

O *Balanced Scorecard* para uma empresa de logística especializada

Rita Costa Vieira

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Flávia Barbosa



Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial

2022-07-11

Resumo

Numa envolvente económica em constante mudança, marcada pela globalização e pelo crescente acesso à informação, o maior desafio das empresas constitui a tomada de decisão célere, que permita acompanhar o dinamismo do mercado e fazer face a um ambiente competitivo que é cada vez mais hostil. O *Balanced Scorecard* surge, neste âmbito, como uma ferramenta de gestão de desempenho que é capaz de proporcionar uma visão completa do negócio, forçando os gestores a focarem-se nos aspetos mais críticos da organização e a alinharem a estratégia da empresa com as atividades rotineiras, assegurando desta forma o dinamismo necessário perante as adversidades diárias.

Partindo de uma revisão sobre os fundamentos teóricos do *Balanced Scorecard*, a presente dissertação teve como objetivo o desenvolvimento desta ferramenta para uma empresa de logística especializada, que pertence a uma organização do setor da logística e transportes. O projeto em questão adotou o caso de estudo como metodologia de investigação e foi suportado quer por uma observação direta e participativa, quer por entrevistas e documentos internos da empresa. Tendo em vista a aplicação da ferramenta na empresa, procedeu-se à formulação da estratégia que guiou a construção do mapa estratégico, que evidencia as relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos. Seguiu-se a exposição desses objetivos e dos indicadores de desempenho associados, passando-se para a apresentação das iniciativas que traduzem a estratégia em ações tangíveis. Por fim, introduziu-se o sistema de monitorização dos indicadores de desempenho, construído numa plataforma de *Business Analytics* e desenhado para facilitar o acompanhamento periódico do *Balanced Scorecard*.

A implementação do *Balanced Scorecard* na empresa em questão pretende motivar o alinhamento do negócio com os objetivos coletivos e individuais, contribuindo igualmente para a instituição de um ambiente de melhoria contínua. É, nesta linha, que o *Balanced Scorecard* se torna uma ferramenta profícua no crescimento da empresa, num mercado onde a capacidade de inovação e exploração das oportunidades do meio constituem fatores preponderantes para o sucesso no mundo empresarial.

Palavras-chave: Controlo de Gestão, Sistemas de Controlo de Gestão, *Balanced Scorecard*, Estratégia, KPI

Abstract

In an ever-changing economic environment, marked by globalization and increasing access to information, the biggest challenge for companies is to make fast decisions that allow them to keep up with market dynamism and to face an increasingly hostile competitive environment. It is in this context that the Balanced Scorecard emerges as a performance management tool capable of providing a complete view of the business, forcing managers to focus on the most critical aspects of the organization and also to align the company's strategy with routine activities, ensuring the necessary dynamism to face the daily adversities imposed.

Based on a review of the theoretical foundations of the Balanced Scorecard, this dissertation aimed to develop this tool for a specialized logistics company, which belongs to an organization in the logistics and transportation sector. The project in question adopted the case study as the research methodology and it was supported by direct and participative observation, interviews and internal company documents. Bearing in mind the application of this tool in the company, the implementation plan started with the formulation of the strategy, which guided the construction of the strategic map, that shows the cause-effect relationships among the strategic goals. This was followed by the presentation of those goals and the associated performance indicators, moving on to the presentation of the initiatives that translate the strategy into tangible actions. Finally, it was introduced a monitoring system, built on a Business Analytics platform and designed to facilitate the periodic follow-up of the Balanced Scorecard.

The implementation of the Balanced Scorecard in the company in question intends to motivate the alignment of the business with the collective and individual goals, also contributing to the establishment of an environment of continuous improvement. In this way, the Balanced Scorecard becomes a useful tool for the company's growth in a market where the ability to innovate and exploit opportunities are key factors for success in the business world.

Palavras-chave: Management Control, Management Control Systems, Balanced Scorecard, Strategy, KPI

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Flávia Barbosa, pelos conselhos oportunos, pela disponibilidade, paciência e apoio durante esta jornada.

Aos meus amigos, pelo apoio, pelas gargalhadas e pela paciência incansável.

À minha família, por serem sempre o meu porto de abrigo.

Finalmente, o reconhecimento mais sincero à minha equipa do Controlo de Gestão, pelo auxílio incansável, pelos ensinamentos preciosos que levo comigo, pelo sentido de profissionalismo e de espírito de equipa, pelo entusiasmo, pela perseverança e resiliência mas, sobretudo, pelo empenho com que me acolheram e pela naturalidade com que sempre tornam o trabalho mais alegre.

Conteúdo

1	Introdução	1
1.1	Contextualização da organização	2
1.2	Enquadramento do projeto e motivação	3
1.3	Objetivos do projeto	4
1.4	Método seguido no projeto	4
1.5	Estrutura da dissertação	4
2	Revisão de literatura	7
2.1	O Controlo de Gestão	7
2.1.1	Sistemas de Controlo de Gestão	8
2.2	<i>Balanced Scorecard</i>	9
2.2.1	Origem e evolução do modelo	9
2.2.2	As perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.2.3	Os componentes do <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2.4	O Mapa Estratégico	15
2.2.5	O <i>Balanced Scorecard</i> como modelo de gestão estratégico	16
2.2.6	Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.2.7	Análise crítica ao <i>Balanced Scorecard</i>	19
3	Descrição da envolvente inicial e análise do problema	21
3.1	Descrição da situação inicial da empresa	21
3.1.1	Unidades de negócio	21
3.1.2	Visão, Missão e Valores	23
3.1.3	Modelo de negócios	24
3.1.4	Sistemas de desempenho em vigor	25
3.2	Análise do Problema	26
4	Metodologia	27
4.1	Método de investigação	27
4.2	Recolha e análise de dados	28
5	Proposta de implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	31
5.1	Formulação da estratégia	31
5.1.1	Estratégia corporativa	31
5.1.2	Estratégia do negócio	32
5.2	Proposta do mapa estratégico	33
5.3	Definição dos objetivos estratégicos e dos indicadores de desempenho associados	34
5.3.1	Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	35
5.3.2	Perspetiva dos Processos Internos	37

5.3.3	Perspetiva dos Clientes	40
5.3.4	Perspetiva Financeira	43
5.4	Definição das iniciativas estratégicas	45
5.5	Implementação e acompanhamento	46
5.5.1	Integração do <i>Balanced Scorecard</i> no sistema de informação da empresa	46
5.6	Desafios à implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	47
6	Conclusão	49
6.1	Limitações do estudo	50
6.2	Perspetivas de desenvolvimento futuro	50
A	Guião de entrevista	55
B	<i>Dashboards</i> de acompanhamento do <i>Balanced Scorecard</i>	57

Acrónimos e Símbolos

EBIT	<i>Earnings Before Interests and Taxes</i>
EBITDA	<i>Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EBT	<i>Earnings Before Taxes</i>
FCF	<i>Free Cash Flow</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
PMP	Prazo Médio de Pagamento
PMR	Prazo Médio de Recebimento
ROCE	<i>Return on Capital Employed</i>
TI	Tecnologias de Informação
UE	União Europeia

Lista de Figuras

1.1	Unidades de negócio do grupo Rangel. Fonte: Rangel Logistics Solutions (2022a).	3
1.2	Cronograma do planeamento do projeto	5
2.1	As perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> ; Fonte: Kaplan and Norton (1996b); Jordan et al. (2015)	10
2.2	O mapa estratégico. Fonte: Kaplan and Norton (2004).	16
2.3	Cronograma de implementação do <i>Balanced Scorecard</i> . Fonte: Niven (2006) . .	19
3.1	Diagrama do modelo de negócios da FeirExpo. Elaborado a partir de Rangel Logistics Solutions (2021).	24
3.2	Exemplo de um <i>dashboard</i> disponível na plataforma <i>Qlickview</i> . Fonte: Plataforma interna da empresa.	26
4.1	Fluxograma representativo da metodologia do projeto.	29
5.1	Análise SWOT da FeirExpo.	32
5.2	Mapa estratégico da FeirExpo.	34
5.3	Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento - FeirExpo.	37
5.4	Perspetiva dos Processos Internos - FeirExpo.	40
5.5	Perspetiva dos Clientes - FeirExpo.	43
5.6	Perspetiva Financeira - FeirExpo.	45
5.7	Matriz de impacto das iniciativas.	47
5.8	Proposta de <i>dashboard</i> de monitorização mensal do <i>Balanced Scorecard</i>	48
B.1	<i>Dashboard</i> de acompanhamento do <i>Balanced Scorecard</i> - Perspetiva Financeira .	57
B.2	<i>Dashboard</i> de acompanhamento do <i>Balanced Scorecard</i> - Perspetiva dos Clientes	58
B.3	<i>Dashboard</i> de acompanhamento do <i>Balanced Scorecard</i> - Perspetiva dos Processos Internos	58
B.4	<i>Dashboard</i> de acompanhamento do <i>Balanced Scorecard</i> - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	59

Capítulo 1

Introdução

Vivemos atualmente na era da informação, marcada pela crescente importância e disponibilidade de informação, especialmente através dos canais digitais. A digitalização, ao permitir um acesso globalizado ao conhecimento, exige aos negócios novas capacidades que permitam distinguir-se no mercado concorrencial. Nesta nova era, as organizações não conseguem ganhar vantagem competitiva focando-se apenas na eficiência do capital, como outrora sucedia na revolução industrial. O foco está então em explorar os ativos intangíveis, dificilmente reproduzidos, quer se trate da relação com os *stakeholders* da organização, inovação, tecnologia ou dos sistemas de informação adotados.

