

O *Balanced Scorecard* aplicado a uma empresa holding no setor da Logística e Transportes

Guilherme Vasco Loureiro Alves Rolo

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Nuno Soares



Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial

2021-06-28

Resumo

Perante o contexto empresarial atual, caracterizado por uma economia competitiva, dinâmica e global, as organizações enfrentam o desafio de se superarem continuamente e crescerem de forma sustentável. O sucesso das empresas é determinado pela estratégia que empregam no uso dos seus recursos, tendo em vista a maximização do valor criado para todos os *stakeholders* envolvidos. Torna-se, então, necessário o uso de ferramentas capazes de proporcionar uma visão integral e completa da conjuntura da empresa e que permitam executar a estratégia delineada. Neste contexto, o *Balanced Scorecard* revela-se como um instrumento útil e flexível, permitindo simultaneamente medir a performance de forma eficaz e promover o alinhamento estratégico da organização. Esta é uma ferramenta de gestão estratégica que reflete os fatores críticos para o sucesso da empresa através de um conjunto de objetivos e indicadores equilibrado e robusto.

Após análise da envolvente teórica associada ao *Balanced Scorecard* e às empresas holding, a presente dissertação visa o desenvolvimento e aplicação desta ferramenta no contexto particular deste tipo de organização, por meio de um estudo de caso de uma empresa portuguesa do setor da Logística e Transportes. A empresa em questão funciona na vertente de Centro Corporativo, integrando vários departamentos de suporte às empresas do Grupo em que se insere. O trabalho procura analisar o papel da empresa e a estratégia por esta seguida, tendo como desígnio o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. A informação relevante à concretização deste projeto foi obtida através da análise documental e a realização de entrevistas e reuniões. Partindo da análise estratégica foi elaborado o Mapa Estratégico da empresa, composto pelos objetivos estratégicos, financeiros e não-financeiros, e pelas relações de causa-efeito entre estes. Com base nos objetivos propostos foram analisados e selecionados os respetivos indicadores de desempenho e propostas iniciativas estratégicas com o intuito de contribuir para a concretização das metas definidas para os mesmos indicadores.

O estudo desenvolvido pretende fornecer um sistema de *reporting* robusto e capaz de traduzir a visão da empresa, melhorando a forma de comunicar, executar e acompanhar a estratégia delineada. Espera-se que este trabalho se afirme como o ponto de partida para a implementação do *Balanced Scorecard* na empresa em questão, abrindo caminho para uma tomada de decisão mais profícua e para o crescimento da organização.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; estratégia; avaliação de desempenho; KPIs.

Abstract

In the current business context, characterized by a competitive, dynamic and global economy, organizations face the challenge of continuously surpassing themselves and growing sustainably. The success of companies is determined by the strategy employed in the use of their resources in order to maximize the value created for all stakeholders involved. It is therefore necessary the use of tools that provide a comprehensive and complete view of the company's situation and enable the execution of the outlined strategy. In this context, the Balanced Scorecard reveals itself as a useful and flexible instrument, allowing organizations to simultaneously measure performance effectively and promote strategic alignment. This is a strategic management tool that reflects the critical factors for the company's success through a balanced and robust set of objectives and indicators.

After analyzing the theoretical environment associated with the Balanced Scorecard and holding companies, this dissertation aims to develop and apply this tool in the particular context of this type of organization, through a case study of a Portuguese company in the Logistics and Transport sector. This company works as a Corporate Center, integrating several support departments and assuming BackOffice functions in the Group in which it operates. The dissertation seeks to analyze the role of the company and its strategy in order to develop its Balanced Scorecard. The information relevant to the execution of this project was obtained mainly through document analysis, interviews and meetings. Based on the strategic analysis, the company's Strategic Map was elaborated, comprising financial and non-financial strategic objectives and the cause-effect relationships between them. Key performance indicators were then analyzed and selected and strategic initiatives were proposed with the aim of achieving the targets defined for this indicators.

The study developed aims to provide a robust reporting system capable of translating the company's vision and improving the way to communicate, execute and monitor the outlined strategy. It is expected that this project asserts itself as the starting point for the effective implementation of the Balanced Scorecard in the studied company, making way for a more fruitful decision making process and for the organization's growth.

Keywords: *Balanced Scorecard*; strategy; performance assessment; KPIs.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Nuno Soares, pela disponibilidade, conselhos e dedicação demonstrada ao longo desta etapa. A sua orientação contribuiu, sem dúvida, para elevar a qualidade do trabalho aqui apresentado.

Ao meu orientador na empresa e diretor do Departamento de Controlo de Gestão, Jorge Ferreira, pelo tempo e interesse dedicado a este projeto. O conhecimento e motivação transmitidos muito contribuíram para a concretização deste projeto.

A todos os que na Rangel contribuíram para o meu acolhimento e integração, e que de alguma forma me ajudaram na elaboração do *Balanced Scorecard*.

Dedico ainda um agradecimento especial à minha família e amigos pelo apoio e compreensão demonstradas ao longo desta jornada. Sem os seus conselhos este trabalho teria sido bastante mais difícil de realizar.

A todos, um sincero obrigado.

"However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results."

Sir Winston Churchill

Conteúdo

1	Introdução	1
1.1	Enquadramento do projeto e motivação	2
1.2	Visão Geral da Empresa	3
1.2.1	O Grupo Rangel	3
1.2.2	A Rangel Invest	4
1.3	Objetivos do projeto	6
1.4	Método seguido no projeto	6
1.5	Estrutura da dissertação	7
2	Revisão de literatura	9
2.1	A origem do <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.2	As perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.2.1	Perspetiva Financeira	11
2.2.2	Perspetiva dos Clientes	12
2.2.3	Perspetiva dos Processos Internos	13
2.2.4	Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	13
2.3	A importância dos indicadores de desempenho	14
2.4	A Sustentabilidade no <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.5	O Mapa Estratégico	17
2.6	A implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.7	O <i>Balanced Scorecard</i> em empresas holding	22
2.7.1	O papel da holding	22
2.7.2	A vertente dos Serviços Partilhados	23
2.8	Análise crítica ao <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.9	Reflexão final sobre o <i>Balanced Scorecard</i>	26
3	Descrição da Situação Inicial	27
3.1	Contexto atual da empresa	27
3.1.1	Visão e missão	27
3.1.2	Sistema de Gestão de Desempenho	28
3.1.3	Acompanhamento estratégico	29
3.2	Motivação para o projeto	30
4	Metodologia	33
4.1	Estratégia de investigação	33
4.1.1	Estudo de caso	34
4.2	Etapas do projeto	34

5	Proposta de implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	37
5.1	A Estratégia	37
5.1.1	<i>Corporate Strategy</i>	37
5.1.2	Rangel Invest	38
5.2	Construção do <i>Balanced Scorecard</i>	39
5.2.1	Análise geral e proposta do Mapa Estratégico	39
5.2.2	Seleção e Justificação dos objetivos e indicadores	40
5.2.3	Iniciativas Estratégicas	56
5.2.4	Acompanhamento do <i>Balanced Scorecard</i>	57
5.3	Desafios à implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	57
6	Conclusão	59
6.1	Conclusões gerais	59
6.2	Limitações do estudo e sugestões para investigação futura	60
A	Guião de entrevista	65
B	Proposta de <i>Balanced Scorecard</i>	67
C	Proposta de monitorização do <i>Balanced Scorecard</i>	69

Acrónimos e Símbolos

BL	<i>Business Line</i>
CM	<i>Country Managers</i>
CP	Curto prazo
CSP	Centro de Serviços Partilhados
DAF	Direção Administrativa e Financeira
EBIT	<i>Earnings Before Interest and Taxes</i>
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EBT	<i>Earnings Before Taxes</i>
eNPS	<i>Employee Net Promoter Score</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
GSI	Gestão de Sistemas Integrados
IRC	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
LP	Longo prazo
PCG	Planeamento e Controlo de Gestão
ROCE	<i>Return on Capital Employed</i>
RH	Recursos Humanos
SIFIDE	Sistema de Incentivos Fiscais à Investigação e Desenvolvimento Empresarial
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
VN	Volume de Negócios
YTD	<i>Year-to-date</i>

Lista de Figuras

1.1	Segmentos de negócio da Rangel.	3
1.2	Organograma da Rangel Invest.	4
2.1	Traduzindo a Visão e a Estratégia: Quatro Perspetivas.	11
2.2	Mapa estratégico.	18
2.3	Ligação da estratégia às operações.	21
2.4	Fontes de sinergias corporativas.	23
3.1	<i>Dashboard</i> utilizado na avaliação da performance.	28
5.1	Eixos estratégicos do Grupo Rangel	38
5.2	Mapa estratégico proposto para a Rangel Invest.	40
5.3	Quadro-resumo da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.	41
5.4	Quadro-resumo da Perspetiva de Processos Internos.	46
5.5	Quadro-resumo da Perspetiva dos Clientes.	48
5.6	Quadro-resumo da Perspetiva Financeira.	52
5.7	Matriz de Impacto das iniciativas estratégicas propostas.	56
B.1	<i>Balanced Scorecard</i> proposto para a Rangel Invest.	68
C.1	Modelo proposto para monitorização dos indicadores de desempenho.	70

Capítulo 1

Introdução

A situação pandémica que se tem vivido por todo o mundo desde março de 2020 veio condicionar diversos setores de atividade que estão a sofrer um abalo económico considerável diretamente motivado pela COVID-19. Setores como a Hotelaria, Comércio e Restauração têm sido fortemente atingidos pela crise vivida, ao terem de cessar as suas atividades e fechar as portas aos seus clientes. Em situação inversa encontram-se as empresas que atuam no setor da Logística e dos Centros de Distribuição, já que o aumento considerável das vendas *online* verificado ao longo dos últimos meses tem-lhes permitido ultrapassar, de certa forma, as consequências do vírus.

Este crescimento das transações *online* motivou adaptações por parte dos Centros Logísticos, de forma a garantir o bom funcionamento dentro do novo contexto vivido. As empresas desta área tiveram de adotar medidas de segurança e proporcionar serviços excecionais para garantir a circulação de bens essenciais durante os Estados de Emergência. O crescimento destes mercados trouxe ainda a necessidade de uma adaptação às exigências tecnológicas, para que os operadores conseguissem satisfazer as necessidades dos consumidores e garantir a entrega das encomendas em tempo útil. O contexto atual veio assim acelerar esta mudança tecnológica que já se previa há algum tempo, traduzindo-se numa modernização das instalações e maior eficiência nos serviços que permitem economizar custos e aumentar a competitividade entre operadores homólogos (Quitério, 2020).

A presente dissertação foi realizada na Rangel, uma empresa portuguesa fundada em 1980, que integra uma vasta gama de serviços na área da Logística e Transportes. O projeto estudado decorre do crescimento que a Rangel tem desfrutado nos últimos anos e tem particular relevância no contexto que se vive atualmente pela crescente busca da melhoria contínua nos processos e diferenciação de concorrentes. A Rangel é constituída por diversas *Business Lines*, com equipas dedicadas e especializadas, que conjugam uma oferta integrada de soluções logísticas globais, suportadas por um centro corporativo, a Rangel Invest. Nos últimos anos, a Rangel aumentou a sua presença internacional, em países como Angola, Moçambique, Cabo Verde, África do Sul, Brasil e México, e tem vindo a sentir a necessidade de desenvolver e implementar em Portugal e nesses países plataformas de controlo apropriadas. Neste âmbito, foi proposta a construção de um *Balanced Scorecard* para a Rangel Invest, empresa holding do Grupo Rangel, com a finalidade de

alinhar os objetivos da mesma com a estratégia definida e, desta forma, maximizar o valor criado para o Grupo.

1.1 Enquadramento do projeto e motivação

Sendo a Rangel uma empresa prestadora de serviços, nomeadamente no ramo de transportes e logística, o seu sucesso está largamente dependente de ativos intangíveis como colaboradores qualificados e motivados, reputação da marca e capacidade de inovação. A Rangel Invest não é exceção e o seu desempenho assenta, fundamentalmente, nos recursos humanos e na sua capacidade de continuamente dinamizar, melhorar e expandir os serviços fornecidos. Esta empresa integra os vários departamentos de suporte às empresas do Grupo, sendo, por isso, fundamental para o crescimento sustentável do Grupo Rangel. Para continuar este crescimento experienciado nos últimos 40 anos, a Rangel Invest necessita de uma contínua adaptação para responder da melhor forma aos desafios colocados pelos clientes.

A busca por uma melhoria contínua nos processos e na gestão de recursos passa por formular e acompanhar a execução da estratégia delineada pela empresa, e é nesse âmbito que surge a necessidade de implementar um *Balanced Scorecard*. Esta ferramenta é particularmente útil em empresas cujos ativos intangíveis têm um papel central na criação de valor, uma vez que o desempenho é avaliado em várias vertentes do negócio, financeiras e não-financeiras. Além disso, promove o envolvimento de todos os colaboradores e o alinhamento das ações das equipas em prol da estratégia comum. Segundo Kaplan e Norton (2004b), ao contrário dos ativos físicos e financeiros, os ativos intangíveis são difíceis de imitar por um concorrente, o que os torna uma poderosa fonte de vantagem competitiva. São, no entanto, difíceis de mensurar. A capacidade dos colaboradores, a eficácia dos sistemas de informação ou a própria cultura organizacional são muitas vezes mais importantes para uma empresa do que os seus ativos tangíveis e, no entanto, raramente afetam a performance financeira diretamente. Funcionam, antes, através de complexas cadeias de causa e efeito. Daí que estimar o valor dos ativos intangíveis se trata, na realidade, de estimar o quão estes ativos estão alinhados com a estratégia da empresa, ou seja, se a empresa possuir uma estratégia bem definida e os ativos intangíveis estiverem alinhados com a mesma, então irão criar valor para a organização (Kaplan e Norton, 2004b).

Tratando-se a Rangel Invest da empresa holding do Grupo Rangel, assumindo também uma vertente de Serviços Partilhados, reúne condições favoráveis para a implementação do *Balanced Scorecard*. É uma plataforma sólida para a standardização, para estimular a cooperação, reduzir custos e desenvolver uma comunicação estratégica que possa influenciar as *Business Lines*. Com a implementação desta ferramenta, espera-se que a empresa potencie o valor que representa para o Grupo, exprimido através da prestação de serviços de qualidade às *Business Lines*, da gestão do portfólio e do risco, e ainda da criação de valor, nomeadamente com a captura de sinergias.

1.2 Visão Geral da Empresa

1.2.1 O Grupo Rangel

O Grupo Rangel tem origem em 1980, quando Eduardo Rangel funda a primeira empresa, Eduardo Rangel Lda, dedicada à Atividade Aduaneira. Com a entrada de Portugal na União Europeia e consequente adesão ao mercado único, este ramo de atividade perdeu uma parte considerável das receitas devido ao grande volume de trocas comerciais com países pertencentes a este mercado. Tal acontecimento potenciou a diversificação dos serviços prestados pela Rangel, pelo que é atualmente reconhecida como um parceiro logístico global que integra uma vasta gama de serviços de transporte e logística, com o objetivo de oferecer ao mercado uma solução *One Stop Shop*¹ (Rangel Logistics Solutions, 2021b). Neste caso, a Rangel oferece aos seus clientes uma solução logística global que vai desde serviços aduaneiros e gestão logística até ao transporte da carga. O objetivo é acompanhar e gerir o "percurso" da carga do início ao fim.

A figura 1.1 ilustra os segmentos de negócio abrangidos pela Rangel na parte exterior, bem como as áreas de suporte aos negócios que compõem o Centro Corporativo (Rangel Invest) na parte interior.



Fonte: Rangel Logistics Solutions (2021b)

Figura 1.1: Segmentos de negócio da Rangel.

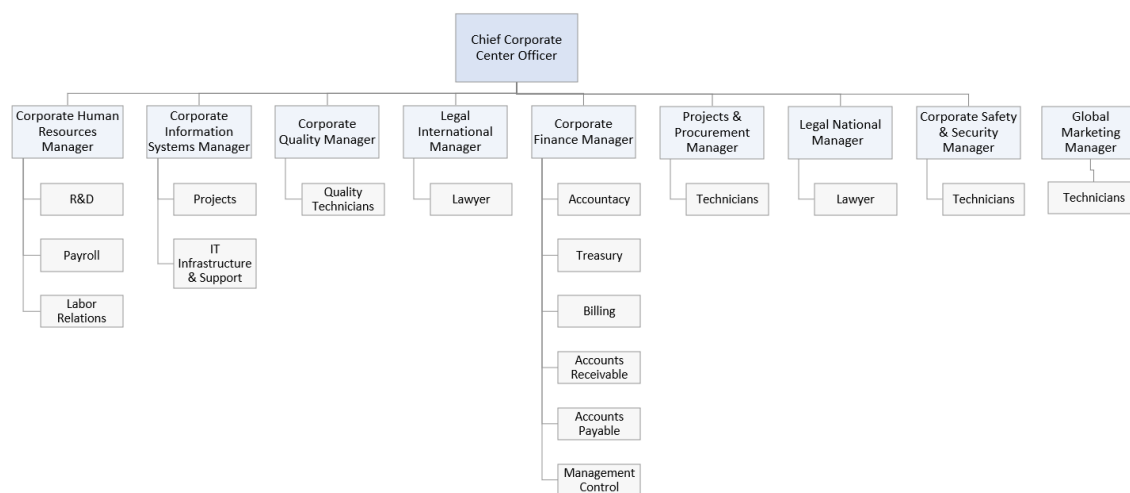
¹Consiste em oferecer múltiplos serviços ou produtos relacionados aos clientes sob a mesma marca, procurando garantir-lhes o máximo de conveniência e eficiência.

Os negócios incluídos no portfólio da Rangel foram surgindo à medida que a empresa ganhava escala e, por conseguinte, capacidade para colmatar lacunas que existiam no mercado. Ao longo das quatro décadas de experiência, a Rangel tem procurado adaptar-se às exigências do mercado e diferenciar-se da concorrência, apostando em soluções inovadoras bem como em profissionais qualificados, que têm permitido criar valor e contribuir para o progresso dos seus clientes. O Grupo pretende ser um forte aliado das empresas, proporcionando-lhes soluções logísticas adequadas às suas necessidades. O foco está em colocar os seus produtos no mercado de forma célere, eficiente e segura, contribuindo para que desenvolvam vantagens competitivas sustentáveis. Com cobertura mundial e suportados por uma rede de parceiros globais, a Rangel movimentava mercadorias entre mais de 220 países e territórios por terra, mar e ar (Rangel Logistics Solutions, 2021b)).

1.2.2 A Rangel Invest

A Rangel Invest - Investimentos Logísticos, S.A. (Rangel Invest) é a empresa holding do Grupo Rangel e atua na área da consultoria de negócios e gestão, funcionando na vertente de Centro Corporativo. Nessa qualidade, integra vários departamentos de suporte às empresas do Grupo e intervém na definição das suas políticas e estratégias. Oferece soluções e sistemas inteligentes, monitoriza processos, gere investimentos e orçamentos orientados para os negócios, clientes e parceiros. Isto permite que as empresas do Grupo tenham um maior foco no seu *core business*, além de capturar as sinergias resultantes da centralização destes serviços de apoio. Através da Rangel Invest, as empresas do Grupo Rangel beneficiam de uma gama alargada de serviços especializados com valor acrescentado, abrangendo áreas tão distintas como serviços financeiros e apoio jurídico.

Na figura 1.2 apresenta-se o organograma da Rangel Invest que representa a estrutura formal da empresa.



Fonte: Rangel Logistics Solutions (2020b)

Figura 1.2: Organograma da Rangel Invest.

Através de processos de suporte centralizados, mais eficientes e adaptáveis às necessidades das empresas do Grupo, libertam-se as áreas de negócio de procedimentos administrativos, não diretamente ligados à atividade principal, tornando-as mais competitivas nos mercados em que se inserem (Rangel Logistics Solutions, 2020b). A missão da Rangel Invest passa, portanto, por oferecer as melhores soluções técnicas, administrativas e tecnológicas às empresas do Grupo, dotando-as de meios e informação que permitam uma constante melhoria de processos e foco nos negócios.

A Rangel Invest presta serviços em diversas áreas às empresas do Grupo, nomeadamente:

- Apoio à Gestão Estratégica
- Serviços Financeiros
- Serviços Administrativos
- Recursos Humanos
- Qualidade (certificação de empresas do grupo e processos de qualidade)
- Compras e Património (gestão centralizada de compras e do património)
- Segurança
- Jurídico
- Marketing
- Parcerias e Relações Públicas
- Sistemas de Informação
- Sistema Integrado de Gestão (ERP-SAP)
- Gestão de projetos

Algumas atividades da Rangel Invest incluem: estudos de viabilidade económica e financeira para novos projetos dentro do Grupo Rangel; apoio na expansão das operações internacionais do Grupo; realização de eventos empresariais e lúdicos; apoio em causas sociais; estudos de eficiência energética para otimização das plataformas; estudos para novos concursos ao nível de comunicações, *renting*, entre outros.

O volume de negócios da Rangel Invest decorre, então, da prestação deste tipo de serviços de suporte às restantes empresas do Grupo e representa, por norma, o nível de serviço planeado para o ano e os custos suportados para o fazer.

1.3 Objetivos do projeto

O objetivo final deste projeto prende-se com o desenvolvimento e implementação de um *Balanced Scorecard* na Rangel Invest, tendo em conta visão estratégica da empresa. Para o efeito, pretende-se uma análise dos processos atuais e do plano estratégico da empresa de maneira a identificar os fatores críticos de sucesso e as relações de causa-efeito entre estes.

Espera-se que a implementação desta metodologia de controlo estratégico favoreça o processo de tomada de decisão por fornecer uma visão mais abrangente e completa da empresa, combinando indicadores financeiros e não-financeiros. Além disso, este projeto ambiciona uma melhoria na motivação de todos os colaboradores derivada da sua participação e responsabilização nas metas que se pretende alcançar, deixando caminho aberto para ligar a performance à remuneração.

1.4 Método seguido no projeto

Depois de estipulados os objetivos para o projeto, interessa caracterizar a metodologia da investigação. A abordagem definida para este trabalho consistiu num estudo de caso, o qual tem o objetivo de investigar e descrever o fenómeno estudado no seu contexto real. Esta estratégia de investigação é adequada para a análise de processos organizacionais e de gestão, permitindo a recolha de informação junto de várias fontes e um estudo aprofundado da realidade em questão (Yin, 2003).

