual o processo interno mais relevante para o cumprimento dos objetivos estratégicos?
5. Em que processo(s) a PH Energia, Lda é excelente no mercado?
 - perante os clientes e financiadores
 - perante os associados
 - perante os colaboradores
 - o funcionamento interno
6. Estes processos permitem alcançar uma maior sustentabilidade?
7. Existe uma análise e revisão sistemática de processos em função dos objetivos estratégicos e resultados atingidos?
8. Como foram estabelecidos estes indicadores? Estão em alinhamento com os da Administração?
9. Que indicadores principais estão na base da medição da performance da empresa?
10. O que faz a empresa para não perder e/ou aumentar a sua quota de mercado? Em que pontos pode atuar?
11. A inovação de produtos para venda ou desenvolvimento de novos serviços é uma possibilidade de Curto Prazo e/ou Longo Prazo?
12. Quais as diferenças que sobressaem de Mercado para mercado, principalmente entre Eletricidade e Gás Natural?
13. Que fatores críticos para a performance da empresa devem ser alterados?
14. Tem conhecimento do que é um Balanced Scorecard?

Se a resposta foi SIM, deverá responder às questões seguintes:

15. Considera que o *Balanced Scorecard* será importante para melhorar a performance da organização?
16. Que constrangimentos julga existirem no modelo de gestão baseado no BSC?
17. Qual a motivação dos gestores intermédios para a implementação de um modelo de gestão estratégica diferente?

6º Perspetiva Humana e Técnica

Nome: Dra. Luísa Vilas Boas | Função: Diretora de Recursos Humanos

1. Como é percebida a liderança pelos colaboradores?
2. Qual o grau de envolvimento dos colaboradores nos processos de mudança da organização?
3. Como avalia o envolvimento dos colaboradores em assuntos importantes da empresa? E na apresentação de críticas e novas ideias?
4. Quais os incentivos ao estímulo da criatividade e desempenho dos colaboradores?
5. Qual o grau de importância dada à formação contínua dos colaboradores?
6. Qual a importância atribuída aos recursos técnicos da empresa?
7. Existe investimento nas ferramentas de trabalho? Há desenvolvimento técnico nos sistemas de informação e gestão
8. Que indicadores estão na base da medição da performance da empresa?
9. Como foram estabelecidos estes indicadores? Estão em alinhamento com os da Administração?
10. Que fatores críticos para a performance da empresa devem ser alterados?
11. Tem conhecimento do que é um *Balanced Scorecard*?

Se a resposta foi SIM, deverá responder às questões seguintes:

12. Considera que é a metodologia adequada para atingir a estratégia da organização?
13. Que constrangimentos julga existirem no modelo de gestão baseado no BSC?
14. Qual a motivação dos gestores intermédios para a implementação de um modelo de gestão estratégica diferente?