O controlo da informação torna-se fulcral no contexto pandémico ainda vivido atualmente, pois permite às empresas perceberem as necessidades do ambiente circundante e subsequentemente reter e captar novos clientes. A pandemia veio ainda alertar os gestores para a necessidade de estarem atentos às mudanças disruptivas que surgem, pois estas criam oportunidades únicas para as empresas se diferenciarem e simultaneamente fazerem face às incertezas do mercado atual. Impõe-se então o desafio de reconhecer e tomar decisões sobre os fatores estratégicos que lhes vão permitir responder às adversidades do mercado e ganhar vantagem competitiva num ambiente em constante mudança.

Para tal, os tradicionais sistemas de desempenho de suporte à tomada de decisão não são suficientes, já que são apenas baseados em indicadores financeiros. É neste contexto que surge o *Balanced Scorecard*, uma ferramenta que colmata esta falha através da integração de indicadores que espelham tanto perspetivas financeiras como não financeiras (é o caso dos clientes ou processos produtivos), de curto e longo prazo, possibilitando desta forma a mensuração tanto de ativos tangíveis como intangíveis. Adicionalmente, o *Balanced Scorecard*, ao estabelecer uma conexão entre a estratégia e as métricas incorporadas, permite alinhar as operações do dia-a-dia com os objetivos estratégicos, promovendo assim o foco nos aspetos cruciais para o crescimento e desenvolvimento organizacionais.

A presente dissertação tem como objetivo apresentar uma proposta de construção e implementação do *Balanced Scorecard* na FeirExpo, que é uma unidade de negócio do Grupo Rangel, uma organização prestadora de serviços nas áreas de Logística e Transporte, e constituída por um

portfólio diverso de negócios. O projeto exposto foi realizado no departamento de área financeira da Rangel, na equipa de Planeamento e Controlo de Gestão ¹.

1.1 Contextualização da organização

A primeira empresa do grupo Rangel, dedicada à atividade aduaneira, foi fundada em 1980 por Eduardo Rangel. A criação da União Europeia (UE) e posterior adesão de Portugal como Estado-Membro em 1986, refletiu-se na livre circulação de mercadorias no interior das fronteiras da UE, o que afetou profundamente o setor aduaneiro. De forma a fazer face à tendência do trânsito livre de bens, surgiu, em 1988, uma nova empresa dedicada ao Transporte Terrestre e, três anos mais tarde, uma empresa de Transporte Aéreo e Marítimo. Em 1999, surge uma oportunidade de parceria com a FedEx, uma empresa americana líder de mercado mundial no serviço expresso. Neste âmbito, a Rangel tornou-se representante oficial da FedEx em Portugal e passou assim a incluir uma linha Expresso. A evolução do negócio e das necessidades dos clientes veio estimular a emergência de uma nova empresa dedicada a serviços logísticos e, que pela sua natureza, capacitou o grupo na gestão de toda a cadeia de abastecimento. Um novo contrato com a Expo98 tornou o grupo Rangel o operador logístico oficial da exposição, surgindo desta parceria uma nova empresa, a FeirExpo, na qual este projeto se foca, e que desenvolve serviços de logística e transporte em quatro ramos: feiras comerciais, exposições de obras de arte, serviços de mudanças e, mais recentemente, operações logísticas de equipamentos delicados (tais como equipamentos médicos ou equipamentos de TI - Tecnologias de Informação). Finalmente, em 2016, foi criada uma linha de negócios transversal a todas as unidades do grupo - a *Rangel Custom Critical*, que se foca em operações que, pela sua natureza (urgência, dimensões, peso ou perigo) requerem soluções customizadas de transporte ou logística para o cliente. A figura 1.1 esquematiza as linhas de negócio do grupo já mencionadas: atividade aduaneira, Terrestre Internacional, Aéreo e Marítimo, Expresso, Logística, *Custom Critical* e FeirExpo. É também visível no centro da figura o centro corporativo transversal a todas as unidades de negócio e que serve de suporte às mesmas.

Atualmente, o grupo Rangel abrange sete linhas de negócio direcionadas para diversas indústrias e está presente, além de Portugal, em mais oito países, movimentando cargas em mais de 220. Dada a vasta gama de serviços oferecidos, a Rangel é reconhecida como um parceiro logístico global, já que é capaz de oferecer ao mercado uma solução *One Stop Shop*. Isto significa que, ao disponibilizar serviços que vão desde a gestão logística até ao transporte do produto ao destino final, a cadeia de abastecimento é gerida integralmente por uma única entidade, o que representa uma vantagem competitiva perante o cliente. Através da sua ampla rede de clientes e parceiros, a Rangel tem uma presença global. A capacidade de resposta, de adaptação ao mercado e às especificidades de cada negócio, têm-se revelado aspetos fulcrais no percurso da Rangel. O compromisso com a inovação, através da integração de ferramentas TI, torna-se essencial para o grupo fazer face às necessidades dos seus clientes, necessidades essas cada vez mais desafiantes e exigentes. Os 40 anos de experiência do grupo refletem o contínuo foco na oferta de soluções

¹Daqui para a frente mencionado apenas como Controlo de Gestão.



Figura 1.1: Unidades de negócio do grupo Rangel. Fonte: Rangel Logistics Solutions (2022a).

logísticas de excelência, criando valor acrescentado para o cliente, e permitindo igualmente ao grupo Rangel afirmar-se enquanto forte parceiro aliado das empresas.

1.2 Enquadramento do projeto e motivação

A FeirExpo, sendo uma empresa cujo *core business* é a logística e transporte em feiras comerciais e exposições de obras de arte, viu naturalmente o negócio afetado pela situação pandémica iniciada no ano de 2020. De facto, a pandemia acentuou nas empresas a necessidade de explorar os ativos intangíveis da organização, já que são os únicos elementos capazes de gerar uma forte vantagem competitiva para a empresa.

Neste sentido, a FeirExpo sentiu a urgência de realinhar o negócio com as novas necessidades e tendências do mercado, encontrando novos mercados que permitissem ultrapassar os desafios da pandemia. Surge então a necessidade de desenvolver uma ferramenta de suporte à implementação e monitorização da estratégia desenvolvida. Neste contexto, este trabalho propõe o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para atender à necessidade de alinhar a estratégia organizacional com as operações do dia-a-dia e garantir o foco nos aspetos mais críticos para a empresa, especialmente considerando as dificuldades motivadas pela pandemia.

Por outro lado, a FeirExpo não tem nenhum sistema de medição de desempenho integrado, o que motiva a construção e implementação de uma ferramenta que permita não só avaliar o desempenho global da empresa, mas também conciliar e alinhar as vertentes de negócio da FeirExpo com os objetivos estratégicos da mesma. De facto, a implementação de um sistema de desempenho como o *Balanced Scorecard* permite colmatar duas falhas da empresa. A primeira é a falta

de um sistema que, por integrar indicadores financeiros e não financeiros, suporte uma tomada de decisão mais consciente e imediata. O segundo é a falta de um sistema que permita uma visão integrada da estratégia como um todo e, que, a partir daí, permita a coordenação das várias unidades da FeirExpo em direção aos objetivos desenvolvidos para a mesma.

Desta forma, com a implementação desta ferramenta, espera-se construir um meio de comunicação da estratégia a toda a empresa, e, como resultado, envolver e alinhar todos os colaboradores com os objetivos estratégicos estabelecidos, garantido assim o sucesso da empresa no longo prazo.

1.3 Objetivos do projeto

O objetivo último deste projeto é a construção e implementação de um *Balanced Scorecard* na FeirExpo. No sentido de alcançar o objetivo final, será necessário desdobrar o mesmo nos seguintes objetivos de pesquisa:

1. Caracterizar e identificar a situação inicial da empresa, expondo a missão e visão corporativas e do negócio;
2. Identificar os fatores críticos da empresa, servindo de suporte para tal uma análise SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Treaths*);
3. Determinar a estratégia e os respetivos objetivos estratégicos;
4. Analisar as relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos delineados através de um mapa estratégico, definindo de seguida os indicadores de desempenho concordantes com os mesmos;
5. Propor um plano de implementação e monitorização dinâmica do *Balanced Scorecard* na empresa.

1.4 Método seguido no projeto

A primeira etapa do projeto iniciou-se pela clarificação do tópico de investigação, e foi suportada pela revisão de literatura elaborada no capítulo 2 sobre o tópico a investigar. A fase seguinte foi a sua tradução em objetivos de investigação, expostos na secção precedente. Visando atingir os objetivos delineados, procedeu-se ao planeamento das tarefas a executar. Este processo encontra-se esquematizado, numa base temporal, na figura 1.2, denotando-se que a numeração de cada objetivo coincide com a numeração dos objetivos exposta na secção anterior.