As técnicas utilizadas para obtenção de informação foram, essencialmente, a análise documental e de artigos científicos, reuniões com o Departamento de Planeamento e Controlo de Gestão², bem como entrevistas informais com os diretores de todos os departamentos da Rangel Invest. A análise documental baseou-se em documentos internos, como relatórios e inquéritos realizados dentro da empresa. A leitura de artigos científicos foi útil para conhecer não apenas os princípios teóricos do *Balanced Scorecard* mas também algumas das suas aplicações práticas, e desta forma perceber as suas principais virtudes e limitações. As reuniões com a equipa de Controlo de Gestão permitiram discutir vários aspetos relativos a esta ferramenta, clarificar conceitos importantes de natureza estratégica e ainda o envolvimento nos objetivos da empresa. Por último, as entrevistas com os diretores ajudaram a compreender de que forma os vários Departamentos acrescentam valor ao Grupo e como é feita a medição da performance. Outros colaboradores dos vários departamentos da Rangel Invest também contribuíram para um melhor entendimento do funcionamento da empresa, algo essencial para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* da mesma.

Seguindo o método descrito supra, foram definidas as seguintes etapas a percorrer:

1. Identificação da visão e missão da empresa;
2. Estudo do contexto atual da organização e análise do plano estratégico;
3. Determinação dos fatores críticos para o sucesso da empresa;

²Daqui em diante este departamento será referido apenas como Departamento de Controlo de Gestão.

4. Construção do mapa estratégico - definição dos objetivos estratégicos e relações de causalidade entre estes;
5. Estabelecimento dos indicadores de desempenho e metas associadas;
6. Definição das iniciativas estratégicas no contexto do *Balanced Scorecard*;
7. Acompanhamento e gestão do *Balanced Scorecard*.

1.5 Estrutura da dissertação

A presente secção foca a estrutura que serve de base ao projeto desenvolvido, assim como os seus principais objetivos. Os temas explorados na dissertação encontram-se organizados em seis capítulos.

No capítulo 1 é apresentado o contexto atual no setor da Logística e Transportes e a empresa em questão; segue-se o enquadramento e motivação para a realização do projeto, culminando com a descrição dos objetivos e método utilizado. No capítulo 2 é feita uma revisão da literatura relacionada com a metodologia *Balanced Scorecard*, apresentando-se a sua origem e conceito, as perspetivas que a compõem, bem como as suas vantagens e limitações; é também abordado o conceito de uma empresa holding e discutida a relação do *Balanced Scorecard* com a estratégia empresarial, sendo apresentado o conceito de mapa estratégico. O capítulo 3 aborda o contexto atual da empresa, nomeadamente a medição da performance e acompanhamento estratégico, além dos fatores que motivaram o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* na empresa. No capítulo 4 é descrita a metodologia utilizada neste projeto, particularmente a estratégia de investigação e as etapas do desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. No capítulo 5 descreve-se a estratégia da empresa e é apresentada a proposta de implementação do *Balanced Scorecard*, onde se inclui a justificação dos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho selecionados, para além da apresentação das iniciativas estratégicas propostas; são ainda discutidos os principais desafios à implementação efetiva do *Balanced Scorecard* na empresa. Por último, no capítulo 6 são apresentadas as conclusões retiradas no decorrer do projeto, abordando-se as principais limitações do estudo e apresentando sugestões para investigação futura.

Capítulo 2

Revisão de literatura

2.1 A origem do *Balanced Scorecard*

O sucesso e a competitividade das organizações, sejam elas públicas ou privadas, são determinados pela capacidade de gerir de forma estratégica os seus recursos, por forma a maximizar o valor para todos os intervenientes envolvidos. Uma definição clara da estratégia a seguir e sua comunicação, bem como a definição de objetivos e metas que permitam concretizar essa estratégia são aspetos fundamentais para atingir o sucesso. Historicamente, as empresas têm avaliado o seu desempenho na prossecução da estratégia recorrendo, essencialmente, a indicadores financeiros que avaliam valores tangíveis, como o lucro, *cash flow*, rentabilidade, entre outros. No entanto, estas organizações estão sujeitas a múltiplas influências de vários quadrantes, pelo que avaliar a sua performance apenas com base nestes indicadores pode levar à exclusão de fatores relevantes que a afetam e conduzir a um olhar enviesado sobre o desempenho da empresa.

Kaplan e Norton (1996) comparam a gestão de uma organização a pilotar um avião. Os pilotos devem prestar atenção a uma panóplia de dados exibida no painel de instrumentos, como a velocidade, altitude e nível de combustível para levar o avião ao seu destino, em segurança. Os gestores assemelham-se a pilotos, dirigindo as empresas num ambiente complexo e competitivo, em que limitar o foco a um conjunto restrito de elementos põe em causa o sucesso da organização.

A complexidade do mundo empresarial atual requer uma análise abrangente de várias áreas, e é com esse propósito que surge o *Balanced Scorecard*, uma metodologia apresentada por Robert Kaplan e David Norton em 1992 no artigo intitulado "*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*" publicado na *Harvard Business Review* (Kaplan e Norton, 1992). Este trabalho surgiu como resultado de uma pesquisa em várias empresas norte-americanas cujos ativos intangíveis eram fundamentais no seu processo de criação de valor. Ativos como o conhecimento e tecnologia raramente têm impacto direto nas receitas e lucro de uma empresa, influenciando, em vez disso, os resultados financeiros através de relações causa-efeito (Kaplan, 2009). O *Balanced Scorecard* procura então complementar a abordagem tradicional baseada fundamentalmente em métricas financeiras com três perspetivas complementares - Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento - encaradas como potenciadoras de valor a longo-prazo para os investidores.

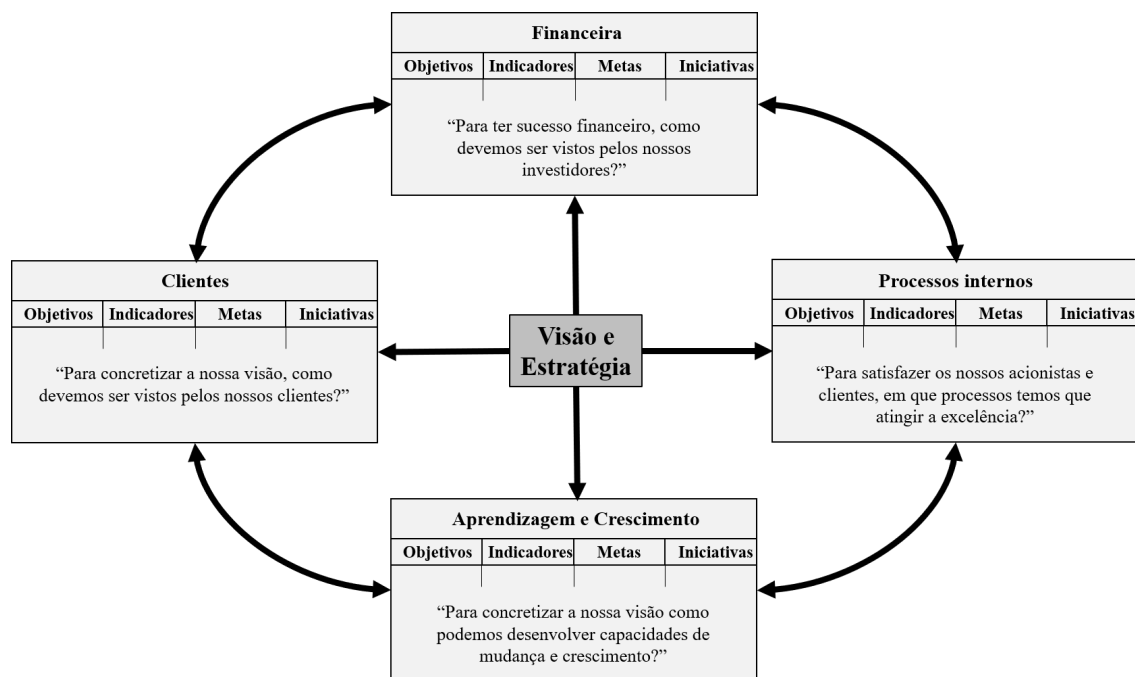
Durante os anos seguintes, várias organizações adotaram o *Balanced Scorecard* e alcançaram resultados imediatos. Kaplan e Norton aperceberam-se que estas organizações não estavam apenas a usar a nova ferramenta para medir a performance de uma forma mais eficaz, mas também para comunicar a sua estratégia através das métricas selecionadas para o *Balanced Scorecard*. Ao longo dos anos, esta metodologia foi ganhando proeminência um pouco por toda a parte como uma ferramenta-chave na implementação da estratégia. Ora, não é a conjugação de indicadores financeiros e não-financeiros que diferencia o *Balanced Scorecard*, uma vez que já existiam outros métodos de avaliação de performance que o faziam, como o *Tableau de Bord*¹. Segundo Kaplan e Norton (1996), o que distingue o *Balanced Scorecard* de outras ferramentas é a capacidade de traduzir a visão e estratégia da empresa num conjunto de indicadores de performance coerentes e que se relacionam entre si. O ênfase dado por esta ferramenta à relação entre a estratégia da organização e os indicadores de performance é precisamente uma das suas principais vantagens (Otley, 1999). Esta é uma metodologia eficaz em capturar, descrever e traduzir o real valor dos ativos intangíveis, permitindo às organizações implementar as suas estratégias de diferenciação com sucesso (Niven, 2010).

2.2 As perspetivas do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard*, tal como concebido por Kaplan e Norton, organiza-se segundo quatro perspetivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento². O objetivo desta divisão é examinar a estratégia através de vários pontos de vista de forma a torná-la mais clara e alcançável. Qualquer estratégia, para ser eficaz, deve descrever as aspirações financeiras, os mercados servidos, os processos a desenvolver e a infraestrutura que servirá de suporte ao sucesso da organização (Niven, 2010). O termo "*balanced*" refere-se ao equilíbrio que deve existir entre estas quatro perspetivas, na definição de objetivos de curto e longo prazo e de indicadores qualitativos e quantitativos (Keyes, 2005). Para cada perspetiva são estipulados objetivos estratégicos que se devem relacionar com os objetivos das demais perspetivas, evidenciando uma relação de causalidade entre estas. Para monitorizar o sucesso de cada objetivo são selecionados indicadores de desempenho adequados e respetivas metas. Devem ainda ser definidas iniciativas estratégicas com o objetivo ajudar a cumprir as metas estabelecidas. A figura 2.1 retrata a relação entre as quatro perspetivas, com a visão e estratégia a ocupar o plano central.

¹Esta ferramenta emergiu em França na década de 1960 e, de acordo com Epstein e Manzoni (1997), funciona como um *dashborard* que contém um conjunto de indicadores-chave do negócio e presta suporte à tomada de decisão, permitindo que os gestores meçam a performance e tomem ações corretivas.

²Estas são as perspetivas originais e as que são usadas tradicionalmente. No entanto, podem sofrer alterações ou adições consoante o contexto e necessidades da empresa. Por exemplo, tem-se verificado mais recentemente a tendência de acrescentar a perspetiva da Sustentabilidade, que será explorada de forma autónoma na secção 2.4.



Fonte: Kaplan e Norton (1996)

Figura 2.1: Traduzindo a Visão e a Estratégia: Quatro Perspetivas.

A figura 2.1 explicita também o "lema" pelo qual cada perspectiva se rege, ajudando na correta identificação e categorização dos fatores críticos para o sucesso da organização. O *Balanced Scorecard* procura, assim, transpor a estratégia e visão da organização, articulando estes quatro eixos de forma a equilibrar os objetivos, indicadores e metas da mesma. De seguida, encontram-se analisadas estas perspetivas, descrevendo de que forma devem ser encaradas para se construir um *Balanced Scorecard* completo e eficaz.

2.2.1 Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira foca-se essencialmente nos interesses dos investidores. Leva a empresa a considerar se o retorno do investimento vai de encontro às expectativas e se está a criar valor para os seus acionistas (Epstein e Manzoni, 1997). Os indicadores de performance financeira estabelecidos pela empresa indicam se a estratégia posta em prática promove a rentabilidade e crescimento da mesma. Objetivos como o lucro, produtividade e afetação eficiente de recursos são cruciais para o sucesso da organização e o motivo pelo qual a perspetiva financeira se encontra no topo do *Balanced Scorecard*. O desempenho desta perspetiva indica se a execução da estratégia - detalhada através dos objetivos e medidas presentes nas restantes perspetivas - está a produzir resultados a nível financeiro (Niven, 2010).

A vertente financeira deve almejar um crescimento sustentado da empresa através do equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, proporcionando satisfação e criação de valor para os seus acionistas. De acordo com Figge et al. (2002), as métricas financeiras assumem um duplo papel: por um lado, definem a performance financeira que a estratégia seguida deve atingir; por outro,

são o culminar das relações de causa e efeito das restantes perspetivas do *Balanced Scorecard*. Destacam-se nesta perspetiva indicadores como o Volume de Negócios, EBITDA, EVA, ROCE, *cash flow*, entre outros.

Kaplan e Norton (1992) revelam que há, no entanto, críticas a esta perspetiva, uma vez que os tradicionais indicadores financeiros podem não trazer benefícios à satisfação do cliente, qualidade dos serviços ou motivação dos colaboradores. É referido que a performance financeira é o resultado de medidas operacionais e que o sucesso financeiro deve ser a consequência lógica de realizar bem os processos fundamentais, ou seja, as empresas devem parar de se guiar por objetivos financeiros. Contudo, os objetivos e indicadores traçados nas restantes perspetivas refletem uma visão particular da empresa acerca daquilo que consideram ser os fatores-chave para o sucesso e, como tal, essa visão não é necessariamente correta. Mesmo um excelente conjunto de medidas não é capaz de garantir uma estratégia vencedora, uma vez que o *Balanced Scorecard* apenas traduz a estratégia definida em objetivos específicos mensuráveis (Kaplan e Norton, 1992). Ora, quando melhorias operacionais, medidas no *Balanced Scorecard*, não se refletem numa melhoria da performance financeira, a estratégia e os planos de ações devem ser repensados.

2.2.2 Perspetiva dos Clientes

Atualmente, um número crescente de empresas coloca os clientes no centro da sua estratégia, tomando como missão entregar-lhes tanto valor quanto possível. Por isso, saber avaliar a atuação da empresa segundo esta perspetiva tem vindo a assumir uma cada vez maior importância para a gestão de topo. O *Balanced Scorecard* exige que a estratégia definida seja traduzida em medidas concretas que se relacionem diretamente com os aspetos que realmente importam para os clientes. Além disso, permite clarificar e avaliar as propostas de valor para diferentes tipos de clientes. A perspetiva dos clientes procura definir os mercados em que o negócio deve competir (Figge et al., 2002).

Os clientes são um grupo heterogéneo, tendo diferentes preferências e formas de avaliar os atributos dos produtos ou serviços. Ainda assim, segundo Kaplan e Norton (1992), os aspetos que estes valorizam enquadram-se tendencialmente em quatro categorias: tempo (prazos), qualidade, performance e serviço, e custo.

A premissa fundamental relativamente a esta perspetiva assenta na identificação da fonte de valor, isto é, no correto conhecimento e interpretação daquilo a que os clientes dão realmente importância. As propostas de valor para os clientes representam os atributos que as empresas providenciam, através dos seus produtos e serviços, para gerar lealdade e satisfação (Kaplan e Norton, 1996). Os objetivos, indicadores e iniciativas presentes nesta perspetiva devem refletir as vantagens competitivas que a empresa pretende obter em cada mercado em que está inserida (Figge et al., 2002). É, portanto, essencial estabelecer uma via de comunicação com os mesmos de maneira a perceber as suas necessidades e interesses, bem como o valor e qualidade que percebem na marca. Mantendo um foco constante no cliente está a contribuir-se para aumentar a sua satisfação, retenção e aquisição, assegurando uma carteira de clientes capaz de gerar valor para a

empresa. Lembrando que as perspectivas do *Balanced Scorecard* são interdependentes, para atingir uma melhoria do desempenho financeiro é essencial atender plenamente às necessidades dos clientes. Nesta perspectiva salientam-se indicadores como a quota de mercado, índice de satisfação dos clientes, crescimento do volume de negócios, taxa de retenção de clientes, entre outros.

2.2.3 Perspetiva dos Processos Internos

Uma parte crucial para o sucesso de uma organização consiste na correta identificação dos processos e componentes mais relevantes, aqueles em que deve ser alcançada a excelência. Segundo Kaplan e Norton (1992), a satisfação dos clientes deriva dos processos, decisões e ações da empresa, pelo que os seus gestores devem ser capazes de se focarem nas operações-chave internas que permitem satisfazer as exigências dos mesmos. São estes processos que permitem simultaneamente que a empresa cumpra com a proposta de valor a que se propôs para um dado segmento de mercado e satisfaça as expectativas dos acionistas relativamente ao retorno financeiro (Kaplan e Norton, 1996). O princípio fundamental é assegurar uma otimização dos recursos utilizados, eliminando atividades que não geram valor, de forma a produzir produtos ou prestar serviços com a melhor qualidade ao menor custo.

A perspetiva dos processos internos revela diferenças entre o sistema tradicionalmente usado pelas empresas e o *Balanced Scorecard* no que toca à medição do desempenho. O primeiro, apesar de poder ir além de indicadores financeiros e incorporar indicadores de qualidade e produtividade, assenta, essencialmente, em acompanhar e melhorar processos já existentes, focando-se na entrega dos produtos ou serviços atuais aos clientes atuais. Por outro lado, o *Balanced Scorecard* normalmente identifica processos novos que a empresa deve seguir e atingir a excelência para cumprir os objetivos financeiros e dos clientes (Niven, 2010). Esta ferramenta incentiva a inovação dos processos, uma vez que o sucesso a longo-prazo pode requerer a criação de novos serviços e produtos que vão ao encontro das necessidades emergentes não só de atuais mas também de futuros clientes (Kaplan e Norton, 1996). O *Balanced Scorecard* apresenta-se como uma ferramenta completa, já que permite conjugar objetivos e indicadores orientados para uma perspetiva de melhoria de processos atuais, que criam valor a curto-prazo, e inovação de processos, gerando valor a longo-prazo.

Dos indicadores de desempenho utilizados para medir a performance nesta perspetiva destacam-se os prazos de execução, tempo de ciclo, custo unitário, produtividade e taxa de utilização da capacidade, entre outros.

2.2.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

As perspetivas dos clientes e dos processos internos indicam aquilo que a empresa acredita serem os fatores-chave para competirem com sucesso no mercado em que se inserem. Porém, são os objetivos e medidas contidas na perspetiva de aprendizagem e crescimento os verdadeiros potenciadores das restantes perspetivas (Niven, 2010). A intensa competição que se verifica atualmente obriga as empresas a melhorarem continuamente os seus processos e produtos/serviços,

bem como a ter capacidade de lançar novos produtos, pelo que as metas do sucesso mudam constantemente (Kaplan e Norton, 1992). A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard* está relacionada com o desenvolvimento da organização, especialmente no que toca aos elementos intangíveis que a constituem, procurando identificar a infraestrutura que deve ser adotada para o crescimento e desenvolvimento a longo-prazo.

De acordo com Kaplan e Norton (1996), a base para o crescimento e desenvolvimento contínuo assenta em três pilares: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais; se as empresas apostarem no desenvolvimento dos colaboradores, investirem no desenvolvimento tecnológico e alinharem procedimentos da organização, serão capazes de minorar a diferença entre a capacidade de que dispõem e aquela que precisam para alcançar os objetivos definidos nas restantes três perspectivas. Assim, a capacidade que uma empresa tem de inovar, melhorar e aprender está diretamente relacionada com o seu valor, isto é, apenas criando mais valor para os clientes e tornando-se mais eficiente é possível que a empresa penetre em novos segmentos de mercado e potencie as suas receitas e margens (Kaplan e Norton, 1992). É de destacar a importância de todos os colaboradores estarem alinhados e empenhados para que decorra um processo contínuo e eficaz de aprendizagem e crescimento da organização. Niven (2010) compara esta perspectiva às raízes de uma árvore, que segue pelo tronco (processos internos) até aos ramos (clientes), sendo que as folhas representam os retornos financeiros obtidos.

Figge et al. (2002) refere que as áreas mais importantes nesta perspectiva são a qualificação, motivação e orientação para resultados dos colaboradores, a par dos sistemas de informação. Alguns dos indicadores utilizados para avaliar a performance nesta perspectiva incluem o índice de satisfação dos colaboradores, taxa de rotação dos colaboradores, número de horas de formação, sugestões para novos produtos/serviços ou para melhorar processos, entre outros.

2.3 A importância dos indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho são uma poderosa ferramenta de mudança organizacional, sendo crucial uma seleção apropriada dos mesmos para colocar a organização no caminho do sucesso. Uma das razões pelas quais a implementação do *Balanced Scorecard* falha está diretamente relacionada com a escolha de indicadores desadequados (Schneiderman, 1999). Indicadores inapropriados podem ter consequências nefastas nos processos da organização, desmoralizar os colaboradores e afetar a produtividade e o nível dos serviços prestados. As métricas escolhidas devem traduzir eficazmente a estratégia e os objetivos da empresa em ações concretas que os colaboradores possam realizar no seu quotidiano (Eckerson, 2009). Neste sentido, uma das tarefas mais importantes na construção do *Balanced Scorecard* é a seleção dos indicadores.