1.5 Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em seis capítulos e dois anexos. O capítulo 1, no qual este subcapítulo se encontra inserido, inicia-se por um breve enquadramento do projeto no

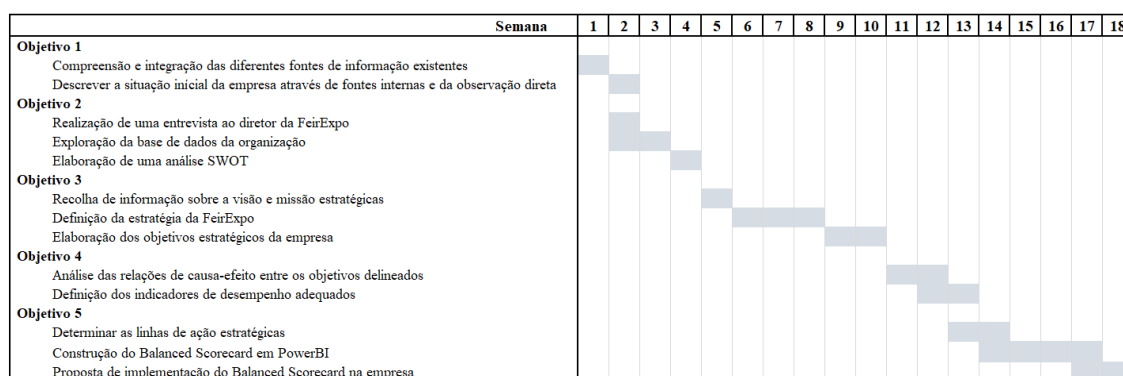


Figura 1.2: Cronograma do planeamento do projeto

contexto socioeconómico vivido atualmente, seguindo-se a exposição da motivação para a realização do mesmo. Parte-se depois para uma breve introdução do Grupo Rangel e das linhas de negócio pertencentes ao mesmo. O capítulo finaliza com a enunciação dos objetivos propostos para a dissertação e a metodologia definida para os atingir.

O capítulo 2 apresenta os fundamentos teóricos do projeto e está dividido em duas partes. Na primeira introduz-se o conceito do Controlo de Gestão e, dentro deste conceito, a noção de Sistemas de Controlo de Gestão, que serve de enquadramento ao *Balanced Scorecard*. A segunda parte foca-se nesta ferramenta, iniciando-se pela elucidação dos elementos constituintes do mesmo, seguindo-se a metodologia de construção e implementação do modelo, finalizando-se o capítulo com as limitações associadas a esta ferramenta.

O capítulo 3 introduz, numa primeira fase, a envolvente inicial da empresa, partindo de seguida para a descrição e análise do problema que serve de suporte à construção do *scorecard*. O capítulo 4 expõe a metodologia adotada durante a elaboração do projeto, descrevendo-se aqui o método seguido e, seguidamente, o processo de recolha e análise dos dados. O capítulo 5 apresenta a proposta de implementação do *Balanced Scorecard* e inicia-se pela exposição da estratégia, contemplando quer as diretrizes estratégicas, quer o mapa estratégico que serve de base aos objetivos e indicadores de desempenho, finalizando com a proposta de acompanhamento do *Balanced Scorecard*. Por fim, o capítulo 6 sumariza as conclusões do estudo e identifica algumas limitações, bem como oportunidades para investigação futura.

Capítulo 2

Revisão de literatura

2.1 O Controlo de Gestão

As rápidas mudanças no cenário geopolítico e ambiental originam inúmeros desafios para as empresas. Adicionalmente, a globalização das organizações aumenta a complexidade das mesmas. O processo de tomada de decisão torna-se assim cada vez mais crítico num ambiente em constante mudança. É nesta linha que Emmanuel et al. (1990) descrevem o controlo como o processo pelo qual as empresas se adaptam ao ambiente circundante. Os gestores, ao definirem os objetivos da organização e as estratégias para os atingirem, estão a tomar parte neste processo de controlo (Anthony et al., 2014). O Controlo de Gestão surge assim como a ponte entre este planeamento estratégico (posicionar a organização face ao meio) e a efetiva implementação desse plano tendo em vista os objetivos definidos pelos gestores (Emmanuel et al., 1990).

Segundo Merchant and Van der Stede (2007), o papel do Controlo de Gestão é então influenciar os indivíduos de uma organização, de forma a que estes atuem de acordo com os interesses da mesma, tendo em vista os objetivos (e estratégia associada) definidos pelo gestor. Jordan et al. (2015) falam mesmo da noção de «Controlo de Gestão» como vinda do inglês *“keep under control”*, ou seja, deve-se entender este conceito no sentido de manter sob controlo e não com um sentido de fiscalização.

De acordo com Merchant (1982), esta função só é justificável pelo facto de nem sempre os indivíduos de uma organização fazerem o que é desejado. Se, por um lado, este facto deve-se muitas vezes a limitações pessoais (como, por exemplo, falta de treino ou informação), outras vezes é devido a uma incongruência de objectivos entre as várias entidades da organização. Aliás, Anthony et al. (2014) defendem que o propósito último do Controlo do Gestão é colmatar esta incongruência de objetivos, sendo então, para tal, preponderante uma formulação clara e concreta dos objetivos e estratégias delineadas pela organização.

Jordan et al. (2015) acrescentam ainda que uma das condições necessárias para a existência do Controlo de Gestão é a delegação de responsabilidades, que leva a que a tomada de decisão se torne um processo descentralizado. De facto, a descentralização nas organizações impõe a necessidade de um sistema que assegure a cooperação entre os gestores dos vários níveis de hierarquia, de

forma a assegurar a convergência dos interesses de cada unidade da organização com os interesses globais da mesma (Jordan et al., 2015; Flamholtz, 1996). Assim, segundo Jordan et al. (2015), em empresas cuja tomada de decisão é concentrada num indivíduo, não faz sentido falar em Controlo de Gestão, pois não existe gestão ao nível operacional e, por isso, apenas há um controlo das ordens e tarefas diárias.

A implementação do Controlo de Gestão não pode ser independente dos gestores operacionais. De acordo com Jordan et al. (2015), o Controlo de Gestão serve como “fator de desenvolvimento das empresas” e, portanto, estes gestores são os principais beneficiados, já que o Controlo de Gestão deve dar resposta às exigências diárias sentidas pelos mesmos. Deste modo, as ferramentas do Controlo de Gestão devem privilegiar a ação e, por isso, mais do que ter informação rigorosa, importa ter informação em tempo oportuno, ou seja, disponível no momento de tomada de decisão (Jordan et al., 2015).

Posto isto, naturalmente compreende-se que para alinhar a estratégia da empresa com o plano delineado, é necessário adotar uma visão orientada para o futuro, já que assegurar este alinhamento significa prevenir e minimizar a ocorrência de incidentes, através de um diagnóstico das realidades passadas, de forma a definir uma atuação em acordo no futuro (Jordan et al., 2015; Merchant and Van der Stede, 2007).

2.1.1 Sistemas de Controlo de Gestão

No sentido de assegurar que as decisões e comportamentos dos indivíduos dentro da organização vão de encontro aos objetivos e estratégia da mesma, os gestores servem-se de uma panóplia de instrumentos, que, no seu conjunto, formam os Sistemas de Controlo de Gestão (Merchant and Van der Stede, 2007).

Este conceito é historicamente associado à formalização da informação financeira que serve de base aos gestores para a tomada de decisão (Chenhall, 2003). Contudo, atualmente, esta definição é muito mais abrangente, envolvendo não só uma perspetiva financeira, mas também uma perspetiva não financeira, incluindo informação referente aos mercados, clientes, processos produtivos, operações ou até concorrência (Chenhall, 2003).

Segundo Anthony et al. (2014), um Sistema de Controlo de Gestão não deve ser visto como um sistema estático, mas antes como um sistema dinâmico, na medida em que, ao terem em consideração acontecimentos futuros, estão constantemente em mudança. De facto, Merchant (1982) salienta o carácter proativo dos instrumentos de Controlo de Gestão, ao invés de reativo, já que estes são desenhados para prevenir desvios do comportamento dos indivíduos face ao esperado.

Malmi and Brown (2008) concetualizam o Sistema de Controlo de Gestão como um conjunto de cinco subsistemas. O primeiro elemento é o planeamento, que inclui a definição de objetivos para as áreas funcionais da organização, de forma a permitir a coordenação das unidades e o alinhamento correto dos esforços. O segundo são os controlos cibernéticos, que permitem estabelecer uma base comparativa entre a performance real e os *standards* definidos, através de quatro instrumentos: orçamentos, medidas financeiras, medidas não financeiras e medidas híbridas. Já o terceiro elemento - o sistema de recompensas, tem um papel fulcral na motivação dos indivíduos

de uma organização, de forma a estes atingirem a performance esperada e a empresa alcançar os resultados planeados. O quarto elemento são os controlos administrativos e são observados na estrutura organizacional da empresa, já que essa estrutura afeta o contacto, as relações entre os indivíduos, e também as políticas e procedimentos presentes na organização, uma vez que permitem clarificar como e quais as tarefas desempenhadas por cada um. Por último, o quinto elemento é a cultura organizacional, que é o conjunto de valores e normas partilhados na empresa e, portanto, é capaz de influenciar o comportamento dos indivíduos dentro da organização.