Para Eckerson (2009) é importante diferenciar KPI (*Key Performance Indicator*) de um mero indicador. Um KPI monitoriza os processos essenciais para o sucesso da empresa, isto é, os processos-chave. Está, por isso, sempre relacionado com um objetivo estratégico e mede a perfor-

mance com base numa meta definida.³ Estes indicadores de performance podem ser classificados em dois tipos: indicadores *lag* (ou de resultados) e *lead* (ou de processos). Os indicadores *lag* medem resultados e caracterizam a performance histórica, sendo por norma fáceis de identificar e medir. Alguns exemplos são a quota de mercado, volume de negócios ou a satisfação dos colaboradores. Por outro lado, os indicadores *lead* refletem as medidas que conduzem aos resultados atingidos nos indicadores *lag* e, normalmente, medem processos e atividades intermédias, sendo mais difíceis de definir por terem cariz preditivo. Exemplos deste tipo de indicadores são o número de horas gastas com os clientes e o número de novos negócios a entrar no mercado. Resumindo, pode afirmar-se que os indicadores *lag* representam as consequências das ações previamente tomadas que são medidas através de indicadores *lead*. O *Balanced Scorecard* deve conter uma mistura entre estes dois tipos de indicadores. Sem indutores de performance, os indicadores *lag* não são capazes de transmitir à organização a forma como se espera que se atinjam os resultados. Por outro lado, indicadores *lead* poderão sinalizar melhorias-chave na organização, mas não revelam por si só se essas melhorias estão a levar realmente a progressos ao nível financeiro e dos clientes (Niven, 2010).

Um dos grandes benefícios do *Balanced Scorecard* é que força as organizações a fazerem escolhas diante de possíveis alternativas. Estas são escolhas difíceis e pressupõem decidir sobre objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Os indicadores de desempenho são uma peça fundamental do *Balanced Scorecard* e determinam o foco da organização, pelo que a sua escolha deve ser bem analisada e ponderada. Para Niven (2010), os indicadores de desempenho selecionados devem reunir as seguintes características:

- **Compreensão fácil:** Um dos principais objetivos do *Balanced Scorecard* é motivar a ação dos colaboradores. Tal desígnio não é possível se a audiência não entender os indicadores selecionados e a sua importância para os objetivos estipulados. Deve garantir-se que os colaboradores compreendem a importância estratégica e operacional de cada indicador selecionado.
- **Quantitativos:** Os indicadores devem ser mensuráveis e quantitativos, permitindo uma análise objetiva e inequívoca. Indicadores de índole qualitativa são desaconselhados por resultarem em avaliações subjetivas da performance.
- **Acessíveis:** Convém ser-se pragmático na formulação do *Balanced Scorecard*, selecionando indicadores facilmente acessíveis e que não necessitem de investimentos significativos para serem recolhidos. Isto não significa que se deve evitar indicadores novos e inovadores, apenas que deve ser feita uma análise custo-benefício da sua implementação.
- **Ligados à estratégia:** O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que permite traduzir a estratégia num conjunto de objetivos e indicadores. A escolha de indicadores não relacionados

³O termo "indicador de desempenho" ou outro semelhante usado ao longo da escrita deste documento referem-se sempre a KPI's.

com a estratégia pode gerar confusão entre os colaboradores e leva ao desperdício de tempo e recursos em busca de resultados que não contribuem para os objetivos globais da empresa.

As metas definidas para os indicadores devem ser selecionadas coletivamente durante discussões estratégicas e de planejamento orçamental, uma vez que a colaboração entre vários intervenientes garante que as metas são mais precisas e realistas (Eckerson, 2009). Relativamente à quantidade de indicadores que devem constar no *Balanced Scorecard*, Niven (2010) defende que não há um número ideal. Se forem necessários 30 indicadores para descrever adequadamente a estratégia, não se deve tentar limitar esse número; da mesma maneira, se for possível traduzir a estratégia com apenas 15 indicadores, então deverá ficar-se por esse número. O que realmente importa é garantir que os indicadores selecionados traduzem os objetivos estratégicos de forma clara e adequada.

2.4 A Sustentabilidade no *Balanced Scorecard*

Nas últimas décadas, a crescente atenção dada à questão da sustentabilidade tem contribuído para um debate verdadeiramente global acerca do que é necessário para tornar o mundo mais sustentável. Inevitavelmente, as empresas são vistas como atores principais na contribuição para atingir estes objetivos. Estas organizações desempenham um papel central na sociedade atual, não apenas por oferecerem empregos e contribuírem para a criação de riqueza, mas também por serem responsáveis por inúmeros problemas sociais e ambientais (Kalender e Vayvay, 2016). Por esse motivo, a sustentabilidade é atualmente um tema cada vez mais relevante na estratégia das organizações. Tem-se verificado uma clara tendência por parte das empresas de acompanhar aspetos do foro social e ambiental, além dos habituais aspetos económicos (Kalender e Vayvay, 2016). De acordo com Figge et al. (2002), a sustentabilidade divide-se precisamente nessas três dimensões - económica, ambiental e social - e é desejável que a performance da organização melhore nas três áreas simultaneamente.

A flexibilidade do *Balanced Scorecard* permite incorporar medidas e indicadores relacionados com a sustentabilidade, ligando-os aos objetivos e estratégia da organização. De acordo com Butler et al. (2011), a implementação de uma estratégia sustentável em organizações que recorrem ao uso do *Balanced Scorecard* pode ser conseguida através de três alternativas:

1. Integrar os objetivos de sustentabilidade nas quatro perspetivas já existentes

Idealmente, estes objetivos devem fazer parte do quotidiano operacional das empresas e integrar as perspetivas tradicionais do *Balanced Scorecard*. Esta integração indica que a empresa reconhece que há relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e os esforços em prol da sustentabilidade. Entre os motivos para integrar aspetos ambientais e sociais no sistema existente estão a possível melhoria na eficiência dos processos, o aumento da satisfação dos clientes e redução dos custos. Esta abordagem funciona bem para empresas que já têm o *Balanced Scorecard* operacional e pretendem evolui-lo para que reflita as práticas de sustentabilidade.

2. Adicionar uma quinta perspectiva ao *Balanced Scorecard*

Adicionar uma nova perspectiva ao *Balanced Scorecard* é considerada a abordagem mais simples para as empresas que querem pôr em evidência a sustentabilidade na execução da estratégia. Os próprios criadores do *Balanced Scorecard* contemplam a hipótese de adicionar ou renomear perspectivas, se isso ajudar a enquadrar melhor a estratégia da empresa. Neste caso, a perspectiva da sustentabilidade inclui indicadores de performance sociais e ambientais que se ligam às outras quatro perspectivas e assinalam a importância da responsabilidade social, ambiental e económica como um objetivo da empresa.

3. Desenvolver um *Balanced Scorecard* de sustentabilidade

Neste cenário, as empresas desenvolvem um *Balanced Scorecard* exclusivamente para formular e executar a estratégia de sustentabilidade. Esta abordagem adequa-se a organizações que não têm um *Balanced Scorecard* em prática mas têm interesse em integrar e medir a sustentabilidade ou a organizações que já têm um *Balanced Scorecard* operacional e não o querem alterar. Uma das vantagens desta opção é que não é essencial que a empresa tenha uma estratégia de sustentabilidade bem definida; a sua implementação pode ser usada para desenvolver essa estratégia. Dias-Sardinha et al. (2002) sugere que este *Balanced Scorecard* contenha quatro perspectivas: Sustentabilidade, *Stakeholders*, Processos e Aprendizagem.

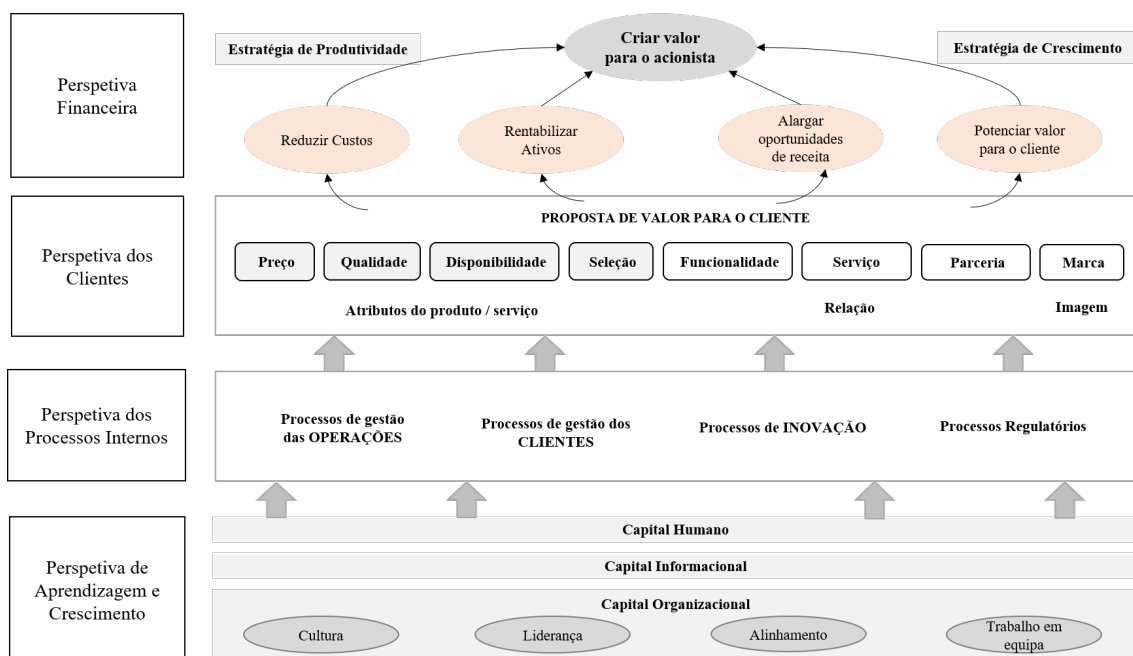
A versatilidade do *Balanced Scorecard* possibilita que a equipa de gestão escolha o procedimento que melhor se enquadra com os objetivos, cultura e a própria definição de sustentabilidade da organização, uma vez que este é um conceito subjetivo. Todavia, ainda há relutância por parte das empresas quanto a este tema, principalmente pela dificuldade em compreender a importância da sustentabilidade e da sua inclusão na estratégia empresarial. Além disso, pode não ser fácil conectar as questões da sustentabilidade diretamente à estratégia em prática e equacionar de que forma isso pode potenciar o negócio. Butler et al. (2011) alerta ainda para o facto de uma integração parcial, com poucos indicadores e iniciativas, ter efeitos mínimos na melhoria da sustentabilidade. É necessário um compromisso por parte da organização, o que por vezes é difícil de cumprir por falta de recursos, tempo ou pela própria cultura empresarial.

2.5 O Mapa Estratégico

Segundo Kaplan e Norton (2004b), uma das grandes dificuldades da execução da estratégia definida é a falha na sua comunicação. Frequentemente os gestores responsáveis pela implementação da estratégia não explicam devidamente aos colaboradores o que se espera deles e a importância que isso tem para a estratégia da organização. Sem informação clara e mais detalhada, não é incomum que muitas empresas falhem na execução das suas estratégias (Kaplan e Norton, 2000).

As organizações necessitam de uma ferramenta para comunicar eficazmente a sua estratégia e os processos que ajudam na sua implementação; o mapa estratégico constitui uma dessas ferramentas. Este mapa, conforme ilustrado na figura 2.2, foi introduzido por Kaplan e Norton em

2000 como resposta à necessidade de estruturar e clarificar as relações existentes entre os objetivos estratégicos definidos nas várias perspetivas do *Balanced Scorecard*. Ao proporcionar uma melhor visualização destas relações causa-efeito torna mais compreensível a relação entre a estratégia seguida pela empresa e as suas atividades operacionais. O mapa estratégico ajuda as organizações a definir e subdividir objetivos estratégicos em projetos concretos e planos de ações que podem ser efetivamente cumpridos (Cokins, 2004). Tem como objetivo dar aos colaboradores uma visão clara acerca da relação entre o seu trabalho e os objetivos estratégicos da empresa, permitindo que trabalhem com maior coordenação em prol destes objetivos. O mapa estratégico ajuda também na identificação das capacidades que os ativos intangíveis da organização devem ter para que os processos internos críticos tenham uma performance de excelência (Kaplan e Norton, 2004b). Como refere Cokins (2004), o mapa estratégico é o ingrediente secreto que torna o uso do *Balanced Scorecard* realmente eficaz.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004a)

Figura 2.2: Mapa estratégico.

Um exemplo simples capaz de ilustrar as relações de causalidade entre os objetivos presentes no mapa estratégico poderia ser: qualificar os colaboradores com ferramentas de gestão da qualidade promove a redução de defeitos e do tempo de ciclo nos processos; a melhoria destes processos leva a uma redução dos defeitos experienciados pelos clientes e a uma melhoria no tempo de entrega; a melhoria na qualidade percebida pelos clientes leva a níveis de satisfação e retenção mais altos e potencia a aquisição de novos clientes, o que se traduz em mais vendas, maior receita e margens (Kaplan, 2009). É possível observar uma cadeia de causalidade que relaciona todos os objetivos que começa nos colaboradores, passa pelos processos internos e clientes, e culmina com uma melhoria da performance financeira.

O mapa estratégico serve ainda como uma ferramenta de apoio à construção do *Balanced Scorecard*. Atualmente, de acordo com Kaplan (2009), todos os projetos de implementação do *Balanced Scorecard* começam pela construção do mapa estratégico e só depois se debruçam sobre os indicadores para cada objetivo. Ao apresentar primeiro quais os objetivos pretendidos e a relação entre estes, torna-se possível identificar eventuais lacunas e corrigi-las, garantindo que os objetivos são coerentes e se complementam. Neste sentido, a escolha dos indicadores só ocorre depois de definidos os objetivos.

2.6 A implementação do *Balanced Scorecard*

Durante a fase de construção, o *Balanced Scorecard* deve ser dissecado e bem entendido. Os objetivos de cada perspetiva devem ser traçados, bem como os indicadores de desempenho que os monitorizam. As perspetivas devem interligar-se por meio de relações causa-efeito e devem sempre refletir a estratégia organizacional definida (Keyes, 2005). Antes de se iniciar a implementação do *Balanced Scorecard* é necessário garantir que todos os níveis de gestão concordam com os objetivos, indicadores, metas e iniciativas a implementar. Garantir estes procedimentos pode ser um processo moroso, envolvendo discussões em vários níveis hierárquicos da empresa. Porém, o empenho e cooperação de todos os colaboradores são fatores cruciais para o posterior sucesso da ferramenta.

Kaplan e Norton (2001) enunciam os cinco princípios que, segundo os autores, permitem transformar o *Balanced Scorecard* num instrumento que permite alinhar a estratégia da empresa, a par de ser uma plataforma de controlo da performance:

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais

A estratégia não pode ser posta em prática se não for compreendida, e não será compreendida se não for descrita facilmente. O *Balanced Scorecard* deve ser usado para comunicar a estratégia de uma forma clara e inequívoca, recorrendo a termos operacionais familiares a todos os colaboradores. Pode, por exemplo, recorrer-se ao mapa estratégico para ilustrar de que forma os objetivos das várias perspetivas se relacionam e como se pode explorar os ativos intangíveis de modo a criar resultados tangíveis a nível financeiro e do cliente.

2. Alinhar a organização com a estratégia

Uma organização verdadeiramente focada na estratégia requer mais do que ter cada unidade de negócio a usar o seu próprio *Balanced Scorecard*. As estratégias das várias unidades devem alinhar-se por um eixo comum de modo a desenvolver sinergias a partir das interações entre as mesmas, pelo que essas interações devem ser explicitamente reconhecidas nas estratégias de cada unidade de negócio. Uma parte significativa de organizações que partilha processos comuns requer, inclusivamente, um Centro Corporativo para assegurar a sua máxima eficiência. Nesse caso, o *Balanced Scorecard* do Centro Corporativo deve procurar articular as diferentes unidades sob a mesma estrutura e não fazer delas unidades totalmente

individuais. Esse *Balanced Scorecard* deve clarificar para toda a organização aspetos como valores e ideias que caracterizam a identidade da organização e que, por esse motivo, devem ser partilhados por todas as unidades; além disso, deve conter ações que possibilitem a criação de sinergias ao nível das subsidiárias.

3. Fazer da estratégia um trabalho de todos

No passado, numa era de tarefas repetitivas e sequenciais, os colaboradores não precisavam de implementar ou sequer compreender a estratégia da organização; tinham apenas de realizar a função que lhes foi atribuída e para a qual foram treinados. Nas empresas de hoje em dia, contudo, a produtividade e capacidade de criar valor dos colaboradores está dependente do seu alinhamento com a estratégia. São estes a principal fonte de ideias inovadoras, se houver esse estímulo e abertura, e são a quem cabe, em última instância, implementar a estratégia e fazer com que esta singre. As organizações devem usar o *Balanced Scorecard* em três processos diferentes para promover o alinhamento dos colaboradores com a estratégia definida: sensibilizar para as suas vantagens, definir objetivos pessoais e de equipa e ligar incentivos e remuneração ao *Balanced Scorecard*.

4. Fazer da estratégia um processo contínuo

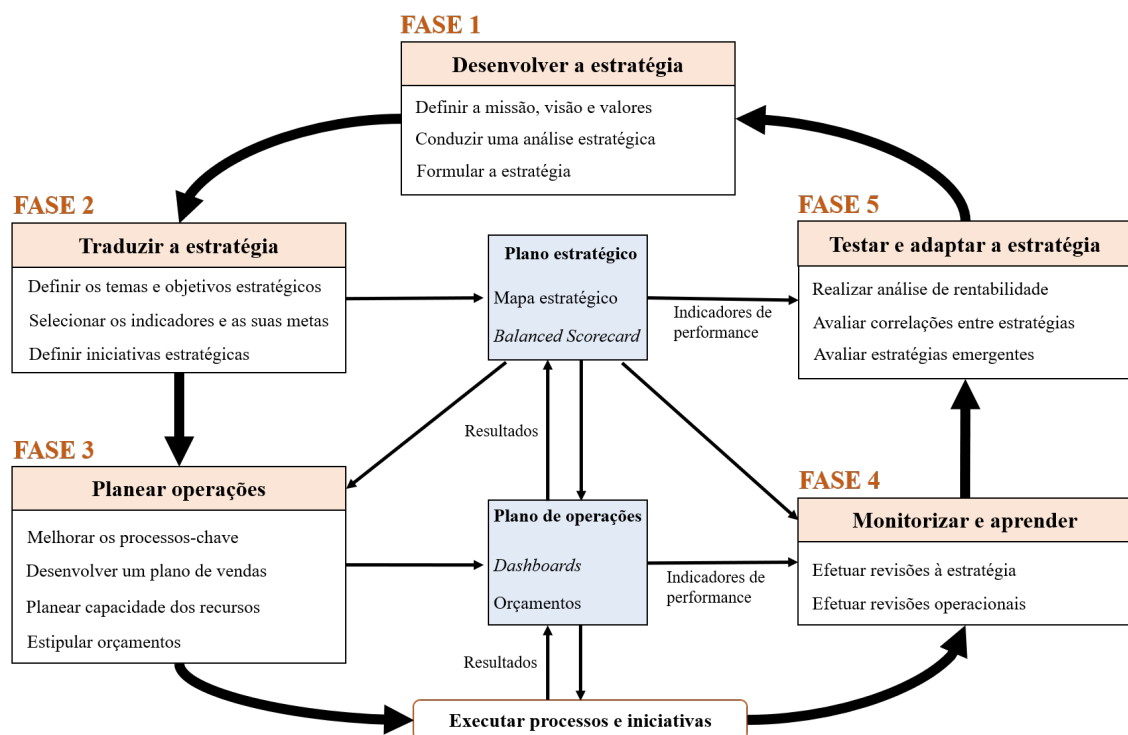
Um dos motivos pelos quais tantas organizações têm dificuldades em implementar a estratégia prende-se com o facto de haver algum tipo de desconexão entre a gestão da estratégia e a gestão das operações. As empresas devem procurar integrar a gestão dos orçamentos e operações com a estratégia. O *Balanced Scorecard* permite monitorizar o progresso feito relativamente ao esperado e efetuar correções, se necessário. Esta ferramenta proporciona três aspetos essenciais: ligação entre a estratégia e o orçamento; uma plataforma de feedback que permite acompanhar o estado dos processos, mantendo o foco na estratégia; e, por último, adaptabilidade face a novas ideias e direções que surjam na organização.

5. Incentivar a mudança através da liderança

A implementação de uma nova estratégia requer, geralmente, mudanças em larga escala, diferenciando-se das pequenas mudanças derivadas do processo de melhoria contínua. Esta transformação representa, por norma, um desafio grande e, por esse motivo, devem ser os líderes das organizações a liderar este processo. A habilidade para criar uma organização verdadeiramente comprometida com a estratégia depende menos de problemas de estruturação e design do *Balanced Scorecard* e mais da capacidade de liderança dos diretores executivos. É necessário que estes cultivem um clima propício à mudança e providenciem a visão daquilo que pode mudar. Devem ainda promover uma boa comunicação e discussões interativas para permitir uma constante aprendizagem e fluxo de ideias novas.

Segundo Kaplan e Norton (2008), o insucesso na implementação do *Balanced Scorecard* deve-se, em grande medida, à desconexão entre a estratégia e as operações da organização. Esta ferramenta é desenhada para estar no centro dos mecanismos de controlo da estratégia de uma organização, ligando as intenções estratégicas às práticas operacionais (Otley, 1999).

O diagrama presente na figura 2.3 descreve como estabelecer essa ligação num sistema de cinco fases: (i) a empresa deve começar por um período de análise estratégica e procurar definir elementos-chave como a visão, missão e valores; (ii) depois de formalizar a estratégia, importa traduzi-la num plano estratégico que contenha os objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e ainda iniciativas que visem concretizar os objetivos definidos; (iii) recorrendo a este plano como guia, a empresa deve estipular orçamentos e delinear os planos operacionais e recursos necessários à concretização dos objetivos; (iv) à medida que o plano estratégico e operacional é executado, a equipa de gestão monitoriza os resultados internos e dados externos acerca do mercado e dos concorrentes para perceber se a estratégia está a ser bem-sucedida, efetuando ocasionalmente revisões estratégicas e operacionais; (v) por fim, a equipa deve realizar uma análise aprofundada da estratégia, determinar o grau de sucesso e proceder à sua reavaliação, examinando o contexto atual da empresa e adaptando-a, se necessário. Este último passo implicará eventualmente o desenvolvimento de uma nova estratégia, conduzindo novamente à primeira fase do sistema e começando um novo ciclo. Em todas estas fases deve ter-se em atenção os cinco princípios do alinhamento estratégico supracitados, caso contrário, o processo de ligação da estratégia às operações da organização não será bem-sucedido.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2008)

Figura 2.3: Ligação da estratégia às operações.

2.7 O *Balanced Scorecard* em empresas holding

2.7.1 O papel da holding

Uma empresa holding difere na sua natureza e propósito de outras empresas. O seu papel é, essencialmente, prestar suporte, fazer a gestão e controlo do portfólio e efetuar os orçamentos das empresas subsidiárias. Por norma, empresas holding não competem diretamente entre si, ocorrendo essa competição ao nível das suas subsidiárias que estão presentes nos mesmos mercados (Hanafizadeh e Moayer, 2008). As empresas holding são criadas para administrar e controlar outras empresas através da detenção da maioria do seu capital social. Médias e grandes empresas, principalmente aquelas presentes em vários ramos de atividade, constituem frequentemente este tipo de sociedade com o objetivo de harmonizar os diferentes objetivos das subsidiárias e melhorar a estrutura de capital do grupo.

Uma empresa holding pode acrescentar valor à organização de diversas formas, principalmente pela influência direta e suporte às unidades de negócio ou através do encorajamento à coordenação entre as mesmas unidades. De acordo com Goold et al. (2014), algumas das principais funções atribuídas a este tipo de empresa consistem nos pontos que se seguem.

- **Gestão do portfólio:** identificar os produtos e serviços que são benéficos para a organização e avaliar os ramos de negócio em que esta se insere. Os produtos e serviços contidos no portfólio devem trazer mais benefícios e consumir menos tempo e recursos quando comparados com outros produtos e serviços.
- **Suporte à negociação:** considerando as diferentes especialidades das unidades de negócio, estabelecer equipas comuns e geri-las corretamente pode criar sinergias para a organização. Neste processo, as equipas podem ser criadas para resolver problemas da holding ou das suas subsidiárias sob supervisão da holding.
- **Avaliação da performance das subsidiárias:** um dos processos mais importantes de uma holding é avaliar a performance das unidades de negócio. Este processo deve ser levado a cabo regularmente. O *Balanced Scorecard* pode ajudar a holding a fazer uma avaliação mais precisa.
- **Serviços partilhados:** há inúmeras atividades, como a contabilidade, que são comuns à maioria ou a todas as empresas subsidiárias. Pode haver ganhos de eficiência ao centralizar estas atividades na holding, eliminando a duplicação que existe entre as subsidiárias.
- **Internacionalização:** as subsidiárias tendem a expandir-se para mercados estrangeiros. Nesta situação, a holding deve primeiro estudar a expansão e, posteriormente, prestar apoio às subsidiárias para entrarem em força nestes mercados.
- **Inovação:** o sucesso das organizações é frequentemente atribuído à capacidade de inovar. Inovação ao nível da holding pode criar vantagens competitivas para todas as subsidiárias.

Além dos pontos já mencionados, existem outras vantagens associadas à existência de uma empresa holding como a proteção de ativos, otimização fiscal e maior flexibilidade para expandir e desenvolver negócios novos. Além disso, também pode desempenhar um papel importante junto das suas subsidiárias na gestão financeira, resolução de disputas, licenciamento de marcas e patentes e ao nível do planeamento estratégico, onde pode promover a adoção de padrões favoráveis à estratégia da empresa.

A questão das sinergias é outro fator bastante relevante e uma das principais causas da criação deste tipo de empresa. A figura 2.4 apresenta aquelas que para Kaplan (2009) são as principais fontes de sinergias corporativas, organizadas segundo as quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*. A figura demonstra como esta ferramenta pode coordenar um conjunto de unidades de negócio sob uma estratégia corporativa, criando mais valor do que se as mesmas unidades atuassem de forma autónoma.

Sinergias Financeiras “Como podemos criar valor para os acionistas das unidades de negócio do portfólio?”	▪ <i>Gestão do Capital Interno</i> – Criar sinergias através da gestão eficaz do capital interno. ▪ <i>Marca Corporativa</i> – Integrar um conjunto diverso de negócios em torno de uma única marca, promovendo temas e valores comuns.
Sinergias dos clientes “Como podemos partilhar a interface do cliente para aumentar o valor criado?”	▪ <i>Cross-Selling</i> – Criar valor através da venda cruzada de produtos e serviços de várias unidades de negócio. ▪ <i>Proposta de valor comum</i> – Criar uma experiência de compra consistente nas várias unidades de negócio, em conformidade com os <i>standards</i> da organização.
Sinergias dos processos internos “Como podemos gerir os processos das unidades de negócio de forma a alcançar economias de escala ou integração da cadeia de valor?”	▪ <i>Serviços Partilhados</i> – Criar economias de escala através da partilha de sistemas, instalações e colaboradores em processos de suporte críticos. ▪ <i>Cadeia de valor integrada</i> – Criar valor ao integrar processos contíguos na cadeia de valor.
Sinergias de aprendizagem e crescimento “Como podemos desenvolver e partilhar os nossos ativos intangíveis?”	▪ <i>Ativos intangíveis</i> – Partilhar competências para o desenvolvimento do capital humano, informacional e organizacional. ▪ <i>Temas estratégicos</i> – Providenciar liderança na organização através da gestão de temas estratégicas.

Fonte: Adaptado de Kaplan (2009)

Figura 2.4: Fontes de sinergias corporativas.

2.7.2 A vertente dos Serviços Partilhados

A área dos Serviços Partilhados é frequentemente encontrada em empresas holding e assume particular importância dada a sua capacidade para alavancar os negócios. Esta vertente permite centralizar e uniformizar uma parte significativa dos processos de suporte e, desta forma, potenciar a qualidade e eficiência da organização. Atualmente, mercados cada mais competitivos necessitam de uma rápida capacidade de resposta aos desafios colocados por clientes cada vez mais exigentes. Os Centros de Serviços Partilhados (CSP) nascem por via das economias de escala e das vantagens que existem na especialização e diferenciação das restantes unidades do grupo nos respetivos negócios, garantindo maior flexibilidade, harmonização de processos e foco no cliente. Por esse motivo, os serviços partilhados são uma área-chave que necessita de estar em constante evolução

para acrescentar valor à organização. Esta dimensão é hoje considerada fundamental na redução de custos e na conquista da excelência operacional (Marciniak, 2013).

À semelhança de outras empresas, também nos CSP existe uma pressão cada vez maior no sentido de monitorizar o desempenho, garantindo uma gestão eficaz dos recursos e melhoria contínua dos processos. Soares e Runte (2012) destacam as principais razões para a adoção de um sistema de gestão do desempenho, como o *Balanced Scorecard*, num CSP:

- O CSP é parte integrante da estratégia corporativa da empresa, pelo que deve ter um sistema de medição do desempenho desde as suas atividades mais simples até àquelas mais diretamente relacionadas com os objetivos estratégicos da empresa. Para atingir com sucesso estes objetivos, todos os processos devem ser executados da melhor maneira possível e, para tal, é necessário monitoriza-los.
- A relação entre o CSP e outras unidades da empresa não se limita a uma relação de fornecedor e cliente. Na verdade, trata-se de uma parceria em que o fornecedor (o CSP) não procura o lucro, mas sim prestar serviços de qualidade para a satisfação do cliente (unidades do grupo). Por conseguinte, o sistema de desempenho do CSP deve ser capaz de aferir a relação com as restantes unidades e o seu grau de satisfação.
- O *Balanced Scorecard* deve mensurar o desempenho do CSP para assegurar que o custo e o nível de qualidade dos serviços que prestam são idênticos ao de prestadores de serviços externos. Oferecendo a solução mais eficiente às unidades de negócio estão a criar valor para o grupo, contribuindo para a concretização dos objetivos.

A relação entre o CSP e as restantes unidades de negócio pode caracterizar-se como uma parceria estratégica ou relação comercial. No primeiro caso, o *Balanced Scorecard* é tipicamente desenvolvido primeiro ao nível das unidades de negócio e, posteriormente, ao nível dos CSP. No caso de haver uma relação comercial, o CSP pode considerar-se como um negócio e as unidades de negócio como suas clientes. Neste caso, o CSP desenvolve o próprio *Balanced Scorecard* de acordo com o seu papel na organização, com o foco orientado para o cliente (Kaplan e Norton, 2001).

2.8 Análise crítica ao *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* tem sido discutido por vários autores desde a sua criação, influenciando a sua evolução e aperfeiçoamento até aos dias de hoje. Esta ferramenta comporta, ainda assim, algumas limitações e críticas tanto à sua formulação teórica como a sua posterior aplicação prática, uma vez que implementar um *Balanced Scorecard* significa introduzir uma mudança na empresa, pelo que nem sempre é um processo fácil. Algumas das limitações apontadas encontram-se descritas de seguida.

Nørreklit (2000) argumenta que o facto de o *Balanced Scorecard* não ter uma dimensão temporal é problemático, dado que as várias relações de causa-efeito têm escalas temporais diferentes, podendo algumas medidas surtir efeitos quase imediatos enquanto outras demoram bastante a influenciar a realidade da organização. Refere também que, além das relações de causa-efeito estabelecidas entre as quatro perspetivas serem ambíguas, seria mais correto considerar-se uma relação de interdependência, pelo facto de que a influência entre as perspetivas não é unidireccional; por exemplo, para poder investir em pesquisa e desenvolvimento, uma empresa precisa de um bom resultado financeiro, mas também necessita da tal pesquisa e desenvolvimento para atingir um bom resultado financeiro. Demonstra ainda preocupação com o facto de o *Balanced Scorecard* não monitorizar os concorrentes nem os desenvolvimentos tecnológicos; afirma, por isso, que esta ferramenta de gestão é demasiado rígida, já que não tem em consideração a incerteza estratégica, isto é, fatores que possam ameaçar ou invalidar a estratégia adotada. A autora menciona também a dificuldade de assegurar o enraizamento do *Balanced Scorecard* na organização, algo que é crítico para o seu sucesso. Por último, alerta para a possibilidade de os colaboradores se focarem muito nas áreas e indicadores avaliados no *Balanced Scorecard*, relegando para segundo plano outros fatores igualmente importantes que não são avaliados.

Epstein e Manzoni (1997) salientam que um dos primeiros problemas que as empresas encontram é a comunicação eficaz da estratégia e visão da empresa por parte da equipa de gestão. Isto poderá acontecer, por exemplo, pelo facto de a estratégia não ser clara ou por os gestores terem diferentes visões acerca da estratégia que a empresa segue ou deve seguir. Por esse motivo, os autores afirmam que o primeiro passo do processo de implementação do *Balanced Scorecard* deverá ser garantir o consenso sobre a estratégia a seguir. Referem também que desenvolver e manter um *Balanced Scorecard* pode criar uma carga adicional de trabalho significativa, já que alguns dados necessários podem ainda não existir na empresa e, por isso, terem que ser recolhidos especificamente para este propósito. Ora, colaboradores que habitualmente já têm uma carga de trabalho relevante podem não ficar agradados e mostrar alguma resistência à implementação desta ferramenta. Os autores alertam ainda para o facto de alguns gestores de nível intermédio desenvolverem fontes de informação secundárias que não são disponibilizadas às chefias nem aos seus subordinados. Manter esta informação opaca permite-lhes centralizar autoridade e oferece proteção contra o escrutínio da gestão de topo. Como o *Balanced Scorecard* dá ênfase aos *trade-offs* entre as diferentes perspetivas e, consequentemente, promove um aumento da transparência, estes gestores podem encará-lo como uma ameaça.

Voelpel et al. (2006) demonstra preocupação com as limitações do *Balanced Scorecard* em lidar com as rápidas mudanças ocorridas em contexto empresarial originadas por uma economia cada vez mais focada na inovação. Acusam o *Balanced Scorecard* de ser uma ferramenta algo rígida, uma vez que força o enquadramento dos indicadores numa das suas quatro perspetivas; ao fazer isso, a visão da empresa fica limitada porque indicadores que podem ser úteis mas difíceis de categorizar numa das perspetivas correm o risco de serem negligenciados. Os autores afirmam que esta ferramenta cria também um certo estatismo, na medida em que o foco em atingir os objetivos definidos pode limitar iniciativas e atividades que vão além das metas estabelecidas.

Otley (1999) também revela alguma apreensão relativamente à utilização prática do *Balanced Scorecard*. Refere que há pouca orientação relativamente à forma de escolher os indicadores de performance para medir os objetivos estratégicos definidos; isto porque a forma de avaliar o grau de sucesso de um dado objetivo é subjetiva, estando dependente dos indicadores escolhidos pela empresa para o avaliar, e esta escolha poderá não ser bem feita. O autor acusa também esta ferramenta de, por vezes, simplificar em excesso a realidade, nomeadamente através das relações de causa e efeito; a título de exemplo, argumenta que assumir que colaboradores mais qualificados levam a processos melhorados, que por sua vez se traduzem em clientes mais satisfeitos e que isto se reflete na satisfação dos investidores é plausível mas demasiado simplista.

Em suma, o *Balanced Scorecard* tem sido criticado por ser uma metodologia que não é facilmente enraizada na dinâmica da organização, necessitando de ser ajustada para se tornar mais realista. Esta ferramenta apresenta algumas lacunas e assenta em premissas que poderão não ser válidas, algo que deve ser tido em conta aquando da sua implementação. É ainda necessário compreender que delinear uma estratégia e definir a melhor forma de a pôr em prática é sempre um processo complexo e de alguma forma subjetivo, dependendo em certa medida da intuição da gestão de topo e da leitura que fazem do negócio e do seu futuro. Há que ter presente que o *Balanced Scorecard* é uma metodologia falível, assim como o é a visão de quem o implementa.

2.9 Reflexão final sobre o *Balanced Scorecard*

O ambiente altamente competitivo e mutável em que as organizações estão inseridas atualmente significa que estas devem dedicar tempo, energia e recursos humanos e financeiros à definição de objetivos estratégicos e posterior medição da sua performance (Niven, 2010). Estes objetivos convertem os conceitos abstratos da visão e missão em ações concretas que podem ser implementadas na organização (Balanced Scorecard Institute, 2021). Nesse sentido, o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* e do próprio mapa estratégico pode despoletar um avanço significativo na monitorização da performance e capacidade de resolver problemas relacionados com o conflito de prioridades (Cokins, 2004). Nas palavras de Niven (2010), o *Balanced Scorecard* ajuda as organizações a ultrapassar três questões essenciais: a eficácia no sistema de medição de performance, a crescente preponderância dos ativos intangíveis e o desafio de implementar a estratégia. É uma ferramenta que a liderança pode utilizar para traduzir a estratégia em ações e as ações em resultados, tendo como derradeiro desígnio unir todos os colaboradores em prol dos objetivos comuns (Cokins, 2004). Não obstante, há que ter em atenção as limitações desta metodologia e a própria falibilidade da estratégia. Como Kaplan e Norton (2000) afirmam, a formulação de estratégias vencedoras é uma arte e sempre o vai ser. Contudo, a descrição da estratégia não deve ser uma arte. Se as empresas forem capazes de descrever a sua estratégia de uma forma mais disciplinada, torna-se mais provável uma implementação bem-sucedida.

Capítulo 3

Descrição da Situação Inicial

De forma a compreender e alcançar os objetivos propostos para este projeto é importante contextualizar e analisar a situação inicial da Rangel Invest. No presente capítulo é apresentado o contexto atual da empresa, sendo descrito o método utilizado para avaliar a sua performance e o acompanhamento estratégico feito atualmente. Expõe-se, ainda, os fatores que motivaram o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* na Rangel Invest, bem como as vantagens que advêm da implementação desta metodologia.

3.1 Contexto atual da empresa

Os efeitos da pandemia da COVID-19 fizeram-se sentir no Grupo Rangel a partir de março de 2020 e despoletaram um conjunto de ações direcionadas para o reforço de liquidez da empresa, proteção dos seus resultados, procura de novos nichos de mercado e aceleração da transformação digital (Rangel Logistics Solutions, 2020b). Nos últimos anos, a Rangel Invest tem vindo a apostar no reforço os seus ativos. Melhorou transversalmente os sistemas de segurança das plataformas, renovou os equipamentos e redes informáticas, desenvolveu tecnologias de visualização de dados na ferramenta *QlikView* para monitorização e partilha de dados de gestão em tempo real com as equipas e, ao nível de ERP SAP, desenvolveu projetos novos à medida dos clientes. A empresa pretende continuar a criar valor para as unidades de negócio e tornar-se mais eficiente.

3.1.1 Visão e missão

A visão e missão da Rangel estão explicitadas no site da empresa, bem como os valores pelos quais se guia (Rangel Logistics Solutions, 2021c). Os dois primeiros elementos encontram-se infracitados.

Visão: *"Aspiramos a ser um forte aliado das empresas, ajudando-as a obter vantagens competitivas sustentáveis, através de soluções logísticas capazes de colocar os seus produtos no mercado de forma rápida, eficiente e segura."*

Missão: *"A capacidade de oferta de uma solução logística integrada e global é o nosso principal ativo. Várias décadas de experiência, sistemas inovadores e uma equipa de profissionais*

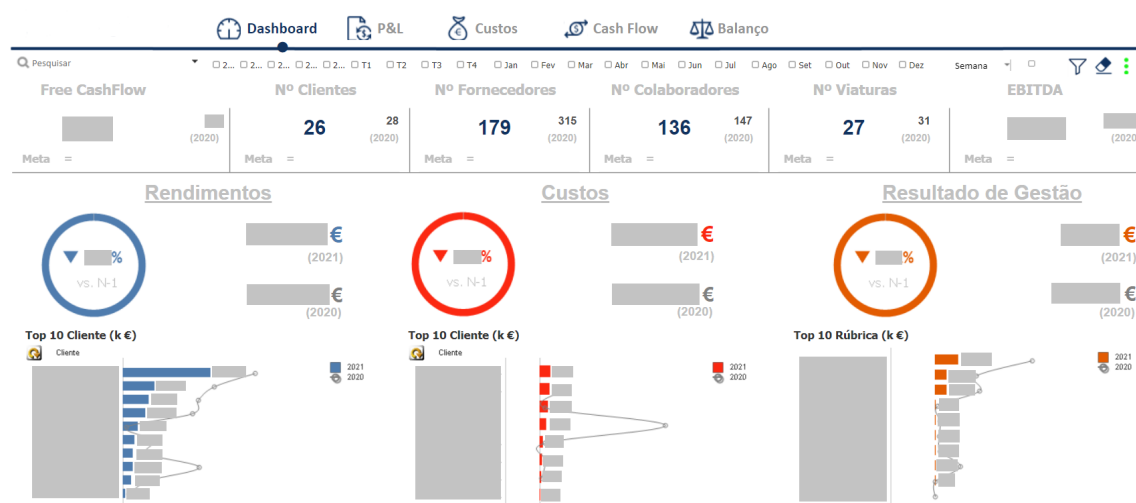
apaixonados permitem-nos criar valor, inovação e contribuir para o progresso dos nossos clientes. As especificidades de cada cliente estão no centro da nossa cultura de negócio. Desenhamos serviços únicos e adaptados às indústrias, construindo relações de longo prazo com os nossos clientes."

A Rangel Invest tem missão própria definida, porém não está discriminada publicamente. O seu propósito fundamental é "criar valor na Rangel, proporcionando o melhor serviço ao menor custo" (Rangel Logistics Solutions, 2020a). É, pois, a partir deste compromisso que deve ser conceptualizado o *Balanced Scorecard* da empresa.

3.1.2 Sistema de Gestão de Desempenho

O modelo de gestão de performance é um instrumento de apoio à gestão que visa identificar o contributo individual e coletivo dos colaboradores nos resultados operacionais do negócio com base nos indicadores de desempenho definidos. Além disso, promove o compromisso dos colaboradores com os resultados e o alinhamento estratégico do Grupo.

Atualmente, a performance das várias unidades de negócio está condensada na plataforma *QlikView*, uma ferramenta de *business intelligence*, sob a forma de indicadores. Esta ferramenta providencia acesso a um conjunto de dados das várias empresas considerados relevantes em função do contexto e necessidades das mesmas. Entre a informação apresentada encontram-se as receitas e custos, os clientes, *cashflow*, balanços e demonstrações de resultados, e outros indicadores específicos de cada negócio. A plataforma fornece ainda uma comparação da performance atual com os valores dos últimos anos ou trimestres, de forma a perceber a sua evolução. A figura 3.1 mostra, a título de exemplo, umas das interfaces do *QlikView* que contém um *Dashboard* com alguns indicadores relativos à Rangel Invest.



Fonte: Rangel Logistics Solutions (2021a)

Figura 3.1: *Dashboard* utilizado na avaliação da performance.

Considera-se necessário redefinir o atual sistema de medição de performance para um modelo consistente com o alinhamento estratégico, algo que ainda não acontece. Adicionalmente, é necessário um sistema que responda de melhor forma às expectativas do mercado e resultados esperados do negócio, enquanto maximiza o valor gerado pelos colaboradores. A empresa já sinalizou estas necessidades e pretende que o sistema seja assente nos principais eixos de orientação que derivam da estratégia do Grupo, promovendo a responsabilização dos colaboradores e envolvendo objetivos qualitativos e quantitativos para uma melhor leitura do desempenho.

3.1.3 Acompanhamento estratégico

Dado estar inserida num ramo altamente competitivo e dependente da capacidade de inovar, a Rangel realiza uma reflexão estratégica a cada cinco anos que tem como objetivo discutir a orientação estratégica a seguir pelo Grupo. É avaliado o próprio setor dos Transportes e Logística e a posição atual da empresa no mercado, possibilitando a identificação de oportunidades de negócio, tendências, necessidades, pontos fortes e fracos, entre outros. A última reflexão estratégica, levada a cabo pela Administração, teve lugar em 2020 e permitiu delinear o rumo até 2025. No período que a precedeu foi realizado um inquérito aos colaboradores da Rangel para conhecer a sua opinião em temas como a estratégia, a organização e estrutura do Grupo, as principais competências existentes e em falta, novas oportunidades e fatores de risco. É importante para a Administração "ouvir" e perceber o ponto de vista dos colaboradores de forma a identificar aspetos a melhorar, oportunidades e limitações.