Jordan et al. (2015), por sua vez, distinguem três instrumentos que suportam o Sistema de Controlo de Gestão. O primeiro são os instrumentos de pilotagem. Estes instrumentos apoiam, numa primeira fase, a definição dos objetivos e estratégia da empresa, através de uma fase de diagnóstico do ambiente externo da organização. De seguida, parte-se para a concretização da estratégia e objetivos a nível operacional. Finalmente, o controlo orçamental e os *"Tableaux de Bord"* ou o *"Balanced Scorecard"* permitem monitorizar os resultados que decorrem das atividades diárias da empresa. Já os instrumentos de orientação do comportamento fornecem ferramentas aos gestores para estes alinharem as operações do dia-a-dia com aquilo que são os objetivos da organização como um todo. Finalmente, os instrumentos de diálogo, sendo os mais simples, têm, segundo os autores, uma natureza complexa. Isto porque a comunicação entre hierarquias organizacionais é, muitas vezes, uma barreira, sendo neste caso da responsabilidade dos controladores de gestão a promoção do diálogo mútuo.

Os Sistemas de Controlo de Gestão estão profundamente dependentes do contexto organizacional em que se inserem, na medida em que os recursos internos da empresa e o contexto externo envolvente irão influenciar a evolução dos mecanismos empregues para o Controlo de Gestão organizacional (Martin, 2020). De facto, Otley and Berry (1980) defendem que o controlo numa organização permite a adaptação a novas realidades e contextos e, portanto, devem estar alinhados com os objetivos delineados pela mesma.

O presente estudo irá focar-se num instrumento particular do Controlo de Gestão: o *Balanced Scorecard*, que, segundo Malmi and Brown (2008), é um controlo cibernético e, segundo Jordan et al. (2015), é um instrumento de pilotagem, mas, que no entanto, pela sua polivalência, assume-se também um instrumento quer de orientação de comportamento, quer de diálogo.

2.2 *Balanced Scorecard*

2.2.1 Origem e evolução do modelo

Nas últimas décadas, as empresas atravessam uma transformação revolucionária - a revolução industrial está a dar lugar à revolução da informação (Kaplan and Norton, 1996a). Hoje em dia, as empresas não conseguem alcançar uma vantagem competitiva focando-se apenas na criação de economias de escala ou de gama¹, como outrora acontecia durante a Revolução Industrial

¹Fala-se em economias de escala quando o aumento da produção de um determinado bem resulta numa redução do custo unitário desse bem. Já as economias de gama acontecem quando a produção de um determinado bem reduz o custo de produção de um bem relacionado. Fonte: Investopedia (2022a,b).

(Kaplan and Norton, 1996a). Na Era da Informação, o sucesso não se define só pela gestão dos ativos tangíveis, mas também e especialmente pela gestão dos ativos intangíveis, como é o caso da tecnologia, capital humano, relação com o cliente, sistemas de informação ou cultura (Kaplan and Norton, 1996a, 2004).

É nesta linha que Robert Kaplan e David Norton introduzem, em 1992, o *Balanced Scorecard*, um sistema de medição de performance, que por complementar os tradicionais indicadores financeiros, que espelham apenas as ações passadas da organização, com indicadores representativos dos *drivers* da performance futura da organização, permite a mensuração tanto de ativos tangíveis como intangíveis (Kaplan and Norton, 1992). De facto, qualquer indicador analisado de forma isolado, seja qual for a sua natureza, é incapaz de fornecer ao gestor uma visão completa da performance do negócio (Jordan et al., 2015). Daqui advém o fator diferenciador do *Balanced Scorecard* - a possibilidade de oferecer um sistema de desempenho integrado da organização que equilibra tanto medidas financeiras e não financeiras, como também perspetivas de curto e longo prazo (Jordan et al., 2015).

Apesar dos traços gerais do *Balanced Scorecard* terem sido mantidos ao longo dos anos, existe uma clara evolução deste instrumento. Isto porque, ao ser implementado pela *Analog Devices*, uma empresa de semi-condutores, os gestores compreenderam rapidamente que o sucesso desta metodologia depende do alinhamento da estratégia da organização com as métricas incorporadas no *Balanced Scorecard* (Pandey, 2005). Ou seja, a visão e missão da organização devem ser traduzidas em objetivos estratégicos, que representam fatores críticos para o negócio, e estes, por sua vez, em indicadores de performance que espelham diferentes perspetivas do negócio: a Perspetiva Financeira, Perspetiva dos Clientes, Perspetiva dos Processos Internos e Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento (Jordan et al., 2015). Assim, o *Balanced Scorecard* evoluiu de um sistema de desempenho organizacional para uma referência como sistema de gestão estratégico organizacional. A figura 2.1 esquematiza um *Balanced Scorecard*.

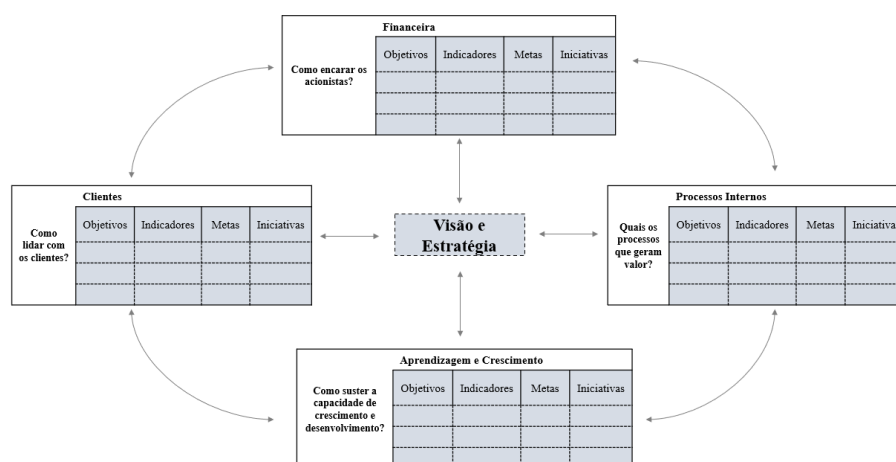


Figura 2.1: As perspetivas do *Balanced Scorecard*; Fonte: Kaplan and Norton (1996b); Jordan et al. (2015)

O *Balanced Scorecard* pretende desta forma preencher a lacuna que existe na maioria dos sistemas de gestão - a falta de uma ferramenta capaz de alinhar as operações do dia-a-dia (o controlo operacional de curto prazo) com a visão e estratégia da organização (de longo prazo) (Jordan et al., 2015; Balanced Scorecard Institute, 2022a). O *Balanced Scorecard*, ao conetar estritamente a estratégia e visão da organização com os indicadores de performance, força os gestores a focarem-se nos aspetos mais críticos da organização, permitindo igualmente a monitorização regular da evolução do negócio face à estratégia (Kaplan and Norton, 1992; Jordan et al., 2015). Saliente-se aqui que o *Balanced Scorecard* não é um substituto do sistema usado para medir a performance das ações operacionais rotineiras (Kaplan and Norton, 1992), é antes uma ferramenta que permite a toda a organização manter o foco nos aspetos cruciais para o crescimento e desenvolvimento (Kaplan and Norton, 1992).

Vários autores (Pandey, 2005; Gumbus, 2005; Quesado et al., 2022) salientam ainda o ênfase dado pelo *Balanced Scorecard* aos indivíduos da organização. Estando o meio circundante à organização em constante mudança, torna-se impraticável a definição dos meios e ações para atingir os objetivos estratégicos definidos no *Balanced Scorecard*. Assim, são os próprios indivíduos da organização que se debatem para encontrar os meios para atingir tais objetivos, o que, se por um lado, põe mais responsabilidade nos mesmos, por outro, ajuda-os a perceberem o próprio contributo para a estratégia organizacional, servindo desta forma o *Balanced Scorecard* como motor de estímulo e motivação na cultura organizacional (Kaplan and Norton, 1992).

É desta forma que o *Balanced Scorecard* balanceia a visão a curto prazo com a visão a longo prazo. Se o alinhamento dos controlos operacionais com a estratégia da organização garantem a criação de valor numa linha futura, são, em contrapartida, os indicadores financeiros que permitem uma alocação correta dos recursos financeiros, de forma a permitir o sustento no curto prazo (Quesado et al., 2022).