Relativamente à estratégia do Grupo, esta assenta essencialmente na logística integrada (*One Stop Shop*) e está focada na parte comercial, ou seja, nas vendas (Rangel Logistics Solutions, 2020a). Porém, ficaram também patentes algumas preocupações da parte dos colaboradores. Algumas das respostas mais comuns denunciam que a estratégia não é clara nem devidamente explicada, e tem objetivos conflitantes; outras respostas referem que o Grupo tem crescido sem estratégia definida, aproveitando as oportunidades, os objetivos a priorizar não são claros, cada *Business Line* atua por si, a visão do Grupo está nos acionistas, entre outras. Pelas respostas obtidas é possível afirmar que ainda há um caminho longo a percorrer relativamente à formalização, comunicação e posterior implementação da estratégia.

As conversas com o Departamento de Controlo de Gestão permitiram confirmar as respostas dadas a este inquérito. Atualmente, os objetivos são transmitidos às equipas nas reuniões de apresentação do orçamento, sendo que o acompanhamento estratégico na Rangel é essencialmente informal e à base da análise orçamental. Também é escassa a formalização de planos de ações ou iniciativas estratégicas para atingir os objetivos a que se propõem. Na Rangel Invest, concretamente, verifica-se igualmente um acompanhamento estratégico pobre, embora as áreas corporativas já tenham incorporados alguns indicadores que lhes são relevantes. Destaca-se, no entanto, a preocupação e vontade de mudança por parte da Rangel relativamente ao tema da estratégia, razão pela qual este projeto está a ser desenvolvido.

3.2 Motivação para o projeto

Da última reflexão estratégica emergiu a vontade de desenvolver o *Balanced Scorecard* nas várias empresas do Grupo, tendo sido definido que a Rangel Invest seria uma das primeiras empresas a implementar o instrumento. Em virtude das reuniões realizadas com a equipa do Departamento de Controlo de Gestão e com os diretores dos departamentos da Rangel Invest, foram identificados os vários aspetos que motivaram o desejo de implementar o *Balanced Scorecard* nesta empresa.

Apesar de a empresa já utilizar diversos indicadores, estes são concebidos e analisados por cada departamento de forma independente, em função daquilo que entendem ser benéfico para avaliar a performance do próprio departamento. Ou seja, não há uma análise conjunta e sistemática de indicadores transversal à empresa, que permita unir todos os departamentos em torno de objetivos comuns. Isto tem um impacto negativo ao nível da comunicação interna, já que por vezes os vários departamentos se encontram desconectados e a trabalhar de forma independente. Além disso, a maioria dos indicadores utilizados pela empresa são de natureza financeira, o que não reflete as vantagens competitivas dos ativos intangíveis, tal como discutido no capítulo anterior. O dinamismo da economia atual e o papel das novas tecnologias e capital humano tornam insuficiente o uso destes indicadores para a avaliação da performance global da empresa. O *Balanced Scorecard* traria para a discussão objetivos e indicadores não financeiros, igualmente importantes e com impacto indireto na vertente financeira, além de potenciar a comunicação interna entre os vários departamentos da empresa, alinhando-os na perseguição de objetivos comuns.

Além de promover o alinhamento estratégico interno, a Rangel Invest deve fazer o mesmo para as unidades de negócio, procurando sintonizá-las em torno dos objetivos estratégicos do Grupo. Na qualidade de holding do Grupo, a empresa tem o poder de influenciar as unidades de negócio e fomentar o seu ajustamento estratégico para melhor servir os interesses do Grupo, guiando-o. Além disso, proporciona acesso a competências centrais, ativos únicos e recursos financeiros que têm a capacidade de potenciar sinergias e gerar ganhos de qualidade e eficiência.

Atualmente um dos principais objetivos da Rangel é a atração e retenção de talento, necessitando de proporcionar as condições para que isso aconteça. Um dos fatores mais relevantes neste âmbito prende-se com a motivação dos colaboradores. A implementação do *Balanced Scorecard* representa mais-valias ao nível do envolvimento dos colaboradores, permitindo uma melhor visualização do impacto que o trabalho de cada um tem nos objetivos e metas traçadas. A empresa beneficiará de uma maior motivação dos seus colaboradores, fruto da sua participação ativa e maior sentido de responsabilização, um melhor conhecimento da realidade da empresa e compromisso em relação às metas delineadas. O compromisso de todos os colaboradores em relação à visão idealizada e a recolha e valorização das suas ideias permite ainda criar um ambiente propício à melhoria contínua e mais orientado para o cumprimento de objetivos.

Além disso, o papel que a Rangel Invest tem no Grupo ainda não é claro para todos os colaboradores. A empresa é genericamente reconhecida dentro do grupo como uma unidade de Serviços Partilhados, que agrega todas as atividades de suporte aos negócios; no entanto, o seu papel enquanto *controller* do Grupo e criador de valor são menos frequentemente percecionados. É por

isso necessário espelhar com mais detalhe e de forma mais clara o valor que a empresa acrescenta ao Grupo nas suas várias vertentes. A par disso, na sua vertente de Serviços Partilhados, a Rangel Invest precisa de justificar continuamente a sua existência; é necessário monitorizar a performance de uma forma sistemática e transparente para garantir que esta opção se traduz realmente numa redução de custos e ganhos de eficiência, garantindo que é a melhor opção no mercado. O *Balanced Scorecard* pode facilitar tanto a clarificação do papel da Rangel Invest no Grupo como a obtenção de mais qualidade e eficiência nos serviços que presta. Para isso contribui a "formalização" da estratégia e objetivos da empresa, e posterior comunicação a todos os colaboradores, permitindo o acompanhamento do seu desempenho.

Por último, o planeamento a longo prazo realizado nas reflexões estratégicas previamente mencionadas necessita de um acompanhamento mais eficaz e formal. Atualmente, as diretrizes estratégicas e os objetivos a cumprir no período de cinco anos são discutidos e definidos, contudo falta uma ferramenta que monitorize o estado desses objetivos. Dessa forma, torna-se mais rápido identificar problemas e corrigi-los, adaptando os planos de ações às necessidades da empresa. Salienta-se o facto de o *Balanced Scorecard* ser um instrumento "vivo" e flexível, permitindo a adição ou remoção de objetivos estratégicos ou de indicadores de desempenho. A Rangel beneficiaria, assim, do acompanhamento formal que esta ferramenta providencia sem nunca abdicar da flexibilidade estratégica.

Capítulo 4

Metodologia

A realização de um projeto de investigação implica delinear uma metodologia de investigação apropriada à concretização dos objetivos pretendidos. A investigação pode definir-se como o processo de descobrir algo de forma sistematizada com o propósito de aumentar o conhecimento (Saunders et al., 2009). Ora, é um processo caracterizado pela recolha e interpretação contínua de dados com um propósito bem definido. A investigação deve envolver uma explicação do método seguido para a recolha de informação por forma a validar os resultados obtidos e expor eventuais limitações. O processo de investigação envolve várias etapas que podem variar consoante o objeto de estudo e incluem, por norma, a formulação e clarificação do tópico a investigar, a revisão da bibliografia, a definição do método de pesquisa, a recolha de dados e a análise dos mesmos (Saunders et al., 2009). Apesar de parecer um processo linear, é frequente visitar-se cada etapa mais do que uma vez à medida que se estuda o problema e se refina a metodologia aplicada.

4.1 Estratégia de investigação

Um projeto de investigação requer definir uma estratégia de investigação. Cada uma destas estratégias apresenta diferenças na forma de recolher e analisar os dados, sendo importante escolher a metodologia apropriada ao processo de investigação de modo a atingir-se os resultados esperados. De acordo com Yin (2003), podem seguir-se as seguintes estratégias de investigação:

- Experimentação
- Inquérito
- Análise documental
- Pesquisa histórica
- Estudo de caso

Cada estratégia descrita tem, naturalmente, vantagens e desvantagens que devem ser consideradas aquando do processo de escolha da metodologia a seguir. No contexto do projeto desenvolvido optou-se pelo estudo de caso.

4.1.1 Estudo de caso

De acordo com Yin (2003), o estudo de caso consiste numa investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo inserido num contexto real. Esta investigação serve-se, geralmente, de diversas fontes de dados (qualitativos e quantitativos) e é propícia à construção de conhecimento, incorporando o ponto de vista do investigador. Este tipo de estratégia é utilizado quando o contexto do projeto influencia consideravelmente o fenómeno estudado e se procura explicar um conjunto de opções tomadas - o porquê da escolha, como foram executadas e qual o resultado.

Os estudos de caso podem ser classificados em três categorias: descritivo, explicativo ou exploratório. Num estudo descritivo o objetivo principal passa por descrever o objeto de estudo de forma detalhada e completa, sem fazer inferências nem estabelecer relações de causalidade. Os estudos explicativos procuram informação acerca do objeto estudado com a finalidade de estabelecer relações de causa e efeito. Por último, os estudos exploratórios buscam definir hipóteses e premissas relevantes para conduzir investigações posteriores (Meirinhos e Osório, 2010). No contexto deste projeto, o estudo de caso utilizado pode inserir-se tanto no tipo descritivo como no explicativo. Por um lado, é descritivo uma vez que é estudada e analisada a empresa em questão; por outro, é explicativo já que se procura explicar como poderá o *Balanced Scorecard* ser aplicado à mesma empresa.

Como referido, os estudos de caso incorporam informação obtida a partir de diversas fontes de evidência. Entre as principais fontes de informação e recolha de dados estão o diário, o questionário, as fontes documentais, as entrevistas e mais, recentemente, os sistemas de informação (Meirinhos e Osório, 2010). No âmbito deste projeto foram utilizadas várias fontes de informação, nomeadamente entrevistas, análise de documentos e inquéritos e exploração de bases de dados. As entrevistas conduzidas no decorrer do projeto classificam-se como semi-estruturadas. Neste tipo de entrevistas o entrevistador dispõe de uma lista de temas e questões a serem cobertas, embora estes possam mudar de entrevista para entrevista. Isto significa que pode haver questões omitidas em certas entrevistas dependendo do contexto específico da organização e a relação com o tópico em estudo (Saunders et al., 2009). Além disso, a ordem das questões pode variar consoante o fluxo da conversa. Desta forma, o entrevistador controla os tópicos discutidos, mas o inquirido tem a capacidade de influenciar a direção da entrevista, possibilitando a discussão de temas mais complexos e próprios do contexto em questão.

4.2 Etapas do projeto

O projeto de investigação aqui apresentado foi iniciado com a compreensão geral da Rangel, mais concretamente as empresas que a constituem e os mercados em que atuam. É importante perceber os segmentos de negócio em que a Rangel se insere e o que motivou a sua entrada, já que este processo está intimamente ligado ao histórico estratégico da empresa.

De seguida, procurou-se compreender o funcionamento e propósito da Rangel Invest, empresa em estudo, e de que forma esta se insere no Grupo e lhe acrescenta valor. Este estudo incluiu a

leitura de documentos internos como o relatório e contas da empresa, relatórios de avaliação da performance dos colaboradores, inquéritos à satisfação dos clientes (empresas do Grupo) e outros documentos relativos à reflexão estratégica ocorrida. Adicionalmente foi explorada a base de dados da empresa, tendo sido analisados os indicadores de desempenho utilizados (disponibilizados na plataforma *Qlikview*). Todo o processo de recolha de informação foi auxiliado pelo Departamento de Controlo de Gestão.

O facto de esta empresa centralizar em si todas as atividades de suporte aos negócios faz com que seja constituída por diversas áreas corporativas que desempenham funções próprias e distintas, motivo pelo qual se optou por fazer uma entrevista ao diretor de cada área. Esta entrevista permitiu uma melhor compreensão das atividades executadas pelo departamento, de que forma é criado valor para os negócios e como é feita a medição da performance, entre outros. O guião completo da entrevista encontra-se nos Anexos. O objetivo da entrevista foi perceber quais os fatores críticos na execução das tarefas, que aspetos podem ser melhorados e quais os *drivers* de sucesso futuro na ótica de cada diretor, procurando-se com isto um conjunto de objetivos comuns que servissem de base ao *Balanced Scorecard*.

Durante e após a recolha de toda a informação relevante foram mantidas conversas com o Diretor do Controlo de Gestão para delinear os objetivos estratégicos. Importa mencionar também os contributos importantes do Diretor Financeiro do Grupo e do Diretor da Rangel Invest para a definição destes objetivos. Posteriormente, foi necessário estipular os respetivos indicadores de desempenho. Para isso foram avaliados os indicadores já existentes e estudados outros com base em pesquisa bibliográfica, uma vez mais com a supervisão do Controlo de Gestão, com o intuito de os incorporar no *Balanced Scorecard*. Os indicadores selecionados são aqueles capazes de satisfazer as necessidades da empresa e se destacaram pela eficácia e simplicidade na monitorização dos objetivos.

Capítulo 5

Proposta de implementação do *Balanced Scorecard*

5.1 A Estratégia

A construção do *Balanced Scorecard* deve partir da estratégia delineada pela empresa, tal como referido no Capítulo 2. No caso da Rangel Invest, um período de reflexão estratégica antecedeu o início deste projeto, pelo que as linhas estratégicas a seguir já se encontram definidas mas não formalizadas. Tratando-se de uma empresa holding, o *Balanced Scorecard* da Rangel Invest serve-se não só da estratégia definida para a própria empresa como da estratégia definida para o Grupo (*Corporate Strategy*). Analisam-se, de seguida, ambas as estratégias de forma resumida.

5.1.1 *Corporate Strategy*

A Rangel pretende afirmar-se como marca "*umbrella*", isto é, ter todas as empresas e serviços por elas prestados sob a marca Rangel (Rangel Logistics Solutions, 2020a). Esta estratégia permite capitalizar o valor das várias empresas numa só marca, aproveitando o reconhecimento da mesma para ganhar credibilidade e potenciar o lançamento de novos serviços. A redução do risco associado à expansão dos negócios só se verifica, no entanto, se a marca em questão gozar de reconhecimento e notoriedade, fruto da sua história, imagem e reputação. Para atingir isso, a Rangel tem objetivos ambiciosos de crescimento e desenvolvimento sustentável, colocando pressão na Rangel Invest e restantes empresas para obter melhorias de qualidade e eficiência. As empresas do Grupo procuram associar a sua credibilidade à prestação de serviços diferenciados e com atributos de valor próprios, respeitando sempre a identidade da marca-mãe. Espera-se que este processo traga benefícios para a concretização da *One Stop Shop*, conforme explicado anteriormente, colocando a Rangel mais próxima de se tornar um prestador global de serviços na área da Logística e Transportes.

Na figura 5.1 apresentam-se os eixos estratégicos e *drivers* através dos quais se pretende efetuar o alinhamento estratégico do Grupo. Pode constatar-se que este alinhamento assenta essencialmente em quatro fatores: Organização, Pessoas, Sistemas e Processos.

Eixos Estratégicos	Drivers	
Reconhecimento como parceiro logístico	Mercado e Clientes	Objetivos orientados para a visibilidade no mercado e o serviço prestado aos clientes externos e/ou internos.
Gestão estratégica de RH / Gestão de Talento	Organização e Pessoas	Objetivos relacionados com a melhoria da organização e com o desenvolvimento das equipas e colaboradores.
Crescimento negócio internacional; Mercados verticais	Resultados	Objetivos relacionados com a concretização dos resultados de negócio e alinhados com o plano de atividades.
Inovação / Melhoria Contínua de Processos	Eficiência / Processos	Objetivos relacionados com a otimização de procedimentos e processos, melhoria contínua e inovação.

Fonte: Rangel Logistics Solutions (2020a)

Figura 5.1: Eixos estratégicos do Grupo Rangel

5.1.2 Rangel Invest

A estratégia da Rangel Invest está alinhada com os níveis de exigência do Grupo, procurando fornecer um conjunto de serviços de suporte eficientes e com valor acrescentado às empresas do Grupo. O plano atual de gestão financeira e de risco passa por estruturar estrategicamente os financiamentos numa lógica de Grupo e de equilíbrio de médio e longo prazo. Pretende-se também promover no Grupo iniciativas que visem o encurtamento do *order to cash*¹ e *record to report*², com melhorias na gestão do fundo de maneo e fornecimento de informação aos *stakeholders*. Os efeitos da pandemia direcionaram a Rangel Invest para a proteção dos seus resultados, procura de novos nichos de mercado e aceleração da transformação digital. Ao nível da política de Recursos Humanos, o objetivo está na retenção de talentos dentro do Grupo, apostando na qualificação dos colaboradores e no reforço dos laços com os mesmos (Rangel Logistics Solutions, 2020b).

Tendo isto em conta, pode considerar-se que a estratégia delineada para a Rangel Invest assenta em três pilares:

- **Prestação de serviços:** os serviços prestados às *Business Lines* devem ser de máxima qualidade e eficiência. As empresas do Grupo são os clientes da Rangel Invest e devem ver as suas necessidades atendidas de forma célere e ao menor custo para que se possam focar no seu *core business*.
- **Gestão do portfólio:** a Rangel Invest tem o papel de *controller* e intervém na definição das políticas e estratégias das empresas do Grupo, monitorizando processos, investimentos e orçamentos. A Rangel Invest deve promover o alinhamento das demais empresas do Grupo com os objetivos definidos e procurar o seu crescimento sustentável, fazendo uma gestão adequada do risco.
- **Criação de valor:** o último pilar está relacionado com a criação de oportunidades, captura de sinergias e busca pela inovação. A Rangel Invest deve procurar, de forma contínua, formas de melhorar e dinamizar o negócio da Rangel, trabalhando na atração de novos clientes e na oferta das melhores ferramentas às *Business Lines*.

¹Conjunto de processos ocorridos desde o recebimento de um pedido até ao seu pagamento.

²Conjunto de processos que envolve a recolha, processamento e entrega de informação relevante utilizada para fornecer feedback estratégico, operacional e financeiro da performance do negócio.

Partindo da análise à estratégia do Grupo e da própria Rangel Invest foram identificados os fatores críticos para o sucesso da empresa: portfólio de negócios equilibrado, processos eficientes, sistemas avançados e digitais e recursos humanos de excelência. O *Balanced Scorecard* proposto procura melhorias ao nível destes elementos para elevar a performance da empresa e do Grupo Rangel.

5.2 Construção do *Balanced Scorecard*

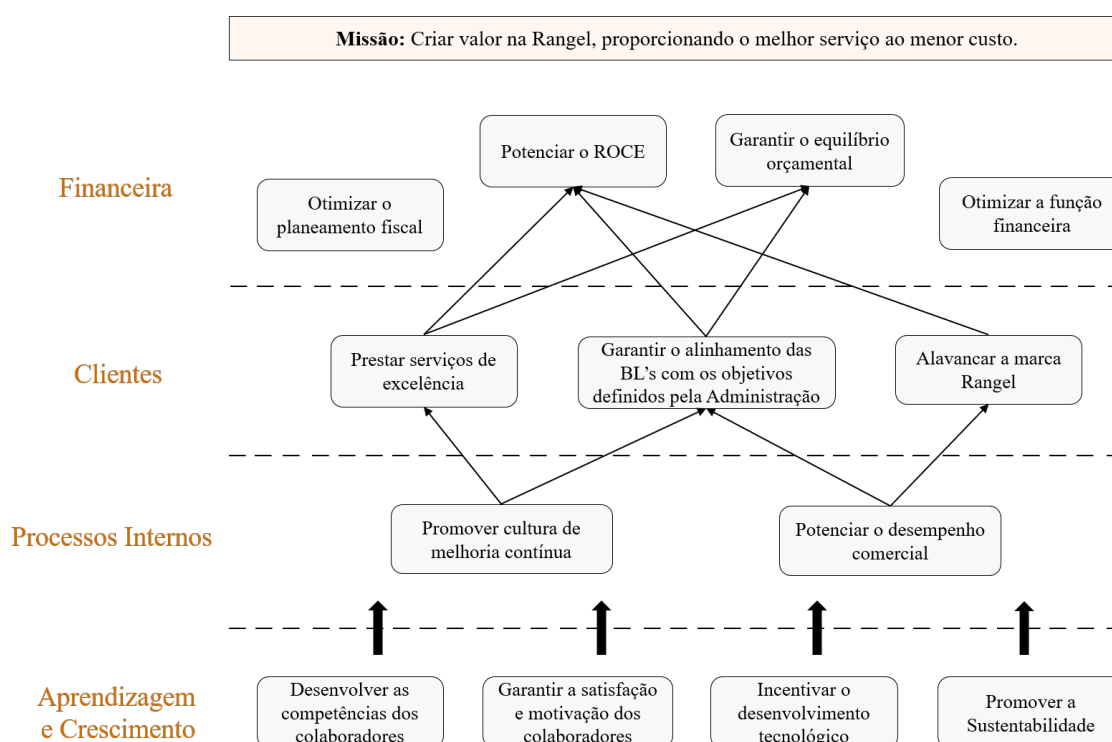
5.2.1 Análise geral e proposta do Mapa Estratégico

A construção do *Balanced Scorecard* partiu da avaliação da estratégia supra mencionada e da proposta de valor da Rangel Invest. Tal permitiu identificar os fatores críticos e traduzi-los em objetivos estratégicos claros para a empresa. É de realçar que o *Balanced Scorecard* tem uma vertente corporativa expressiva, na medida em que integra objetivos e indicadores que abrangem todo o Grupo e não apenas a Rangel Invest. Isto advém do facto de esta ser uma empresa holding cujos objetivos se relacionam com os interesses do Grupo. Em empresas de Serviços Partilhados, a Perspetiva Financeira não se encontra necessariamente no topo uma vez que, por norma, servem apenas os clientes do Grupo. Esta situação implica que a obtenção de lucro possa representar, na verdade, uma absorção extra de recursos das unidades de negócio que poderiam ser utilizados nos próprios negócios e rentabilizados. Neste caso, o foco poderá ser a Perspetiva dos Clientes, com a empresa a procurar prestar serviços de elevada qualidade ao menor preço, buscando máxima eficiência. A Rangel Invest assume um papel mais abrangente do que apenas o de prestação de serviços internos, dado que presta serviços a clientes externos (empresas detidas em parte pela Rangel que passaram a ser controladas por outrem) e tem como objetivo criar valor para o Grupo através da captura de sinergias e do usufruto de maior poder negocial. Por esse motivo, optou-se por manter o formato original do *Balanced Scorecard* e a Perspetiva Financeira no topo. A vertente corporativa do *Balanced Scorecard* proposto procura identificar de que forma pode a Rangel Invest minimizar riscos e criar valor para a organização; por outro lado, na sua componente mais individual inclui-se a busca por maior qualidade e eficiência na prestação de serviços partilhados.

A Rangel Invest tem a sua missão bem definida e ligada à criação de valor para o Grupo. Na verdade, a Rangel Invest tem a singularidade de ter, simultaneamente, dois tipos de clientes. Por um lado, deve atender de forma eficaz e exemplar às necessidades das empresas do Grupo (vertente dos Serviços Partilhados), prestando-lhes o melhor serviço nas atividades de suporte e contribuir para o seu desenvolvimento e expansão. Nesta ótica, cada empresa do Grupo é, por si só, um cliente da Rangel Invest. Por outro lado, enquanto empresa holding desempenha um papel corporativo fundamental, devendo garantir que as empresas do Grupo estão alinhadas com os objetivos definidos pela Administração. Esta é, portanto, a outra cliente da Rangel Invest.

O mapa estratégico proposto para a Rangel Invest encontra-se representado na figura 5.2. O mapa foi construído seguindo a lógica *top-down*, isto é, iniciado pelo topo (Perspetiva Financeira) e terminado na base (Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento). Desta forma, os objetivos de

uma dada perspectiva são definidos em função das necessidades evidenciadas pelos objetivos da perspectiva diretamente acima. O mapa demonstra os objetivos estratégicos propostos e as relações de causalidade estabelecidas entre eles. Destaca-se a existência de dois objetivos na Perspetiva Financeira que não possuem relações de causa-efeito com objetivos das restantes perspetivas. Tal deve-se ao facto de a otimização do planeamento fiscal e da função financeira serem relativos exclusivamente à parte financeira e não dependerem da concretização dos demais objetivos. De referir também que a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento influencia, de forma geral, todos os outros objetivos presentes no mapa, razão pela qual não se estabeleceram relações de causalidade específicas entre os objetivos desta perspectiva e as restantes. O mapa estratégico apresentado tem como finalidade orientar a empresa e os seus colaboradores na implementação da estratégia.



Fonte: Elaboração própria

Figura 5.2: Mapa estratégico proposto para a Rangel Invest.

5.2.2 Seleção e Justificação dos objetivos e indicadores

Na presente secção são apresentados individualmente os objetivos estratégicos e respetivos indicadores de desempenho que constam no *Balanced Scorecard* proposto para a Rangel Invest. Para cada perspectiva foi elaborado um quadro-resumo contendo os objetivos e indicadores, além de alguns dados importantes acerca destes últimos.

Cada objetivo estratégico deve ser monitorizado por um conjunto de indicadores de desempenho adequados, a partir dos quais se possa efetuar um acompanhamento eficaz da performance e da estratégia aplicada. Os indicadores propostos neste *Balanced Scorecard* incluem alguns já

utilizados pela empresa e outros novos, sendo desejável um equilíbrio entre indicadores *lag* e *lead*, conforme mencionado no Capítulo 2. São, ainda, apresentadas as fórmulas de cálculo dos indicadores quando se justifica. As metas definidas para cada indicador não são apresentadas por motivos de confidencialidade.

A apresentação dos objetivos estratégicos e indicadores de performance inicia-se pela Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, a base do mapa estratégico, de forma a seguir as relações de causalidade e expor o modo como os ativos intangíveis influenciam desde os processos internos ao desempenho financeiro. Deve ter-se em conta que, salvo indicação em contrário, os indicadores de desempenho aplicam-se ao Grupo Rangel e não apenas à Rangel Invest. O *Balanced Scorecard* completo está representado na figura B.1 presente nos Anexos.

5.2.2.1 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Para esta perspetiva propõe-se quatro objetivos estratégicos: (1) desenvolver as competências dos colaboradores, (2) garantir a satisfação e motivação dos colaboradores, (3) incentivar o desenvolvimento tecnológico e (4) promover a sustentabilidade. Apresentam-se de seguida os indicadores de desempenho recomendados para a monitorização dos objetivos, conforme descrito no quadro da figura 5.3.

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicador de performance	Unidade	Periodicidade	Meta
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver as competências dos colaboradores	Taxa de cumprimento do plano de formação	%	Anual	x
		Taxa de cumprimento do plano de formação dos <i>Country Managers</i>	%	Anual	x
		Investimento médio em formação por colaborador	€	Anual	x
	Garantir a satisfação e motivação dos colaboradores	eNPS (<i>Employee Net Promoter Score</i>)	#	Semestral	x
		Taxa de rotação (<i>Turnover</i>)	%	Anual	x
		Taxa de rotação dos colaboradores-chave	%	Anual	x
		Taxa de absentismo	%	Semestral	x
		Taxa de implementação de sugestões para a melhoria da empresa	%	Anual	x
	Incentivar o desenvolvimento tecnológico	Investimento em tecnologias de informação (% do VN)	%	Anual	x
	Promover a Sustentabilidade	Consumo energético por m ²	KWh	Trimestral	x
		Desperdício de materiais	Kg	Anual	x

Fonte: Elaboração própria.

Figura 5.3: Quadro-resumo da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.

1. Desenvolver as competências dos colaboradores

Tal como foi dito anteriormente, o sucesso da Rangel está bastante dependente dos seus colaboradores. Estes são um recurso fundamental para assegurar um crescimento sustentável da empresa, garantindo a contínua melhoria da qualidade do serviço prestado aos clientes e a capacidade de identificar novas oportunidades e inovar. Assim, investir no desenvolvimento das suas competências é essencial para capacitar os colaboradores de novas ferramentas que lhes permitam fazer sempre mais e melhor.

1.1. Taxa de cumprimento do plano de formação

A Rangel promove formações em diversas áreas com o objetivo de promover o desenvolvimento tanto das *hard skills* como das *soft skills* dos seus colaboradores. Os Recursos Humanos definem anualmente um plano de formação que varia de acordo com a área e funções das equipas e dos colaboradores. O plano determina que formações devem ser feitas e o número de horas esperadas. Espera-se que um maior cumprimento deste plano de formação permita dotar os colaboradores de mais competências pessoais e profissionais, aumentar o seu conhecimento em áreas específicas, melhorar a interação com as empresas do Grupo e desenvolver maior capacidade crítica em relação a aspetos a melhorar. Sugere-se ainda uma aposta na formação *e-learning*, dado o contexto pandémico atualmente vivido. Este indicador pode ser calculado através da fórmula 5.1.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de horas de formação dadas}}{N^{\circ} \text{ de horas de formação previstas}} \times 100 \quad (5.1)$$

1.2. Taxa de cumprimento do plano de formação dos *Country Managers*

Este indicador é em tudo semelhante ao anterior, porém refere-se apenas aos *Country Managers*, os líderes das *Business Lines*. É essencial ter os líderes em processo de constante aprendizagem e dotados com as competências necessárias para dinamizar e adaptar o negócio às alterações do mercado. Por esse motivo, é particularmente importante que estes cumpram o plano que lhes é delineado. O indicador pode ser calculado através da fórmula 5.1, tendo em conta apenas os *Country Managers*.

1.3. Investimento médio em formação por colaborador

Pretende-se com este indicador monitorizar a evolução do montante que a Rangel investe em formação e desta forma aferir o esforço da empresa no desenvolvimento das competências dos colaboradores. Assume-se que um maior investimento corresponde a mais horas de formação e de melhor qualidade, o que significa mais competências adquiridas. Este indicador pode ser calculado através da fórmula 5.2 e pretende-se que tenha uma evolução crescente.

$$\frac{\sum \text{Investimento em formação}}{N^{\circ} \text{ médio de colaboradores}} \quad (5.2)$$

2. Garantir a satisfação e motivação dos colaboradores

Outro fator de grande relevância relacionado com as pessoas é a sua motivação. Colaboradores mais satisfeitos e motivados esforçam-se mais no cumprimento das suas tarefas e tendem a ser mais

produtivos. Torna-se, então, necessário criar e manter um ambiente interno saudável e motivador, que envolva e responsabilize os colaboradores pelos resultados atingidos. Uma vez mais, devem existir incentivos para se fazer mais e melhor.

2.1. Employee Net Promoter Score (eNPS)

Garantir a crescente satisfação dos colaboradores é o primeiro passo para se criar um ambiente motivador e produtivo. Atualmente é realizado um inquérito à satisfação dos colaboradores, de periodicidade anual, avaliada em várias dimensões como a identificação com a empresa, comunicação, função, remuneração, reconhecimento, desenvolvimento profissional, relações interpessoais e ambiente de trabalho, entre outras. Este é um processo de diagnóstico organizacional que visa analisar a empresa, identificar desvios e definir um conjunto de ações tendo em vista a sua correção. Ora, a média das dimensões poderia representar uma forma de medir a satisfação global dos colaboradores. No entanto, o grande número de questões feitas (60 no total) torna este processo não atrativo de responder por parte dos colaboradores e a sua análise é demorada. Por esse motivo, propõe-se a utilização do *eNPS*, uma métrica que mede a satisfação global dos colaboradores com apenas uma questão, abaixo representada, podendo incluir uma questão de resposta aberta para que os colaboradores possam justificar a sua opinião. Dada a sua simplicidade, é uma métrica que se mede e avalia em pouco tempo e com baixo custo, permitindo que seja aplicada com mais regularidade. Ainda assim, não se deve prescindir do inquérito feito atualmente, já que este fornece informação detalhada e é essencial para detetar os pontos fortes e fracos da empresa e poder agir em conformidade. Sugere-se, então, que o inquérito continue a ser feito mas que a satisfação global dos colaboradores seja medida através do *eNPS*. Um valor acima de 0 é considerado aceitável, porém quanto mais elevado for melhor. Este indicador pode ser calculado através da fórmula 5.3.

Questão (escala de 0 a 10): "Qual a probabilidade de recomendar a Rangel a outras pessoas para nela trabalharem?"

Promotores: colaboradores que respondem 9 ou 10

Promotores: colaboradores que respondem entre 0 e 6

$$eNPS = \%Promotores - \%Detratores \quad (5.3)$$

2.2. Taxa de Rotação (Turnover)

A rotatividade dos colaboradores pode refletir insatisfação com vários aspetos, desde as funções desempenhadas até às condições de trabalho e nível de remuneração, pelo que a taxa de rotação é um indicador importante para aferir sobre a satisfação e motivação em qualquer empresa. Se os colaboradores estiverem globalmente satisfeitos torna-se menos provável que saiam da empresa e/ou aceitem outra proposta de emprego, o que se traduz numa taxa de rotatividade mais baixa. Este indicador pode ser calculado através da fórmula 5.4.

$$\frac{\frac{N^{\circ} \text{ de admissões} + N^{\circ} \text{ de rescisões}}{2}}{N^{\circ} \text{ médio de colaboradores}} \times 100 \quad (5.4)$$

2.3. Taxa de rotação dos colaboradores-chave

A Rangel tem identificado um conjunto de colaboradores-chave que desempenham um papel especialmente crítico dentro da empresa, seja pelo seu conhecimento e competências seja por assumirem um papel de liderança. Por esse motivo, a substituição destes colaboradores é particularmente difícil e pode causar um impacto negativo na empresa a curto prazo. Cabe à Rangel evitar estas ocorrências, procurando manter satisfeitos os colaboradores. A fórmula de cálculo é semelhante à anterior, contando apenas com este tipo de colaboradores.

2.4. Taxa de absentismo

A taxa de absentismo é influenciada pela satisfação e motivação geral dos colaboradores, tendo tendência a ser mais elevada em locais de trabalho pouco atrativos. Consequentemente, espera-se que esta taxa se mantenha tão baixa quanto possível. Este indicador diz respeito à percentagem de horas ou dias de trabalho esperados que não foram concretizados pelo colaborador. Este indicador pode ser calculado através da fórmula 5.5.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de dias perdidos por ausência}}{N^{\circ} \text{ de dias esperados de trabalho}} \times 100 \quad (5.5)$$

2.5. Taxa de implementação de sugestões para melhoria da empresa

Num ambiente dinâmico os colaboradores dão sugestões que devem ser encaradas como uma forma de melhorar o funcionamento da Rangel Invest. Este indicador refere-se ao funcionamento da empresa em si, compreendendo vários tópicos não relacionados com as tarefas processuais. A Rangel já se caracteriza pela abertura às opiniões dos colaboradores e este indicador serve para incentivar a concretização de ideias que levem a um aumento da satisfação geral dos mesmos. Esta taxa pode ser calculada através da fórmula 5.6.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de sugestões implementadas}}{N^{\circ} \text{ sugestões realizadas}} \times 100 \quad (5.6)$$

3. Incentivar o desenvolvimento tecnológico

Uma das prioridades da Rangel é o desenvolvimento tecnológico, dado este ser um potenciador da eficiência e da qualidade no serviço prestado. É necessário que a empresa se mantenha na vanguarda da tecnologia em relação aos seus concorrentes, tanto internamente como externamente. Por um lado, deve capacitar os colaboradores com as melhores ferramentas e plataformas tecnológicas, seja para automatizar e digitalizar processos ou para melhorar o acesso, análise e proteção da informação. Tal impacta positivamente na produtividade e no processo de tomada de decisão. Por outro lado, a Rangel deve procurar inovar e integrar soluções tecnológicas nos serviços oferecidos aos clientes por forma a robustecer a proposta de valor. Proporcionar serviços que a distingam dos demais concorrentes contribui para retenção e atração de novos clientes.

3.1. Investimento em tecnologias de informação (em % do Volume de Negócios)

Este indicador permite monitorizar a evolução do investimento no desenvolvimento e aprimoramento de novas tecnologias e sistemas de informação face ao Volume de Negócios do Grupo. É esperado que este indicador funcione como indutor deste desenvolvimento e tenha uma evolução crescente, demonstrando o empenho da Rangel em se afirmar como uma empresa cada vez mais tecnológica. Este indicador pode ser calculado através da fórmula 5.7.

$$\frac{\sum \text{Investimento em tecnologias de informação}}{\text{VN do Grupo}} \times 100 \quad (5.7)$$

4. Promover a Sustentabilidade

O tema da sustentabilidade tem cada vez mais relevância no mundo atual. Os consumidores estão mais sensíveis a questões ambientais e sociais, e procuram produtos e serviços que se identifiquem com os seus valores e preocupações. Além disso, prevê-se que regulamentações mais rígidas e a escassez de recursos vão obrigar as empresas a encontrar formas de reduzir o consumo energético e a pegada ambiental.

A Rangel defende já uma política de ecoeficiência que garante o cumprimento da legislação e minimiza o impacto ambiental causado pelas suas atividades, promovendo o uso racional dos recursos naturais para garantir a minimização da produção de resíduos. A empresa assume uma atitude proativa relativamente a este tema junto de fornecedores, subcontratados e clientes. O Grupo tem vindo ainda a sentir por parte dos clientes uma maior preocupação em trabalhar com empresas que respondam a requisitos de sustentabilidade relacionados, por exemplo, com o ambiente, energia e responsabilidade social. É necessário que a empresa continue focada no desenvolvimento de práticas de sustentabilidade e de eficiência energética na organização para se tornar mais responsável e competitiva, correspondendo às exigências dos seus clientes.

4.1. Consumo energético por metro quadrado

A Rangel já implementou com sucesso um projeto que teve como objetivo o aumento da eficiência energética, e este indicador tem como função incentivar futuras melhorias nesta área. O indicador pretende acompanhar o consumo energético da empresa em função da área dos escritórios, armazéns e outros espaços para garantir a busca por uma crescente eficiência energética, e pode ser calculado através da fórmula 5.8.

$$\frac{\text{Consumo total de energia}}{\text{Área das infraestruturas}} \quad (5.8)$$

4.2. Desperdício de materiais

Sendo a Rangel uma empresa operadora de logística, lida com diferentes tipos de mercadorias, garantindo a sua receção, armazenamento e despacho, pelo que neste processo é inevitável o desperdício de materiais como papel, plástico e madeira (aproximadamente 330 toneladas por ano atualmente). É importante medir este desperdício e desenvolver medidas que o minimizem. Este indicador será calculado através do somatório do desperdício dos vários materiais.

5.2.2.2 Perspetiva de Processos Internos

Para esta perspetiva são propostos dois objetivos estratégicos: (1) promover cultura de melhoria contínua e (2) potenciar o desempenho comercial. Conforme o quadro da figura 5.4, apresentam-se os indicadores de desempenho com que se pretende aferir se os esforços estão a traduzir-se numa melhoria dos processos internos.

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicador de performance	Unidade	Periodicidade	Meta
Processos Internos	Promover cultura de melhoria contínua	Taxa de processos documentados	%	Semestral	x
		Taxa de erro no lançamento de documentos	%	Semestral	x
		Taxa de incumprimento nos prazos (SLAs)	%	Semestral	x
		Taxa de processos melhorados	%	Semestral	x
	Potenciar o desempenho comercial	Nº de clientes com mais do que um comercial atribuído	#	Semestral	x
		Peso dos clientes <i>cross-selling</i> no VN do Grupo	%	Trimestral	x

Fonte: Elaboração própria.

Figura 5.4: Quadro-resumo da Perspetiva de Processos Internos.

1. Promover cultura de melhoria contínua

A centralização dos serviços de suporte na Rangel Invest tem como objetivo conformizar os processos comuns e não-comuns das empresas do Grupo e assim potenciar a qualidade e eficiência na execução das tarefas. Sendo o desenho de processos e o processamento de documentos atividades centrais da empresa, é crucial que esta se foque na melhoria contínua destas atividades, simplificando os processos *order to cash* e *record to report* e criando mais valor para o Grupo.

1.1. Taxa de processos documentados

A documentação de processos é essencial em contexto de Serviços Partilhados, já que descreve como devem ser executadas as tarefas para que se cumpram as exigências das *Business Lines*. A documentação permite esclarecer dúvidas, facilita a identificação de aspetos a melhorar e evita tarefas duplicadas. Além disso, promove a independência dos colaboradores e a consistência nas atividades realizadas, contribuindo para a correta execução dos processos. Este indicador pode ser calculado através da fórmula 5.9.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de processos documentados}}{N^{\circ} \text{ total de processos}} \times 100 \quad (5.9)$$

1.2. Taxa de erro no lançamento de documentos

Sendo uma das principais atividades da Rangel Invest, o processamento e lançamento de documentos deve ser realizado eficazmente e com o menor número de erros possível, evitando desta forma constrangimentos às *Business Lines*. Torna-se, por isso, vital medir a taxa de erro já que este procedimento estimula a procura das causas dos mesmos e formas de os eliminar. É de esperar

que esta taxa evolua no sentido negativo e idealmente se aproxime de zero. Este indicador pode ser calculado através da fórmula 5.10.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de lançamentos incorretos}}{N^{\circ} \text{ total de lançamentos}} \times 100 \quad (5.10)$$

1.3. Taxa de incumprimento nos prazos (SLA)

Os processos executados pela Rangel Invest têm um prazo definido para o seu cumprimento, geralmente definido entre as *Business Lines* e a empresa num SLA (*Service Level Agreement*). As empresas do Grupo esperam uma resposta adequada aos seus pedidos e isso implica que estes prazos sejam cumpridos. A Rangel Invest deve garantir que os processos são executados atempadamente, sendo expectável que a taxa de incumprimento apresente uma tendência negativa. Este indicador pode ser calculado através da fórmula 5.11.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de processos cujo prazo não foi cumprido}}{N^{\circ} \text{ de processos executados}} \times 100 \quad (5.11)$$

1.4. Taxa de processos melhorados

É esperado que, com o passar do tempo, se verifique um aperfeiçoamento na forma de executar processos e tarefas, fruto de um processo de melhoria contínua. Considerando que apenas serão realizadas alterações que melhorem os processos existentes, devem ter-se em conta todas as alterações feitas aos mesmos. Este indicador pode ser calculado através da fórmula 5.12.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de processos melhorados}}{N^{\circ} \text{ total de processos}} \times 100 \quad (5.12)$$

2. Potenciar o desempenho comercial

Outro dos objetivos da Rangel Invest passa por promover o dinamismo comercial e transformar a Rangel numa *One Stop Shop* com um único ponto de contacto entre as empresas do Grupo e o cliente. Atualmente, as *Business Lines* atuam numa base mais individual, estabelecendo contacto próprio com os clientes e oferecendo os seus serviços. Desta forma, um cliente que queira recorrer a mais do que um serviço da Rangel tem de contactar empresas distintas. Isto implica que possa haver clientes que não contratam um dado tipo de serviço da Rangel por desconhecimento, optando nesse caso por um concorrente. Ora, se as *Business Lines* funcionarem numa lógica de Grupo com apenas um ponto de contacto, logo de início serão aferidas todas as necessidades do cliente e pode maximizar-se a receita com o mesmo através do *cross-selling*. Além disso, promover o dinamismo comercial traz vantagens à comunicação com os clientes, que se torna mais fácil e cómoda, e o fortalecimento das relações torna mais provável que recorram a mais do que um serviço prestado pela Rangel.

2.1. N° de clientes com mais do que um comercial atribuído

Tal como explicado anteriormente, os clientes que contratam mais do que um serviço da Rangel têm, geralmente, mais do que um ponto de contacto com a empresa. Cada ponto de contacto

é representado por um comercial que estabelece contacto em nome da sua *Business Line*. Pelos motivos já citados, constitui um objetivo estratégico da Rangel reduzir os pontos de contacto com o cliente, sendo que o ideal é ter apenas um. Este indicador será calculado através da contagem do número de clientes que têm mais do que um comercial atribuído.

2.2. Peso dos clientes *cross-selling* no Volume de Negócios

É necessário perceber se efetivamente a empresa está a conseguir estimular o *cross-selling* e obter o máximo de retorno por cliente. Pretende-se que os clientes *cross-selling* representem uma fatia cada vez mais significativa do volume de negócios da Rangel, pelo que o peso destes clientes deve assumir uma tendência crescente. Este indicador pode ser calculado através da fórmula 5.13.

$$\frac{VN \text{ proveniente de clientes } cross-selling}{VN \text{ do Grupo}} \times 100 \quad (5.13)$$

5.2.2.3 Perspetiva dos Clientes

Tal como discutido anteriormente, a Rangel Invest tem dois clientes distintos - as empresas do Grupo e a Administração. Os objetivos contidos nesta perspetiva refletem, por isso, as necessidades de ambos. São propostos três objetivos estratégicos para a perspetiva em análise: (1) prestar serviços de excelência, (2) garantir o alinhamento das empresas do Grupo (*Business Lines*) com os objetivos definidos pela Administração e (3) alavancar a marca Rangel. É possível constatar que o cliente no primeiro objetivo são as empresas do Grupo, no segundo a Administração e no terceiro são ambos, já que os dois beneficiam do maior reconhecimento da marca. Conforme o quadro da figura 5.5, apresentam-se os indicadores de desempenho recomendados para mensurar os objetivos citados.