Também as quatro perspetivas contempladas no *Balanced Scorecard* contribuem para o seu balanceamento, uma vez que permitem uma visão global e integrada dos componentes internos (acionistas e clientes) e externos (processos internos e colaboradores) do negócio (Chavan, 2009). Adicionalmente, o *Balanced Scorecard* é também um balanço entre objetivos e responsabilidades, uma vez que, se as pessoas da organização não se comprometerem com os objetivos que se traduzem nos indicadores do *Balanced Scorecard*, tal ferramenta não pode existir. Assim, o *Balanced Scorecard* requer total "compreensão, comprometimento e suporte por parte da organização" (Chavan, 2009, p. 405). De facto, a cultura organizacional está em permanente mudança, à medida em que se molda a novos desafios e abordagens. Perante estas transformações, a organização encontrará novas metas em diferentes áreas e consequentemente, novas métricas associadas, pelo que o *Balanced Scorecard* precisa de se ajustar a estas novas realidades. Tal dinamismo só pode ser conseguido através do suporte de toda a organização, como defendido por Chavan (2009). Só desta forma é que é possível o *Balanced Scorecard* evoluir e suportar a organização na exploração dos novos ambientes e desafios que vão surgindo.

2.2.2 As perspetivas do *Balanced Scorecard*

Originalmente, Kaplan and Norton (1992) preconizam o acompanhamento e análise do desempenho organizacional segundo as quatro perspetivas citadas. A secção seguinte detalha cada uma destas perspetivas. Note-se contudo que estas perspetivas não devem ser vistas de forma restritas e ao gestor deve ser dada a liberdade de adicionar novas perspetivas se assim achar que for benéfico no contexto organizacional.

2.2.2.1 Perspetiva Financeira

Os acionistas, segundo Jordan et al. (2015), são tradicionalmente considerados os principais *stakeholders* de uma organização, já que são eles os detentores do capital necessário para fazer o negócio expandir. Ora, os interesses dos acionistas são sobretudo financeiros, isto é, os investidores querem ver maximizado o retorno do capital investido, negligenciando para tal o risco dos investimentos, uma vez que os mesmos têm a capacidade de fazer a gestão do risco por conta própria (Kaplan and Norton, 1996a; Jordan et al., 2015).

De facto, Kaplan and Norton (1992) enfatizam também a importância da Perspetiva Financeira como medida de avaliação do desempenho da empresa a curto prazo. Naturalmente são os resultados financeiros que permitem perceber o impacto da estratégia organizacional nas operações do dia-a-dia. Se a organização falhar no alinhamento da performance dos clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento com a performance financeira, então a estratégia deverá ser repensada, já que, em última análise, será a performance financeira a garantia da sustentabilidade da organização no longo prazo (Kaplan and Norton, 1992).

Contudo, Pandey (2005) realça que as medidas financeiras, ao espelharem o resultado de ações passadas, não possibilitam a ligação com a estratégia de longo prazo, um facto que desmotiva os gestores a investirem nos fatores críticos organizacionais de longo prazo, dado que não percebem esta conexão entre os investimentos presentes e os resultados financeiros futuros.

2.2.2.2 Perspetiva dos Clientes

Cada vez mais as organizações compreendem a necessidade de identificar as necessidades dos clientes, de modo a alinhar os interesses e preferências dos mesmos com aquilo que constitui a oferta de produtos e serviços da organização (Kaplan and Norton, 1996a). Sendo os clientes a fonte de receita que irá permitir alcançar os objetivos financeiros definidos, é natural que o sucesso dos mesmos implique a criação de valor para o cliente, através dos produtos e serviços oferecidos (Kaplan and Norton, 1996a).

Segundo Kaplan and Norton (2000), a proposta de valor descreve o conjunto único de atributos que permitem diferenciar a organização da concorrência. A sua identificação torna-se fulcral para compreender quais são os objetivos estratégicos da organização na perspetiva do cliente, isto é, como é que a organização vai gerar valor para o cliente e quais são os indicadores adequados para tal (Kaplan and Norton, 1996b).

O *Balanced Scorecard*, ao focar-se na criação de valor para o cliente, assume-se como uma ferramenta que é capaz de acompanhar as exigências e preocupações impostas pelo mesmo, e transformá-las em novos mercados e segmentos de clientes para a organização (Pandey, 2005).

2.2.2.3 Perspetiva dos Processos Internos

Depois da organização ter uma visão clara dos objetivos estabelecidos para os acionistas e para os clientes, importa agora identificar as atividades e os processos críticos para o negócio que permitam a criação de valor nestas duas perspetivas (Kaplan and Norton, 1996b).

Fatores como a produtividade, qualidade, tempo de ciclo ou custo têm grande impacto nas operações do dia-a-dia e, portanto, os gestores devem focar-se nestas métricas de forma a ir de encontro tanto às expectativas dos clientes como dos acionistas (Jordan et al., 2015). Naturalmente, os objetivos relacionados com estas áreas são maioritariamente postos em prática pelos operacionais em cada departamento e, portanto, de forma a assegurar uma compreensão geral das ações e das atividades a executar, torna-se necessário a decomposição destas métricas a nível local (Kaplan and Norton, 1992).

A Perspetiva dos Processos Internos evidencia fundamentais diferenças entre o *Balanced Scorecard* e sistemas de medição de desempenho tradicionais. Primeiro, a análise dos processos críticos não é feito só a partir de uma vertente financeira, mas também tendo em consideração fatores como a qualidade e o tempo. Segundo, o *Balanced Scorecard*, ao destacar os processos críticos para o sucesso da estratégia organizacional, fomenta a incorporação de novos processos na Perspetiva dos Processos Internos (Kaplan and Norton, 1996b). Assim, enquanto que as abordagens tradicionais focam-se na melhoria dos processos já existentes, o *Balanced Scorecard* vai mais além, permitindo a criação de valor a longo prazo.

2.2.2.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Nos dias de hoje, os negócios são incapazes de atingir os objetivos estratégicos de longo prazo com as tecnologias e competências do presente. Adicionalmente, as rápidas mudanças tecnológicas fazem com que o sucesso seja um alvo em permanente mudança. Nesta linha, as perspetivas Financeira, dos Clientes e dos Processos Internos tipicamente revelam grandes diferenças entre as competências que dispõem e as competências que necessitam para alcançar a performance expectada (Kaplan and Norton, 1996b). Para minimizar estas diferenças, os negócios necessitam de reinvestir no desenvolvimento das pessoas, dos sistemas tecnológicos e no alinhamento dos procedimentos organizacionais com estes desenvolvimentos (Kaplan and Norton, 1996b).

A perspetiva de Aprendizagem e Crescimento do *Balanced Scorecard* identifica as competências, tecnologias e cultura corporativa necessárias para a criação de uma cultura facilitadora do crescimento e desenvolvimento pessoal (Kaplan and Norton, 1996b, 2000), assegurando igualmente o foco em aspetos como a inovação e criatividade, pois são estes os potenciadores de tal ambiente (Pandey, 2005). É importante reconhecer que são as pessoas - as suas capacidades, atitudes, conhecimento, cultura, que permitem o crescimento de uma cultura de inovação (Pandey,

2005). Os colaboradores são indubitavelmente os ativos intangíveis mais importantes da organização, já que são eles o grande elemento diferenciador das mesmas (Jordan et al., 2015) e, por isso, esta perspectiva foca-se no potencial humano e na capacidade dos sistemas tecnológicos como motor de criação de valor de uma organização.

2.2.3 Os componentes do *Balanced Scorecard*

Cada perspectiva do *Balanced Scorecard* inclui os objetivos, os indicadores de desempenho que modelam esses objetivos, as metas para os indicadores definidos e, finalmente, as iniciativas para atingir tais objetivos.

Para Niven (2006), os objetivos descrevem, de forma sucinta, as ações no qual a organização se deve focar de forma a atingir o plano delineado. São, por isso, geralmente declarações como "Aumentar as margens de lucro" ou "Melhorar o tempo de entrega". Os indicadores, ao medirem o progresso dos objetivos, providenciam um foco para a estratégia organizacional, criando igualmente uma base analítica para a tomada de decisão (Balanced Scorecard Institute, 2022b). Para Eckerson (2015), os indicadores de desempenho, os chamados KPI (*key performance indicator*), vão além da medição do desempenho das atividades do negócio. Os KPIs estão alinhados com os objetivos estratégicos e portanto medem a performance face a uma meta, que é a tradução dos objetivos em níveis de performance (valores portanto) específicos (Balanced Scorecard Institute, 2022b). A afetação dos recursos a estes objetivos é feito através das iniciativas, que constituem assim o plano de ações delineados para atingir os objetivos (Jordan et al., 2015).

Os indicadores e objetivos do *Balanced Scorecard* devem ser consistentes e interligados entre si. O *Balanced Scorecard* não é apenas um conjunto de indicadores, mas um "sistema coerente de objetivos e indicadores que garantem um controlo interativo e a reflexão e aprendizagem estratégicas" (Jordan et al., 2015, p.278).

Nesta linha, o *Balanced Scorecard* pressupõe a existência de dois tipos de indicadores: os indicadores de resultado (*lagging*) e os indicadores de meio (*leading*). Os primeiros refletem os resultados de ações passadas, na medida em que medem o nível de desempenho atingido face às metas (Kaplan and Norton, 1996b). Já os segundos refletem as atividades do negócio no seu estado atual e num estado futuro, o que permite identificar eventuais constrangimentos e proceder a melhorias (Eckerson, 2015). Os indicadores financeiros são tipicamente considerados indicadores *lag*, enquanto medidas como a satisfação do cliente ou número de horas trabalhadas já são admitidas como indicadores *lead*. O *Balanced Scorecard* deverá ser um *mix* de indicadores *lag* e *lead*. Ora, os indicadores de resultados não conseguem transmitir a forma como se espera que a organização atinja os objetivos (Kaplan and Norton, 1996b). Contrariamente, os indicadores de meio são capazes de projetar os resultados no longo prazo, mas falham na sua comunicação no curto prazo (Niven, 2006).

Para Niven (2006), o número de indicadores do *Balanced Scorecard* torna-se irrelevante, uma vez que os indicadores devem contar a história da estratégia organizacional, pelo que não há um número certo para os indicadores do *scorecard*. Adicionalmente, a integração dos modernos sistemas de informação fazem a integração de informação, segundo uma perspetiva visual, cada vez

mais fácil. Não obstante, Niven (2006) argumenta que os indicadores escolhidos para o *scorecard* devem ser quantificáveis (isto é, mensuráveis e passíveis de documentação), relevantes, facilmente compreendidos, já que devem estar disponíveis para toda a organização, alcançáveis (os objetivos devem ser passíveis de ser alcançados) e finalmente conectados à estratégia organizacional.

O *Balanced Scorecard* está pensado para ser uma ferramenta dinâmica. Não faz sentido os indicadores de desempenho estarem presos ao passado. Ambientes dinâmicos exigem adaptações na estratégia organizacional, o que motiva a seleção de novos objetivos e por conseguinte novos indicadores (Niven, 2006).

2.2.4 O Mapa Estratégico

O *Balanced Scorecard* tem vindo a constituir uma ferramenta de auxílio de tradução da visão e da missão organizacional na estratégia e, subsequentemente, na comunicação da estratégia a todos os níveis da hierarquia. Para Porter (1996), uma boa estratégia comunica a forma como a organização se pretende distinguir no mercado concorrencial. A essência da estratégia é então a diferenciação dos concorrentes através da realização de atividades diferentes ou, pelo contrário, pela realização das mesmas atividades, mas desempenhadas de forma diferente.

O mapa estratégico é a ferramenta do *Balanced Scorecard* que, ao evidenciar a relação de causa-efeito entre os indicadores de desempenho e os objetivos, evita que a organização se afaste da estratégia proposta (Jordan et al., 2015). O mapa estratégico descreve desta forma as conexões que existem entre os ativos intangíveis, que são os *drivers* da posição estratégica organizacional (os indicadores *lead*) e os resultados tangíveis que impactam a nível financeiro e dos clientes (os indicadores *lag*) (Kaplan and Norton, 2001).

O mapeamento dessas ligações deverá começar pela definição dos objetivos na Perspetiva Financeira e dos Clientes (Kaplan and Norton, 2001). Embora tenhamos nesta fase uma visão dos resultados a atingir, não temos ainda o meio para os atingir. É na Perspetiva dos Processos Internos que as atividades a desenvolver pela organização são definidas. Finalmente os fatores de Aprendizagem e Crescimento são incorporados no desenvolvimento de novas ou melhores formas de executar as atividades.

Uma questão crítica na construção do mapa estratégico é a adequabilidade das perspetivas do *Balanced Scorecard* à organização (Niven, 2006). Sendo que as perspetivas devem descrever a estratégia, as introduzidas por Kaplan e Norton deve ser encaradas como um modelo e não como uma regra (Niven, 2006). O mapa estratégico é também uma ferramenta de comunicação da estratégia a todas as unidades organizacionais e, portanto, é fundamental que o mapa providencie um quadro claro de como a estratégia será atingida (Kaplan and Norton, 2001). Isto significa que as perspetivas escolhidas devem capturar o valor dos *stakeholders* de forma à implementação da estratégia ser bem sucedida.

A figura 2.2 fornece um modelo gráfico de um mapa estratégico proposto por Kaplan and Norton (2004). Se a criação de valor no lado financeiro é conseguida através de estratégias de produtividade e crescimento, a criação de valor para o cliente é gerada quer através do enaltecimento

dos atributos do produto/serviço e da imagem associado aos mesmos, quer através do desenvolvimento da relação com o cliente. O valor é então criado a quatro níveis: a nível operacional, através da gestão da produção e distribuição do produto ao cliente, a nível dos clientes, gerindo a seleção, aquisição, retenção e crescimento da carteira de clientes, a nível dos processos regulatórios e sociais que enaltecem a posição da empresa em relação ao ambiente e à comunidade e, finalmente, a nível da inovação, através da gestão das oportunidades de desenvolvimento para a empresa. A última perspetiva descreve as competências necessárias para tais processos: o capital humano, o capital informacional (os sistemas de informação que suportam a estratégia) e o capital organizacional - o alinhamento da estratégia a nível operacional é conseguido através de uma cultura que suporte a estratégia, e do espírito de equipa e liderança necessários para mobilizar os colaboradores no sentido da criação de valor.

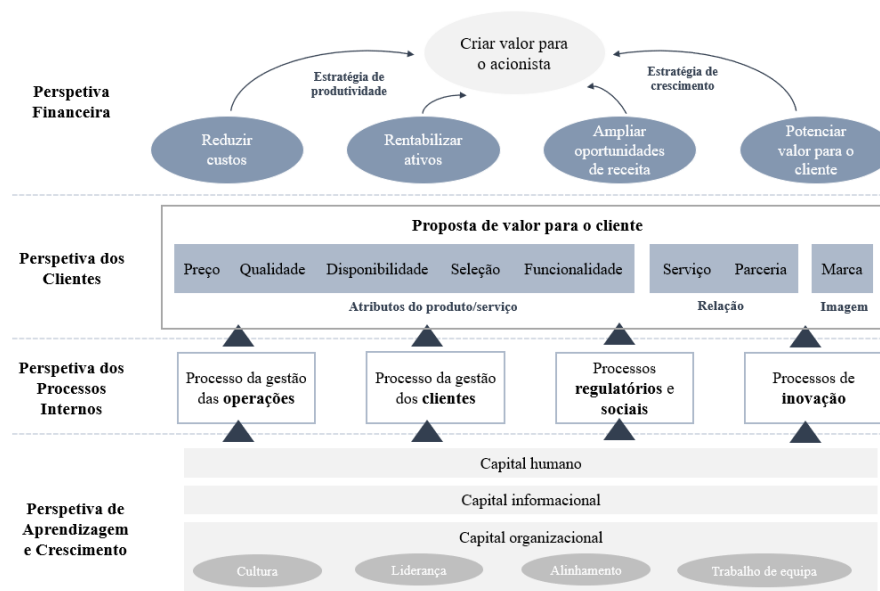


Figura 2.2: O mapa estratégico. Fonte: Kaplan and Norton (2004).

2.2.5 O *Balanced Scorecard* como modelo de gestão estratégico

O *Balanced Scorecard*, ao estabelecer a ligação entre os indicadores de performance e a estratégia, deixou de ser apenas um modelo de avaliação de desempenho e passou a ser um sistema de gestão estratégico (Jordan et al., 2015). Para atingir tal foco na estratégia, é exigida às organizações uma mudança de cultura. Não basta ter um *scorecard*, é necessário saber ligá-lo à estratégia. Só desta forma é que é possível instituir o *Balanced Scorecard* como meio de *feedback* contínuo, ao permitir aos gestores operacionais perceberem o impacto das suas ações nos objetivos estratégicos (Jordan et al., 2015).

De acordo com Kaplan and Norton (1996c), o *Balanced Scorecard* fornece aos gestores quatro processos de gestão que garantem a concordância entre os objetivos estratégicos de longo prazo e as ações no curto prazo:

1. Tradução da visão e estratégia

Não é fácil traduzir a missão e a visão organizacionais em ações operacionais. Para tal, é necessário a integração de objetivos e indicadores de desempenho que espelham os *drivers* da estratégia. O mapa estratégico mapeia as relações de causa-efeito entre estes dois componentes, o que contribui para a clarificação da visão e estratégia da organização (Jordan et al., 2015). Assim, o primeiro processo ajuda a definir este consenso entre a performance individual dos colaboradores com a estratégia organizacional como um todo.

2. Comunicação e alinhamento estratégico

A comunicação é um fator de peso aquando da implementação estratégica, já que é através dela que os gestores asseguram o alinhamento entre os objetivos departamentais e individuais e a estratégia a longo prazo. O *scorecard*, ao assumir-se como um instrumento de comunicação da estratégia, providencia condições para a compreensão da mesma por todos os níveis organizacionais, o que promove a convergência de objetivos mencionada (Jordan et al., 2015). Adicionalmente, a introdução de incentivos ligados à performance organizacional é também um meio de garantir este alinhamento (Kaplan and Norton, 1992). O *Balanced Scorecard*, ao proporcionar uma abordagem holística da organização, assegura que são usados os critérios corretos na medição da performance e promove o estabelecimento de incentivos em conformidade com tal abordagem (Kaplan and Norton, 1992).