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicador de performance	Unidade	Periodicidade	Meta
Clientes	Prestar serviços de excelência	Índice de satisfação das <i>Business Lines</i>	%	Anual	x
		Taxa de indicadores de desempenho não-satisfatórios	%	Trimestral	x
		Poupança obtida na negociação conjunta	€	Semestral	x
		Taxa de cumprimento do orçamento de <i>New Business</i>	%	Mensal	x
		Nº de <i>Business Lines</i> certificadas pela qualidade	#	Anual	x
	Garantir o alinhamento das <i>Business Lines</i> com os objetivos definidos pela Administração	Taxa de <i>Business Lines</i> que cumprem ou superam o orçamento	%	Mensal	x
		Variação do <i>fee</i> debitado face ao orçamentado	%	Anual	x
		Valor de clientes em risco	€	Semestral	x
	Alavancar a marca Rangel	Índice de notoriedade da marca Rangel	%	Anual	x

Fonte: Elaboração própria.

Figura 5.5: Quadro-resumo da Perspetiva dos Clientes.

1. Prestar serviços de excelência

Uma das principais funções da Rangel Invest assenta na vertente dos Serviços Partilhados. Tem como objetivo libertar as empresas do Grupo de todos os processos não-essenciais para o seu negócio, permitindo que se centrem no seu *core business* e se tornem mais competitivas. Para isso, concentra em si as várias áreas de suporte da Rangel e deve oferecer às empresas as melhores soluções e ferramentas técnicas, administrativas e tecnológicas que permitam uma constante melhoria dos processos. Ora, a Rangel Invest deve procurar prestar serviços de qualidade com a máxima eficiência, principalmente nos procedimentos de baixo valor acrescentado.

1.1. Índice de satisfação das *Business Lines*

Medir o grau de satisfação dos clientes é essencial para avaliar a qualidade na prestação de serviços em qualquer tipo de empresa. Atualmente, é realizado um inquérito de satisfação às *Business Lines* relativamente à prestação das várias áreas corporativas da Rangel Invest. O inquérito conta com a avaliação de indicadores específicos em cada área e inclui, por exemplo, indicadores como o tempo e qualidade da resposta e a criação de valor nas atividades executadas. A análise do inquérito resulta num *score* individual para cada área corporativa, o que permite verificar que áreas estão bem e quais necessitam de melhorar. Propõe-se que o índice de satisfação das empresas do Grupo seja medido através da média do *score* de todas as áreas corporativas, de modo a refletir a satisfação na sua globalidade.

1.2. Taxa de indicadores de desempenho não-satisfatórios (Áreas Corporativas)

Como explicado no capítulo 1, a Rangel Invest divide-se em várias áreas corporativas como os Recursos Humanos, IT, Jurídica, Administrativa e Financeira, entre outros. A área Administrativa e Financeira está ainda subdividida em departamentos como o Controlo de Gestão, Tesouraria ou Contabilidade. Cada uma destas áreas ou subáreas tem os seus próprios indicadores de desempenho com metas definidas e que devem ser cumpridas. Sendo a maior parte destes indicadores respeitantes às tarefas de suporte prestadas às empresas do Grupo, é importante verificar se apresentam valores satisfatórios para garantir um melhor serviço prestado. É esperado, assim, que a taxa de indicadores não-satisfatórios apresente uma tendência negativa e se aproxime de zero. Este indicador pode ser calculado através da fórmula 5.14.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de indicadores de desempenho não-satisfatórios}}{N^{\circ} \text{ de indicadores de desempenho}} \times 100 \quad (5.14)$$

1.3. Poupança obtida na negociação conjunta

Um dos pontos onde a Rangel Invest acrescenta mais valor relaciona-se com o poder negocial, nomeadamente com fornecedores. Ao negociar pelas *Business Lines* serviços e produtos que estas necessitam concentra em si um poder negocial elevado que permite obter descontos e poupar, dado que as compras são feitas em maior escala. Tal não aconteceria se cada empresa do Grupo negociasse por si de forma independente. A negociação conjunta é levada a cabo pela área de Compras e Património da Rangel Invest, que pretende maximizar o valor poupado nos negócios realizados. Este indicador pode ser calculado através da fórmula 5.15.

$$\sum \text{Custos previstos (negócio individual)} - \sum \text{Custos efetivos} \quad (5.15)$$

1.4. Taxa de cumprimento do orçamento de *New Business*

O orçamento de *New Business* diz respeito à faturação de novos clientes que se pretende atingir. O valor é estipulado aquando da elaboração orçamental e está a cargo da equipa das Global Sales. Considera-se útil utilizar este indicador uma vez que entregar novos negócios às *Business Lines* é também prestar-lhes um serviço de excelência. Esta taxa pode ser calculada através da fórmula 5.16.

$$\frac{\text{VN obtido através de novos clientes}}{\text{VN orçamentado de novos clientes}} \times 100 \quad (5.16)$$

1.5. Nº de *Business Lines* certificadas (Qualidade)

Atualmente, três empresas do Grupo estão certificadas pela norma 9001, que especifica os requisitos necessários para um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e é reconhecida internacionalmente. Obter este tipo de certificação nas empresas representa uma grande mais-valia para a Rangel, com vantagens ao nível da coordenação e execução das atividades, eficiência organizacional e produtividade, fruto da sistematização de tarefas e processos. Adicionalmente, a certificação providencia visibilidade e reconhecimento externo. A Rangel Invest, através do GSI (Departamento de Gestão de Sistemas Integrados), é quem faz o acompanhamento e garante que os requisitos necessários para a certificação são cumpridos. Diante dos seus benefícios, espera-se que o número de empresas do Grupo certificadas (pela norma 9001 ou outra) cresça num futuro próximo. Este indicador será calculado através da contagem de *Business Lines* com algum tipo de certificação de qualidade durante o período em análise.

2. Garantir o alinhamento das *Business Lines* com os objetivos definidos pela Administração

Enquanto empresa holding, a Rangel Invest assume também o papel de *controller*. Isto significa fazer a gestão das empresas do Grupo (suas subsidiárias) e garantir que agem em conformidade com os objetivos delineados pela Administração. Este objetivo pretende diminuir a exposição ao risco e assegurar um crescimento sustentável do Grupo a longo prazo. Este é um dos papéis mais relevantes desempenhado por este tipo de empresa e uma forma de acrescentar valor à organização.

2.1. Taxa de *Business Lines* que cumprem ou superam o orçamento

Cada empresa do Grupo Rangel elabora o seu orçamento, onde se explicitam as receitas e custos previstos para o ano, que é posteriormente discutido com a Administração e aprovado. Cada empresa deve, por um lado, atingir o nível de faturação a que se propôs e, por outro, não exceder os custos orçamentados. O objetivo deste indicador é promover o controlo e a minimização do risco corporativo, sendo que o cenário ideal é assumir o valor de 100%. Esta taxa pode ser calculada através da fórmula 5.17.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de Business Lines que cumprem ou superam o orçamento}}{N^{\circ} \text{ de Business Lines}} \times 100 \quad (5.17)$$

2.2. Variação do *fee* debitado face ao orçamentado

A Rangel Invest cobra um *fee* às *Business Lines* pelos serviços de suporte prestados, sendo o valor desse *fee* acordado entre ambas as partes no orçamento anual. O valor está dependente do tipo de serviços e tempo necessário à sua execução; no entanto, aumentos ou reduções de custos não previstos podem surgir e fazer alterar o valor debitado às empresas. Ponderou-se para este indicador ter apenas em conta as variações positivas do *fee*, o que significa um custo extra para a empresa e deve ser evitado, já que pode afetar o funcionamento e liquidez da mesma; contudo, mesmo uma variação negativa - que implica uma diminuição do valor debitado - não é propriamente desejável, uma vez que esse montante poderia ter sido rentabilizado logo de início pela *Business Line*. Ora, para garantir que as empresas do Grupo otimizam o planeamento dos recursos disponíveis e cumprem os seus objetivos, pretende-se que a variação do *fee* debitado face ao orçamentado se aproxime de zero. Este indicador pode ser calculado através da fórmula 5.18.

$$\frac{\sum \text{Fees debitados}}{\sum \text{Fees orçamentados}} \times 100 \quad (5.18)$$

2.3. Valor de clientes em risco

Há clientes cujo pagamento pelos serviços prestados pela Rangel se atrasa e excede em grande medida o prazo de pagamento acordado entre as partes. O valor em causa encontra-se em risco e, por esse motivo, poderá não ser pago. Com este indicador pretende-se acompanhar o montante em risco para garantir que este não afetará o bom funcionamento e liquidez das empresas do Grupo. Está estipulado um limite de dias a partir do qual se considera que o recebimento está em risco, pelo que este indicador será calculado pelo somatório dos montantes que ultrapassam esse limite.

3. Alavancar a marca Rangel

Uma empresa holding tem também um papel relevante na valorização da marca que representa, especialmente quando segue a estratégia de marca "*umbrella*", tal como foi referido anteriormente. Pretende-se associar todo o tipo de serviços prestados pelas empresas do Grupo à marca Rangel, ganhando com isso notoriedade e credibilidade capazes de atrair novos clientes e tornar mais fácil a entrada em novos mercados. Contudo, verifica-se que o tipo de serviços associados à Rangel consiste, maioritariamente, no serviço de transporte de mercadorias, ou seja, a empresa não é lembrada em *top of mind* pelos seus potenciais clientes em todas as áreas em que atua. É, por isso, necessário trabalhar a divulgação dos restantes serviços prestados pelo Grupo, algo que tem vindo a acontecer, melhorando desta forma a perceção que os clientes têm da marca.

3.1. Índice de notoriedade da marca Rangel

O índice de notoriedade é já utilizado pela Rangel e estima-se que ronde os 95%, valor considerado muito positivo. Esta é a percentagem de empresas que fazem parte do *target* da Rangel

que conhecem ou já ouviram falar da empresa. Propõe-se a utilização deste indicador não apenas para monitorizar o alcance da marca Rangel como também para medir a qualidade desse alcance, verificando a percentagem de inquiridos que associam à Rangel cada tipo de serviço. Pretende-se que a Rangel seja largamente conhecida pelo seu público-alvo mas não apenas por um dado tipo de serviço. Este indicador pode ser obtido através da realização de um estudo de mercado ou através da resposta a um inquérito enviado a potenciais clientes.

5.2.2.4 Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira representa o culminar da estratégia e espera-se que os objetivos e indicadores traçados nas restantes perspetivas tenham efeito nos objetivos aqui delineados. É importante referir que esta perspetiva se enquadra na ótica de Grupo, não sendo exclusiva da Rangel Invest. O motivo pelo qual assim é prende-se com o facto de a perspetiva financeira não ter tanta relevância quando aplicada a uma empresa de Serviços Partilhados cujo objetivo não é o lucro próprio, mas sim maximizar o lucro das empresas a quem presta serviços. O Departamento Financeiro, apesar de estar incorporado na Rangel Invest, trata dos assuntos financeiros de todas as empresas do Grupo e isso demonstra a abrangência que esta perspetiva deve ter. Propõem-se, então, quatro objetivos estratégicos para esta perspetiva: (1) potenciar o ROCE, (2) garantir o equilíbrio orçamental, (3) otimizar o planeamento fiscal e (4) otimizar a função financeira da empresa. No quadro da figura 5.6 estão expressos os indicadores de desempenho recomendados para a avaliação dos objetivos propostos.

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicador de performance	Unidade	Periodicidade	Meta
Financeira	Potenciar o ROCE	ROCE	€	Mensal	x
		Volume de Negócios (VN)	€	Mensal	x
		EBT (em % do VN)	#	Mensal	x
		Dívida Líquida	€	Mensal	x
	Garantir o equilíbrio orçamental	Taxa de cumprimento do orçamento da Rangel Invest	%	Trimestral	x
		Peso do custo da Rangel Invest no VN do Grupo	%	Anual	x
	Otimizar o planeamento fiscal	Incentivos fiscais obtidos	€	Anual	x
		Variação da taxa efetiva de IRC	%	Anual	x
	Otimizar a função financeira	Taxa de juro média do Grupo	%	Trimestral	x

Fonte: Elaboração própria.

Figura 5.6: Quadro-resumo da Perspetiva Financeira.

1. Potenciar o ROCE

O ROCE (*Return on Capital Employed*) é uma métrica tradicionalmente usada para aferir a performance financeira de uma empresa, demonstrando quão eficiente é a utilização do capital que

dispõe para gerar lucro - representa o lucro gerado por cada unidade monetária utilizada. O ROCE é especialmente útil na comparação de negócios do mesmo setor ou indústria, e é um dos principais indicadores utilizados por analistas e investidores para determinar de forma fiável oportunidades de investimento (Hayes, 2021). No caso concreto da Rangel, potenciar o ROCE do Grupo constitui um dos principais objetivos a atingir. O sucesso deste objetivo significa que a empresa está no caminho do crescimento sustentável e da eficiência financeira. Este objetivo poderia ser materializado apenas com o próprio indicador ROCE, porém pretende-se uma análise mais abrangente dos elementos que compõe este indicador, motivo pelo qual existem outras métricas associadas a este objetivo.

1.1. ROCE

Como explicado supra, o ROCE é uma medida de eficiência financeira e pode ser calculado através da fórmula 5.19.

$$\frac{EBIT}{Ativo\ total - Passivo\ corrente} \quad (5.19)$$

1.2. Volume de Negócios

O volume de negócios diz respeito à receita gerada pela empresa nas suas atividades de negócio, ou seja, a sua faturação. Fazer este número crescer é um dos objetivos de qualquer empresa uma vez que é sinónimo de expansão e penetração no mercado. Naturalmente, este indicador apresenta um reflexo geral do sucesso da estratégia da Rangel e pode ser calculado através do somatório das Vendas e Serviços Prestados pelas *Business Lines*.

1.3. EBT (em % do Volume de Negócios)

O rácio entre o EBT (*Earnings Before Taxes*) e o volume de negócios fornece uma visão da rentabilidade do negócio. O EBT resulta do volume de negócios subtraído dos gastos operacionais, juros, depreciações e amortizações. Saber o peso do lucro antes de impostos relativamente às receitas é um importante indicador da saúde do negócio e da sua rentabilidade. Efetivamente, espera-se que este indicador seja tão alto quanto possível, sendo que um valor relativamente baixo indica que a empresa tem dificuldade em transformar receitas em lucro, indiciando algum problema ou ineficiências. O indicador em questão pode ser calculado através da fórmula 5.20.

$$\frac{EBT}{VN\ do\ Grupo} \quad (5.20)$$

1.4. Dívida Líquida (inclui Financiamento e Fundo de Maneio)

A dívida líquida é um indicador de liquidez utilizado para determinar a capacidade que uma empresa tem de pagar a sua dívida total e é calculada através da soma da dívida de curto e longo prazo subtraída da caixa e seus equivalentes. Uma dívida líquida negativa significa que a empresa tem menos dívida e mais liquidez, enquanto que um valor positivo indica mais dívida do que ativos líquidos (Murphy, 2020). No entanto, dado que é comum assumir um valor positivo, esta métrica

deve ser comparada entre empresas do mesmo setor. O indicador pode ser calculado através da fórmula 5.21.

$$\text{Dívida CP} + \text{Dívida LP} - \text{Caixa e seus equivalentes} \quad (5.21)$$

2. Garantir o equilíbrio orçamental

O equilíbrio orçamental é crucial para qualquer empresa e um dos objetivos estratégicos da Rangel Invest passa por garanti-lo. É essencial formular orçamentos da forma mais precisa possível e posteriormente assegurar o seu cumprimento. Além disso, é igualmente importante assegurar que esse orçamento pressiona a própria Rangel Invest a ser mais eficiente e a consumir menos recursos financeiros às *Business Lines*.

2.1. Taxa de cumprimento do orçamento da Rangel Invest

Medir o grau de cumprimento do orçamento é uma métrica essencial para garantir o equilíbrio orçamental. Acompanhar a execução do orçamento da Rangel Invest permite avaliar se as receitas e despesas correspondem ao previsto para o período em questão. Uma variação significativa neste indicador pode indicar previsões desajustadas, ganhos/custos surpresa ou más decisões de gestão. Além disso, derrapagens no orçamento desta empresa podem ter impacto no orçamento das *Business Lines*, já que são estas que financiam a atividade da Rangel Invest. Optou-se por medir o cumprimento do orçamento através do EBT, sendo que o indicador pode ser calculado através da fórmula 5.22.

$$\frac{EBT \text{ real}}{EBT \text{ orçamentado}} \quad (5.22)$$

2.2. Peso do custo da Rangel Invest no Volume de Negócios do Grupo

As empresas que seguem uma estratégia de serviços partilhados procuram obter melhorias na qualidade e eficiência, procurando minimizar os custos. Saber o custo da Rangel Invest relativamente à faturação do Grupo é fundamental para monitorizar a sua eficiência e desenvolver medidas para potenciá-la. Este indicador pode ser calculado através da fórmula 5.23. Poderá ainda ser útil efetuar o cálculo deste peso para cada *Business Line*, evidenciando o *fee* que lhes é cobrado em função da sua faturação.

$$\frac{\text{Custo total Rangel Invest}}{\text{VN do Grupo}} \times 100 \quad (5.23)$$

3. Otimizar o planeamento fiscal

O planeamento fiscal representa o conjunto de medidas tomadas tendo em vista melhorar a eficiência fiscal; este fator é particularmente relevante em empresas holding por terem a seu cargo o planeamento das suas subsidiárias. A maximização desta eficiência é um objetivo da Rangel

Invest, enquanto holding, que pretende criar valor para os acionistas mediante a redução do imposto final a pagar. Além disso, uma gestão fiscal eficiente busca maximizar os benefícios fiscais obtidos através de incentivos concedidos a certos projetos desenvolvidos na empresa.

3.1. Variação da taxa efetiva de IRC (excluindo o SIFIDE)

A forma mais imediata de avaliar a eficácia no planeamento é através da taxa de imposto pago pela Rangel, mais concretamente o IRC (Imposto sobre as Pessoas Coletivas). O SIFIDE (Sistema de Incentivos Fiscais à Investigação e Desenvolvimento Empresarial) é um benefício fiscal dedutível à coleta (Agência Nacional de Inovação, 2021) e, por isso, tem o efeito de reduzir o imposto final pago; contudo, dado ser um incentivo fiscal e para evitar a dupla contabilização optou-se por incluí-lo no indicador abaixo explicitado. É de esperar que um planeamento fiscal mais eficiente leve a uma variação negativa deste indicador, que pode ser calculado através da fórmula 5.24.

$$\text{Taxa IRC no ano}_n - \text{Taxa IRC no ano}_{n-1} \quad (5.24)$$

3.2. Incentivos fiscais obtidos

Atualmente, existem diversos programas de apoios e incentivos estatais para o desenvolvimento e implementação de certo tipo de projetos como, por exemplo, aqueles que estão ligados à inovação tecnológica ou a práticas de sustentabilidade. A Rangel Invest deve conhecer de forma extensiva este tipo de programas e procurar maximizar os incentivos fiscais obtidos, sendo que este indicador será calculado através do seu somatório.

4. **Otimizar a função financeira**

A função financeira trata do planeamento, gestão e controlo dos recursos financeiros da organização, sendo indispensável à política estratégica da mesma. Manter o equilíbrio financeiro da organização constitui um dos objetivos estratégicos da Rangel Invest, de forma a potenciar o crescimento saudável dos negócios.

4.1. Taxa de juro média do Grupo

Uma componente importante da função financeira diretamente relacionada com a manutenção do equilíbrio financeiro da empresa prende-se com a questão do financiamento. A Rangel deve procurar financiar-se ao menor custo, fazendo uso do seu poder negocial. Naturalmente, quanto menor for a taxa de juro média do Grupo, melhor; porém, o objetivo principal deste indicador é garantir que esta taxa se mantém em valores saudáveis para o contexto da empresa. Uma vez que as *Business Lines* se podem financiar a taxas de juro diferentes, propõe-se que este indicador corresponda à médias das respetivas taxas.

5.2.3 Iniciativas Estratégicas

Após a seleção dos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, foi definido um conjunto de iniciativas estratégicas que se espera serem capazes de induzir a concretização dos mesmos objetivos. A matriz de impacto representada na figura 5.7 revela as iniciativas propostas e o impacto esperado nos respetivos objetivos. A escolha das iniciativas baseia-se, uma vez mais, na estratégia da empresa e na informação recolhida nas reuniões e entrevistas realizadas às várias áreas da Rangel Invest. Espera-se que, postas em prática, estas iniciativas contribuam para alcançar os objetivos traçados. Importa salientar que apenas um eficaz acompanhamento do *Balanced Scorecard* demonstrará o impacto das iniciativas executadas e revelará a necessidade de implementar outras.

	Perspetiva Financeira				Perspetiva dos Clientes			Perspetiva dos Processos Internos		Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento			
	Potenciar o ROCE	Garantir o equilíbrio orçamental	Otimizar o planeamento fiscal	Otimizar a função financeira	Prestar serviços de excelência	Garantir o alinhamento das Business Lines com os objetivos definidos pela Administração	Alavancar a marca Rangel	Promover cultura de melhoria contínua	Potenciar o desempenho comercial	Desenvolver as competências dos colaboradores	Garantir a satisfação e motivação dos colaboradores	Incentivar o desenvolvimento tecnológico	Promover a Sustentabilidade
Reduzir custos de exploração													
Criar ou contratar equipa especializada em eficiência fiscal													
Estudar entrada em novos mercados e geografias													
Implementar cliente-mistério													
Aumentar visitas comerciais e iniciativas com clientes													
Promover a certificação de empresas do Grupo (Qualidade)													
Realizar estudo de mercado													
Criar <i>Dashboards</i> para monitorizar a produtividade													
Padronizar processos de faturação e cobrança													
Desenvolver um CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)													
Uniformizar e melhorar as bases de dados													
Promover formações <i>e-learning</i>													
Realizar eventos de <i>Team Building</i>													
Desenvolver uma Intranet													
Envolver colaboradores em ações de planeamento estratégico													
Criar plano de desenvolvimento de competências tecnológicas e <i>design thinking</i>													
Criar <i>Think Tank</i> de inovação													

Impacto positivo

Impacto neutro

Impacto negativo

Fonte: Elaboração própria.