3. Planeamento estratégico das operações

Promover e coordenar iniciativas torna-se muitas vezes numa tarefa difícil para os gestores, já que a integração das mesmas no contexto da estratégia não é clara, e portanto, a afetação de recursos e prioridades acaba igualmente por não o ser. Os dois processos anteriores, ao tornarem explícito os objetivos estratégicos e os fatores críticos para os atingirem, permitem uma melhor gestão dos recursos e atividades (Jordan et al., 2015).

4. *Feedback* e aprendizagem estratégica

O mapa estratégico fornecido pelo *Balanced Scorecard* é também um instrumento de reflexão sobre a eficácia da estratégia. Isto porque as relações de causa-efeito entre os objetivos e os indicadores de desempenho espelham o desempenho organizacional e, por consequência, o desempenho da estratégia (Jordan et al., 2015). O quarto processo propicia então, através do mapa estratégico, aquilo que Kaplan and Norton (1996c) denominam de aprendizagem estratégica - o *scorecard* permite uma constante monitorização e retificação da estratégia através de um *feedback* continuado à luz das quatro perspetivas. O *Balanced Scorecard* deve ser encarado então como um programa de mudança. Só desta forma é que possível mobilizar esforços nesta transição de cultura e de valores que torna a estratégia como um processo de progresso continuado (Kaplan and Norton, 2001).

2.2.6 Implementação do *Balanced Scorecard*

Um sistema de gestão como o *Balanced Scorecard* requer uma implementação faseada, já que o novo sistema de gestão exige a conexão aos elementos de gestão organizacionais, como é o caso do orçamento, iniciativas ou objetivos estratégicos (Kaplan and Norton, 1996a). Este processo é naturalmente diferente em cada empresa. Não obstante, Kaplan and Norton (1993) sugerem uma abordagem de construção e implementação genérica que abrange seis passos.

Na primeira etapa - preparação - a organização define a unidade de negócio para a qual o *Balanced Scorecard* vai incidir. A segunda fase passa por definir, em conjunto com os gestores séniores, a visão, missão e estratégia da organização. O objetivo da terceira etapa é atingir um consenso sobre estes elementos e, numa fase posterior, efetuar uma escolha inicial dos indicadores de desempenho operacionais que mais se adequam ao *scorecard*. A quarta etapa consiste na revisão dos objetivos e indicadores propostos, levando em consideração o contexto organizacional onde o *Balanced Scorecard* se insere. A quinta fase consiste na elaboração do plano de implementação, que contempla aspetos como a comunicação da ferramenta aos colaboradores e propostas de iniciativas para atingir os objetivos delineados. Na última fase, os indicadores de desempenho são conectados às bases de dados e sistema de informação desenvolvidos. É também preparado um quadro das revisões periódicas a ser adotado para o *Balanced Scorecard*.

Para Niven (2006), a construção do *Balanced Scorecard* é um processo bifásico. A primeira fase - planeamento - prepara as iniciativas a desenvolver para a construção desta ferramenta e inclui quer a definição da motivação para a adoção do *scorecard*, como a formulação do próprio plano de implementação. A segunda fase - desenvolvimento - está desagregada em quatro passos essenciais. O primeiro é a formulação dos elementos da ferramenta, isto é, visão, missão e estratégia organizacionais. No segundo estabelecem-se os fatores crítico para o sucesso da empresa, seguindo-se a definição dos objetivos estratégicos coniventes com estes fatores. A terceira etapa é a elaboração do mapa estratégico e, seguidamente, a determinação dos indicadores de desempenho associados aos objetivos e das metas e iniciativas concordantes com os mesmos. A fase final consiste no desenvolvimento do plano de implementação da ferramenta na organização.

A figura 2.3 detalha um possível cronograma de construção e implementação do *scorecard*, de acordo com Niven (2006). Salienta-se que, e em linha com o autor, este cronograma é apenas um modelo, já que este processo é muito variável, pois depende das necessidades da empresa em questão.

Muitas vezes a implementação do *Balanced Scorecard* revela-se uma tarefa complexa. Para Kaplan and Norton (1996a), esta dificuldade advém de dois fatores: defeitos estruturais e organizacionais. Os primeiros relacionam-se com a falta de compreensão dos indicadores *lag* e *lead*. Muitas vezes os gestores percecionam o *Balanced Scorecard* como um mix de indicadores financeiros e não financeiros e não reforçam os tradicionais indicadores *lag* - que são apenas um espelho das ações passadas com os indicadores *lead*, que refletem e reforçam o alinhamento estratégico da organização. O segundo problema está em delegar a implementação do *Balanced Scorecard* à segunda linha de gestores. Para Kaplan and Norton (1996a), só os gestores de primeira linha é

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Fase de planeamento																				
1. Determinar a missão e os objetivos do <i>Balanced Scorecard</i>																				
2. Determinar a unidade de negócio adequada																				
3. Garantir o apoio dos gestores de topo																				
4. Formar e treinar uma equipa dedicada ao <i>Balanced Scorecard</i>																				
5. Formular o plano de implementação																				
6. Desenvolver a estratégia de comunicação do plano de implementação																				
Fase de desenvolvimento																				
1. Recolher e distribuir informação de suporte ao <i>Balanced Scorecard</i>																				
2. Assegurar que a equipa tem uma formação adequada																				
3. Estabelecer um consenso sobre a missão, visão e estratégia organizacionais																				
4. Conduzir entrevistas aos gestores de topo																				
5. Desenvolver as relações de causa-efeito do mapa estratégico																				
6. Estabelecer os indicadores de desempenho para os objetivos definidos																				
7. Desenvolver as metas e iniciativas estratégicas para os indicadores apurados																				
8. Recolher dados que suportem o <i>Balanced Scorecard</i>																				
9. Desenvolver o plano de implementação																				

Figura 2.3: Cronograma de implementação do *Balanced Scorecard*. Fonte: Niven (2006)

que conseguem incutir o *Balanced Scorecard* como sistema central de gestão estratégica e, portanto, sem o contributo destes, a aceitação e integração do *Balanced Scorecard* pelos operacionais torna-se mais difícil.

2.2.7 Análise crítica ao *Balanced Scorecard*

Desde a sua conceção em 1992, o *Balanced Scorecard* tem assumido um papel de destaque na gestão das empresas. Naturalmente que a adoção do *Balanced Scorecard* a nível mundial veio refinar esta ferramenta, o que contribuiu para a evolução do *scorecard* como um sistema de gestão cada vez mais flexível e influente (Niven, 2006). É claramente evidente o potencial de crescimento e desenvolvimento da ferramenta citada. É também expectável que o crescendo debate do *Balanced Scorecard* na literatura tenha motivado críticas a esta ferramenta. As limitações encontradas foram sintetizadas em quatro temáticas.

A rigidez das perspetivas do *Balanced Scorecard*

Para Voelpel et al. (2006), o *Balanced Scorecard*, sendo constituído por quatro perspetivas, força os indicadores de desempenho a pertencerem a uma única categoria, o que impede evidenciar quer o impacto simultâneo em várias perspetivas, quer as sinergias entre indicadores, já que estes podem também ter um impacto entre si. A rigidez do *scorecard*, de acordo com Voelpel et al. (2006), é também visível no alinhamento estrito dos objetivos estratégicos previamente definidos com as iniciativas, limitando o aparecimento de novas atividades que vão além dos objetivos delineados e criando desta forma um ambiente de inércia e passividade.

A problemática dos indicadores

Como já reforçado por Kaplan and Norton (1996a), a escolha dos indicadores errados é frequentemente a causa do insucesso de implementação do *Balanced Scorecard*. Porém, de acordo com Chytas et al. (2011), os autores não abordam a forma como devem ser selecionados os indicadores nem como é que devem ser abordados eventuais *trade-offs* entre os mesmos. Chytas et al. (2011) menciona ainda que os objetivos estratégicos não têm todos

o mesmo impacto na organização e portanto os indicadores que os descrevem não deveriam ter o mesmo peso no *scorecard*.

Ligação ao ambiente externo

Vários autores (Voelpel et al., 2006; Norreklit, 2000; Otley, 1999) mencionam ainda a falta de atenção para com o ambiente externo - o *scorecard* negligencia as interações e sinergias entre as entidades do ambiente externo à empresa, tais como os fornecedores, parceiros, comunidade local, autoridades públicas ou até a concorrência. Os clientes parecem ser assim a única entidade tida em consideração.

Em relação à concorrência, Norreklit (2000) argumenta que o *scorecard* não propõe atividades de monitorização, o que impede o dinamismo da ferramenta. De facto, a gestão do risco deveria estar incluída no *scorecard*, já que o surgimento de novos desenvolvimentos tecnológicos por parte da concorrência pode pôr em causa a estratégia delineada e, portanto, a mesma deve ser revista, tendo em conta este fator externo.