Figura 5.7: Matriz de Impacto das iniciativas estratégicas propostas.

5.2.4 Acompanhamento do *Balanced Scorecard*

A implementação do *Balanced Scorecard* pressupõe ainda definir o método de utilização e acompanhamento da ferramenta. Tal como discutido previamente, o verdadeiro valor do *Balanced Scorecard* reside na sua utilização de forma contínua e numa perspetiva de longo prazo. Com uma monitorização assídua será possível verificar que objetivos e indicadores estão no bom caminho e quais devem ser corrigidos. Além disso, o tempo permite apurar se as iniciativas estratégicas postas em prática estão a traduzir-se em resultados efetivos ao nível dos indicadores de desempenho.

Numa primeira fase, propõe-se que o *Balanced Scorecard* seja efetivado recorrendo à tabela representada na figura C.1 presente nos Anexos. Este modelo simples e útil consiste num mapa construído num ficheiro *Excel* que permite registar os valores obtidos para cada indicador e compará-los com a meta definida para cada janela temporal. Esta abordagem permite colocar o *Balanced Scorecard* em prática com rapidez e facilidade sem incorrer em custos e tempo extra. No entanto, espera-se que, numa fase posterior, este instrumento seja montado na plataforma *Qlikview* ou noutra semelhante, automatizando o processo de recolha de informação dos indicadores. Tal permitirá uma análise mais fácil e completa do estado dos indicadores.

Após a implementação do *Balanced Scorecard* propõe-se que este seja analisado numa base mensal com a Administração, com o Diretor da Rangel Invest e com os responsáveis das áreas corporativas da empresa. Nas reuniões devem ser avaliados os indicadores de desempenho e discutidas formas de melhorar a sua performance, no caso de não corresponderem às expectativas. Recomenda-se também que o *Balanced Scorecard* seja acompanhado pelos responsáveis das unidades de negócio da Rangel, os *Country Managers*, dado que alguns dos objetivos e indicadores dizem respeito ao Grupo e, por inerência, a estes. O acompanhamento por parte dos *Country Managers* não necessita de ser mensal uma vez que a maioria dos indicadores não lhes diz respeito, sugerindo-se que seja realizado, pelo menos, numa base trimestral. Adicionalmente, as reuniões deverão servir para discutir eventuais alterações aos objetivos e indicadores contidos no *Balanced Scorecard*.

5.3 Desafios à implementação do *Balanced Scorecard*

A implementação de um instrumento como o *Balanced Scorecard* comporta alguns desafios que merecem consideração para que o projeto seja bem-sucedido. O seu sucesso depende em grande medida dos seguintes aspetos:

- Garantir que a gestão de topo, nomeadamente a administração do Grupo e da própria Rangel Invest, se encontra determinada em implementar o *Balanced Scorecard*, bem como de acompanhar o seu progresso e efetuar ajustes sempre que necessário. O verdadeiro valor desta ferramenta reside na sua utilização numa ótica de longo prazo, permitindo uma contínua análise e aperfeiçoamento. Além disso, o comprometimento por parte da administração envia uma mensagem clara a todos os colaboradores de que o projeto é para ser concretizado.

- Rever periodicamente (anualmente, por exemplo) conceitos como a visão e missão da empresa, garantindo que se encontram atualizados e espelhados no *Balanced Scorecard*. O mesmo deve suceder para os indicadores de desempenho e metas associadas como forma de assegurar que são os mais adequados. Poderá ser necessário adicionar ou remover indicadores e ajustar as metas previamente definidas.
- Assegurar a existência de recursos humanos e financeiros para implementar o *Balanced Scorecard*. O seu desenvolvimento deverá ter despesas relacionadas com o tempo gasto pelos colaboradores envolvidos, algum *software* específico e custos relativos à concretização de iniciativas previstas no *Balanced Scorecard*.
- Ter em atenção o tempo que decorre entre a análise e posterior implementação do *Balanced Scorecard*, pois pode haver tendência para adiar a implementação enquanto se procura uma versão perfeita desta ferramenta. O facto de o *Balanced Scorecard* ser uma ferramenta viva significa que é provável que venha a sofrer alterações em função do contexto e objetivos da empresa (por meio de revisões estratégicas, por exemplo), pelo que não se deve retardar demasiado a sua implementação.

Os aspetos mencionados pretendem alertar para questões de elevada importância capazes de determinar o sucesso ou insucesso da implementação do *Balanced Scorecard* e não devem ser encarados como obstáculos. Há que garantir que a implementação desta ferramenta não é feita de ânimo leve mas sim com todo o empenho e compromisso, pois apenas assim se pode garantir a sua eficácia e sucesso.

Capítulo 6

Conclusão

6.1 Conclusões gerais

Considerando o meio empresarial atual, caracterizado por um crescente dinamismo e competitividade, torna-se cada vez mais necessário o uso de recursos que confirmem uma visão global e integrada do contexto da organização. Essas ferramentas devem ser capazes de refletir os fatores críticos das organizações através de um conjunto de indicadores equilibrado e robusto. As empresas que definem objetivos, estabelecem metas e premeiam o desempenho podem estimular a produtividade e mover a organização numa nova direção. O *Balanced Scorecard* é um instrumento que vai ao encontro destas necessidades e suprime as principais lacunas associadas ao sistema tradicional de medição da performance, além de promover de forma eficaz o alinhamento estratégico da organização. Delinear uma estratégia por si só não é suficiente, é necessário uma comunicação eficaz a toda a organização e um acompanhamento competente da execução da mesma.

O presente relatório parte de uma análise da envolvente teórica ligada ao *Balanced Scorecard* e às empresas holding, identificando as principais características e abordando os aspetos mais relevantes de ambos os temas. Seguiu-se o desenvolvimento do estudo de caso, o qual consistiu na aplicação do *Balanced Scorecard* à empresa holding do Grupo Rangel, a Rangel Invest. A motivação para este projeto adveio da necessidade de clarificar e comunicar a estratégia da empresa e dispor de um sistema de *reporting* completo e capaz de avaliar mais do que apenas a vertente financeira, contribuindo para uma tomada de decisão mais informada e eficaz.

A informação obtida através da análise documental, reuniões com o Departamento de Controlo de Gestão e entrevistas aos diretores das várias áreas da Rangel Invest possibilitou conhecer a estratégia da empresa e identificar as diretrizes que serviram de base ao *Balanced Scorecard*. Numa primeira fase, procedeu-se à construção do mapa estratégico, seguindo uma lógica *top-down*, selecionando os objetivos estratégicos e pondo em evidência as relações de causalidade entre eles. Posteriormente, foram definidos os indicadores de desempenho, as suas metas e as iniciativas estratégicas. A Rangel Invest, enquanto empresa holding, difere na sua natureza e propósito das outras empresas do Grupo, algo que constituiu um desafio na conceção da ferramenta estratégica. A estratégia da empresa coincide, em boa parte, com a estratégia corporativa, o que se

traduziu na combinação de elementos relativos ao Grupo e à própria Rangel Invest no *Balanced Scorecard* proposto. Os seus clientes consistem nas unidades de negócio da Rangel, às quais fornecem todo o tipo de serviços de suporte, e na própria Administração, que espera uma gestão eficaz do portfólio e o alinhamento das várias unidades com os objetivos definidos. Por outro lado, o objetivo da Rangel Invest não é a obtenção de lucro *per se*, mas sim gerar valor para as empresas do Grupo e atuar em prol do seu crescimento, potenciando o seu lucro e, claro está, o do Grupo. Por esse motivo, o foco da Perspetiva Financeira está no Grupo e não na Rangel Invest.

O trabalho desenvolvido teve como objetivo apresentar uma solução robusta e coerente, que permitisse traçar um caminho claro entre a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento e a Perspetiva Financeira. Espera-se que o projeto apresentado sirva como ponto de partida para a implementação efetiva do *Balanced Scorecard* na Rangel Invest e contribua para uma melhor compreensão da visão e missão da empresa. É expectável que esta implementação torne claro o papel que cada colaborador desempenha na Rangel Invest, fomentando a responsabilização e aumentando a motivação dos mesmos. Sugere-se, também, a ligação do *Balanced Scorecard* ao sistema de bónus e incentivos à performance dos colaboradores (já existente na Rangel), associando os prémios às metas estabelecidas na ferramenta. Importa, no entanto, salientar que a implementação do *Balanced Scorecard* não é condição suficiente para o seu sucesso - é essencial o acompanhamento e monitorização dos objetivos e indicadores estabelecidos. O *Balanced Scorecard* é um instrumento "vivo" que deve ser adaptado em função do contexto estratégico da empresa sempre que necessário. Num meio competitivo em constante mudança, esta metodologia pode desempenhar um papel fundamental no crescimento sustentável de qualquer empresa.

6.2 Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Para a relevância do projeto interessa apontar as limitações sentidas ao longo da sua realização. Uma das principais limitações prende-se com a duração do estágio na empresa, o qual teve um período de aproximadamente quatro meses. Considera-se que um período mais alargado teria contribuído para obter mais informação e aprofundar o conhecimento em temas relevantes para o projeto. Além disso, o contexto pandémico vivido ditou que o estágio se realizasse em regime exclusivamente de teletrabalho, algo que, de certa forma, condicionou as trocas de ideias e informação com os demais intervenientes do projeto. É de referir que o *Balanced Scorecard* proposto é passível de alterações e afinações por parte da equipa de gestão responsável, visto que esta possui um maior conhecimento sobre o negócio e a empresa em si.

Futuramente, considera-se relevante avaliar o impacto do *Balanced Scorecard* no desempenho da Rangel Invest e proceder a alterações sempre que se justificar. Espera-se que o sucesso deste projeto sirva como um estímulo para alargar o desenvolvimento e implementação do *Balanced Scorecard* às restantes empresas do Grupo, elevando a qualidade dos serviços prestados e contribuindo para o seu crescimento.

Bibliografia

- Agência Nacional de Inovação (2021). SIFIDE. <https://sifide.ani.pt/>. Acedido em: 28.05.2021.
- Balanced Scorecard Institute (2021). Balanced Scorecard Basics. <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>. Acedido em: 18.05.2021.
- Butler, J., S. Henderson, and C. Raiborn (2011). Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting. *Management Accounting Quarterly* 12(2), 1.
- Cokins, G. (2004). *Performance Management: Finding the Missing Pieces*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Dias-Sardinha, I., L. Reijnders, and P. Antunes (2002). From environmental performance evaluation to eco-efficiency and sustainability balanced scorecards. *Environmental Quality Management* 12(2), 51–64.
- Eckerson, W. W. (2009). Performance management strategies: How to Create and Deploy Effective Metrics. *TDWI Best Practices Report* 14(1), 24–27.
- Epstein, M. J. and J.-F. Manzoni (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord : A Global Perspective on Translating Strategy into Action. *Management Accounting* 79(August), 1–17.
- Figge, F., T. Hahn, S. Schaltegger, and M. Wagner (2002). The sustainability balanced scorecard - Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment* 11(5), 269–284.
- Goold, M., A. Campbell, and J. Whitehead (2014). *Strategy for the Corporate Level*. San Francisco: John Wiley Sons.
- Hanafizadeh, P. and S. Moayer (2008). A methodology to define strategic processes in organizations: An exploration study in managerial holding companies. *Business Process Management Journal* 14(2), 219–227.
- Hayes, A. (2021). Return on Capital Employed. <https://www.investopedia.com/terms/r/roce.asp>. Acedido em: 27.05.2021.
- Kalender, Z. T. and Ö. Vayvay (2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235, 76–83.
- Kaplan, R. and D. Norton (2004a). *Converting Intangible Assets to Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press 26(4), 1–8.

- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. 3, 1253–1269.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard business review* 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review* 39(1), 53–79.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard business review* 78(5), 167–176.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001). The strategy-focused organization. *Strategy Leadership* 29(3), 41–42.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004b). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. 82(2), 52–63.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review* 86(1), 62.
- Keyes, J. (2005). *Implementing the it balanced scorecard, aligning it with corporate strategy*. Boca Raton: Auerbach Publications.
- Marciniak, R. (2013). Measuring Service Satisfaction in Shared Service Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 81, 217–223.
- Meirinhos, M. and A. Osório (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação* 2(2), 49–65.
- Murphy, C. B. (2020). Net Debt. <https://www.investopedia.com/terms/n/netdebt.asp>. Acedido em: 27.05.2021.
- Niven, P. R. (2010). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* 11(1), 65–88.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10(4), 363–382.
- Quitério, C. (2020). Como a logística e os centros de distribuição reagiram ao surto de COVID-19. <https://www.ayming.pt/insights/opiniao/logistica-centros-distribuicao-covid19/>. Acedido em: 02.03.2021.
- Rangel Logistics Solutions (2020a). Corporate Strategy 2020. Documento interno.
- Rangel Logistics Solutions (2020b). Relatório e Contas Rangel Invest 2019.
- Rangel Logistics Solutions (2021a). Plataforma *QlikView*. Informação interna.
- Rangel Logistics Solutions (2021b). Quem somos. <https://www.rangel.com/pt/a-rangel/sobre-nos/quem-somos/>. Acedido em: 12.04.2021.
- Rangel Logistics Solutions (2021c). Visão, Missão e Valores. <https://www.rangel.com/pt/a-rangel/sobre-nos/visao-missao-valores/>. Acedido em: 12.04.2021.

- Saunders, M., P. Lewis, and A. Thornhill (2009). *Research Methods for Business Students*, Volume 5th. Harlow: Pearson Education.
- Schneiderman, A. M. (1999). Why balanced scorecards fail. *Journal of strategic performance measurement* 2(11), 6–11.
- Soares, C. C. B. and G. F. C. Runte (2012). *Aplicação da Metodologia do Balanced Scorecard numa Estrutura de Centro de Serviços Partilhados*. Ph. D. thesis, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Voelpel, S. C., M. Leibold, R. A. Eckhoff, and T. H. Davenport (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital* 7(1), 1–19.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Anexo A

Guião de entrevista

De seguida, apresenta-se o guião das entrevistas realizadas aos diretores das áreas corporativas da Rangel Invest:

1. Que papel tem o Departamento e que funções desempenha?
2. De que forma o Departamento cria/pode criar valor?
3. O Departamento tem objetivos definidos?
 - 3.1. Quais são os principais objetivos?
4. O Departamento tem indicadores de desempenho definidos?
 - 4.1. Quais?
 - 4.2. Têm metas associadas?
 - 4.3. Com que frequência são analisados?
5. Os objetivos e indicadores são conhecidos por todos os colaboradores do Departamento?
 - 5.1. Como é feita a divulgação da informação?
6. Quais são os principais problemas que o Departamento enfrenta atualmente?
7. Que papel pretende ter este Departamento no futuro?

Anexo B

Proposta de *Balanced Scorecard*

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicador de performance	Fórmula de cálculo	Tipo	Unid.	Responsável	Periodicidade	Meta
Financeira	Potenciar o ROCE	ROCE	$\frac{EBIT}{Total\ Ativos - Passivo\ corrente}$	Lag	€	DAF / PCG	Mensal	x
		Volume de Negócios	$\sum$ Vendas e Serviços Prestados pelas BLs	Lag	€		Mensal	x
		EBT (% do VN)	$\frac{EBT}{VN\ do\ Grupo}$	Lag	#		Mensal	x
		Dívida Líquida	Dívida CP + Dívida LP – Caixa e seus equivalentes	Lag	€		Mensal	x
	Garantir o equilíbrio orçamental	Peso do custo da Rangel Invest no VN do Grupo	$\frac{Custo\ total\ Rangel\ Invest}{VN\ do\ Grupo} \times 100$	Lag	%		Anual	x
		Taxa de cumprimento do orçamento da Rangel Invest	$\frac{EBT\ real}{EBT\ orçamentado}$	Lag	%		Trimestral	x
	Otimizar o planeamento fiscal	Incentivos fiscais obtidos	$\sum$ Incentivos fiscais obtidos	Lag	€		Anual	x
		Variação da taxa efetiva de IRC	Taxa IRC no ano _t – Taxa IRC no ano _{t-1}	Lag	%		Anual	x
	Otimizar a função financeira	Taxa de juro média do Grupo	Média das taxas de juro das BLs	Lag	%		Trimestral	x
		Índice de satisfação das BLs	Média do índice de satisfação das áreas corporativas	Lag	%		Anual	x
Clientes	Prestar serviços de excelência	Taxa de indicadores de desempenho não-satisfatórios	$\frac{N^{\circ}\ de\ indicadores\ de\ desempenho\ não - satisfatórios}{N^{\circ}\ de\ indicadores\ de\ desempenho}$	Lead	%	DAF / PCG	Semestral	x
		Poupança obtida na negociação conjunta	$\sum$ Custos previstos - $\sum$ Custos efetivos	Lag	€	Compras e Património	Semestral	x
		Taxa de cumprimento do orçamento de New Business	$\frac{VN\ obtido\ através\ de\ novos\ clientes}{VN\ orçamentado\ de\ novos\ clientes} \times 100$	Lag	%	Global Sales	Mensal	x
		Nº de BLs certificadas	$\sum$ BLs certificadas	Lead	#	GSI	Anual	x
		Taxa de BLs que cumprem ou superam o orçamento	$\frac{N^{\circ}\ de\ BL's\ que\ cumprem\ ou\ superam\ o\ orçamento}{N^{\circ}\ de\ BLs}$	Lag	%	DAF / PCG	Mensal	x
	Garantir o alinhamento das BLs com os objetivos definidos pela Administração	Variação da fee debitado face ao orçamentado	$\frac{\sum\ Fees\ debitados}{\sum\ Fees\ orçamentados} \times 100$	Lag	%		Anual	x
		Valor de clientes em risco	$\sum$ Montante em risco de ser cobrado	Lead	€		Semestral	x
	Alavancar a marca Rangel	Índice de notoriedade da marca Rangel	$\frac{N^{\circ}\ de\ inquiridos\ que\ conhecem\ a\ marca\ Rangel}{N^{\circ}\ total\ de\ inquiridos}$	Lag	%	Marketing	Anual	x
	Promover cultura de melhoria contínua	Taxa de processos documentados	$\frac{N^{\circ}\ de\ processos\ documentados}{N^{\circ}\ total\ de\ processos}$	Lead	%	DAF / PCG	Semestral	x
		Taxa de erro no lançamento de documentos	$\frac{N^{\circ}\ de\ lançamentos\ incorretos}{N^{\circ}\ total\ de\ lançamentos}$	Lag	%		Semestral	x
		Taxa de incumprimento nos prazos	$\frac{N^{\circ}\ de\ processos\ cujo\ prazo\ não\ foi\ cumprido}{N^{\circ}\ de\ processos\ executados}$	Lag	%		Semestral	x
		Taxa de processos melhorados	$\frac{N^{\circ}\ de\ processos\ melhorados}{N^{\circ}\ total\ de\ processos}$	Lead	%		Semestral	x
Processos Internos	Potenciar o desempenho comercial	Nº de clientes com mais do que um comercial atribuído	$\sum$ Clientes com mais do que um comercial atribuído	Lead	#	Global Sales	Semestral	x
		Peso dos clientes cross-selling no VN do Grupo	$\frac{VN\ proveniente\ de\ clientes\ cross - selling}{VN\ do\ Grupo} \times 100$	Lag	%		Trimestral	x
	Desenvolver as competências dos colaboradores	Taxa de cumprimento do plano de formação	$\frac{N^{\circ}\ de\ horas\ de\ formação\ dadas}{N^{\circ}\ de\ horas\ de\ formação\ previstas} \times 100$	Lead	%	RH	Anual	x
		Taxa de cumprimento do plano de formação dos Country Managers	$\frac{N^{\circ}\ de\ horas\ de\ formação\ dadas\ aos\ CM}{N^{\circ}\ de\ horas\ de\ formação\ previstas\ para\ CM} \times 100$	Lead	%		Anual	x
		Investimento médio em formação por colaborador	$\frac{\sum\ Investimento\ em\ formação}{N^{\circ}\ médio\ de\ colaboradores}$	Lead	€		Anual	x
	Garantir a satisfação e motivação dos colaboradores	eNPS	% de Promotores - % de Detratores	Lag	#		Semestral	x
		Taxa de rotação	$\frac{N^{\circ}\ de\ admissões + rescisões}{N^{\circ}\ médio\ de\ colaboradores} \times 100$	Lead	%		Anual	x
		Taxa de rotação dos colaboradores-chave	$\frac{N^{\circ}\ de\ admissões + rescisões\ (colab. - chave)}{N^{\circ}\ médio\ de\ colaboradores - chave} \times 100$	Lead	%		Anual	x
		Taxa de absentismo	$\frac{N^{\circ}\ de\ dias\ perdidos\ por\ ausência}{N^{\circ}\ de\ dias\ esperados\ de\ trabalho} \times 100$	Lead	%		Semestral	x
		Taxa de implementação de sugestões para a melhoria da empresa	$\frac{N^{\circ}\ de\ sugestões\ implementadas}{N^{\circ}\ de\ sugestões\ realizadas} \times 100$	Lead	%		Anual	x
		Incentivar o desenvolvimento tecnológico	$\frac{\sum\ Investimento\ em\ TI}{VN\ do\ Grupo} \times 100$	Lead	€	IT	Anual	x
	Promover a Sustentabilidade	Consumo energético por m²	$\frac{Consumo\ total\ de\ energia}{Área\ das\ infraestruturas}$	Lag	KWh	GSI	Trimestral	x
		Desperdício de materiais	$\sum$ Desperdício (madeira, papel e plástico)	Lag	Kg		Anual	x

Notas: "PCG" refere-se ao Departamento de Planeamento e Controlo de Gestão, que se insere na "DAF" (Direção Administrativa e Financeira).

Fonte: Elaboração própria.

Figura B.1: *Balanced Scorecard* proposto para a Rangel Invest.

Anexo C

Proposta de monitorização do *Balanced Scorecard*