A problemática das relações de causa-efeito no mapa estratégico

O pressuposto de que existe relações de causalidade é fulcral no mapa estratégico, já que é a partir daí que os indicadores não-financeiros são usados para prever a performance financeira futura (Norreklit, 2000). Para Niven (2006), a inexistência de causalidade entre os indicadores do modelo é uma das razões principais para o insucesso do *Balanced Scorecard*. Segundo o autor, não existem relações de causa-efeito perfeitas, pois a organização é afetada por múltiplas interações entre os indicadores, o que não permite um rigor científico no estabelecimento destas relações.

Para Norreklit (2000), a problemática das relações de causa-efeito surge segundo duas vertentes. Na primeira o autor evidencia a falta de uma dimensão temporal - as relações de causalidade implicam um desfasamento entre a causa e o efeito, pelo que a ausência desta dimensão torna difícil a perceção das interações e o impacto entre os objetivos e os indicadores de desempenho. Por outro lado, pelo facto das perspectivas serem interdependentes entre si (dado existirem, segundo Chytas et al. (2011), mecanismos de *feedback*), as relações de causalidade não deveriam ser unidireccionais, mas antes circulares.

A construção e implementação do *Balanced Scorecard* é uma jornada exigente, que requer compromisso e foco na integração da estratégia com o dia-a-dia da empresa. Só com o total empenho na incorporação desta ferramenta na organização é que será possível ultrapassar as limitações que surgem durante o processo. É então nesta linha que o *Balanced Scorecard* promove a congruência das ações com a estratégia e se torna um forte apoio dos gestores na tomada de decisão e alocação de recursos.

Capítulo 3

Descrição da envolvente inicial e análise do problema

3.1 Descrição da situação inicial da empresa

Para a determinação da estratégia e posterior elaboração dos objetivos estratégicos que servem de base ao *Balanced Scorecard*, torna-se necessário uma pesquisa sobre a empresa na qual a ferramenta vai incidir. Neste sentido, proceder-se-á agora à apresentação e análise do negócio da FeirExpo.

3.1.1 Unidades de negócio

A FeirExpo surge em 1993 sob o nome de "Transportes Adali", sendo integrada em 1998 pelo Grupo Rangel com o nome de "FeirExpo", derivado da presença da empresa como operador logístico oficial na Expo98 (Rangel Logistics Solutions, 2020b). Hoje, a FeirExpo engloba quatro unidades de negócio, que se encontram abaixo detalhadas.

1. Feiras Comerciais

A participação na Expo98 como suporte logístico a toda a exposição começou por marcar o início da atividade da FeirExpo. Atualmente, o negócio das feiras está dividido em duas vertentes.

A primeira - **Gestão de espaços para as feiras** - abrange todo o trabalho envolvido na preparação de uma feira comercial e portanto inclui, numa primeira fase, a análise do projeto e da estratégia de todo o processo, passando, numa segunda fase, para o transporte e montagem dos mostruários via aérea, marítima ou terrestre. A FeirExpo atua a nível nacional, com feiras nacionais e sendo os expositores nacionais ou internacionais e a nível internacional.

A segunda - **Trade Marketing** - é uma vertente recente na empresa, e prende-se com o manuseamento e logística associados a equipamentos de *marketing* das empresas, tais como *stands* ou expositores de produto.

2. *Mobility Solutions*

O ramo de *Mobility Solutions* oferece serviços de mudanças a três níveis - privado, corporativo e governamental, incluindo-se em todos quer o transporte dos materiais, quer o preparação prévio e embalamento dos mesmos, de forma a assegurar que toda a carga é devidamente acondicionada. A nível privado, destaca-se o transporte de mobiliário, bens pessoais ou eletrodomésticos, bem como o acondicionamento prévio dos mesmos. A nível corporativo estão as mudanças de escritórios ou as montagens em grandes superfícies de retalho ou outros espaços comerciais. Por último, a nível governamental, salienta-se as mudanças de bens pessoais e militares, a nível nacional e internacional.

3. *Obras de Arte*

O ramo de Obras de Arte oferece serviços que se enquadram na chamada «Logística de Luva Branca», uma vez que não importa só o transporte das obras de arte ou a montagem de exposições e instalação das mesmas nos locais devidos. É também necessário um cuidado extremo com as peças manuseadas e, portanto, o serviço oferecido é um serviço *premium*, na medida em que é dada especial atenção ao detalhe, de forma a assegurar que o serviço corresponde às expectativas dos clientes. Para tal, além dos serviços de transporte e montagem das obras de arte já mencionados, a FeirExpo também oferece serviços de embalamento adaptado a cada tipologia de obra de arte e de carpintaria - construção de caixas desenhadas de acordo com cada peça, assegurando desta forma que a carga manuseada é transportada nas condições adequadas.

4. *High Tech*

A quarta vertente é criada em 2022 e, juntamente com a unidade de *Trade Marketing*, são as atividades mais recentes dentro da empresa. A Rangel *High Tech* pretende atuar em quatro setores: 1) *Helthcare* - operação logística e transporte, nacional e internacional, de equipamentos médicos, 2) *Printing* - transporte e instalação de impressoras de pequena e grande dimensão, 3) TI e Telecom - movimentação de sistemas de TI, Telecomunicações e Equipamentos de Suporte Energético e 4) Banco, *Vending* e Segurança - armazenagem, transporte e instalação de equipamentos de transação financeira.

Um serviço transversal a todas as vertentes é a armazenagem das cargas. Para a armazenagem das obras de arte, a empresa dispõe de uma casa-forte climatizada e com vigilância permanente, constituindo esta um dos maiores pontos diferenciadores da FeirExpo.

Importa notar que os serviços oferecidos pela FeirExpo são serviços de "chave na mão", já que o cliente confia à empresa a gestão de toda a operação. A exclusividade do serviço implica então corresponder às exigências de cada cliente em particular. Para tal, a FeirExpo aposta desde início numa equipa competente e experiente no manuseamento das cargas, já que tratando-se estas de cargas delicadas, é fulcral o *know-how* adequado para manusear e transportar os equipamentos ou peças confiadas. Por outro lado, a FeirExpo, ao estar integrada no grupo Rangel, beneficia da

vasta gama de serviços oferecidos pela mesma. É o caso do transporte aéreo e marítimo das peças e equipamentos, ou dos serviços logísticos e de armazenagem.

Desde 2000, a FeirExpo é parceira da ICEFAT (*International Convention of Exhibition and Fine Art Transportation*), uma rede global que atesta a excelência dos seus parceiros no que diz respeito à logística de obras de arte. É igualmente parceira da ARTIM (*Art Transporters International Meeting*), sendo a única empresa portuguesa a pertencer às duas associações ao mesmo tempo. Salienta-se aqui a importância destas parceiras para a construção de uma rede global de agentes internacionais, que permitem não só levar a FeirExpo além fronteiras, como também criar e aumentar o reconhecimento da marca internacionalmente.

3.1.2 Visão, Missão e Valores

A visão e a missão de uma organização são, por excelência, o ponto de partida do *Balanced Scorecard*, considerando que estes elementos estabelecem as aspirações futuras de uma organização e, portanto, são a base primária para a definição posterior da estratégia, que estabelece o plano a executar para ir de encontro à direção estabelecida.

A visão do Grupo Rangel, conforme definida no *website* corporativo Rangel Logistics Solutions (2022b), é a seguinte: “*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.*”

Segundo a mesma fonte, a missão da Rangel está expressa da seguinte forma: “*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.*”

Também os valores inerentes à cultura da organização estão apresentados no *website* corporativo e assentam em seis pilares: **Relações** fortes entre colaboradores, parceiros, clientes e fornecedores, **Aprendizagem** e mestria - a Rangel aposta no desenvolvimento de cada colaborador, incentivando o desenvolvimento das competências individuais de cada um, **Novidade** - a inovação é a chave para o crescimento dos negócios, **Ganhar** a confiança dos clientes, já que estes são as peças-chave da organização, **Esforço** de equipa e humildade, de modo a fomentar a cooperação e o crescimento conjunto das equipas, e finalmente **Liderança** com paixão, determinação, perseverança e dedicação, buscando continuamente a melhoria contínua do grupo.

Naturalmente que a missão, visão e os valores do Grupo Rangel são partilhados por todas as empresas do grupo, nomeadamente pela FeirExpo. Em documentos internos da empresa, a FeirExpo detalha ainda que a sua missão passa por “*oferecer ao mercado uma execução cuidadosa de todos os serviços que são previamente planeados e discutidos entre responsáveis e respetivos operacionais*” (Rangel Logistics Solutions, 2020b). É então segundo esta base que o *Balanced Scorecard* deverá ser construído.

3.1.3 Modelo de negócios

O modelo de negócios descreve a forma como uma organização cria e captura valor, sendo habitual a sua tradução no *Business Model Canvas*, uma ferramenta estratégica que expõe os principais elementos de um negócio sob a forma de um diagrama (Sheda, 2019). A figura 3.1 esquematiza um modelo de negócios para a FeirExpo.

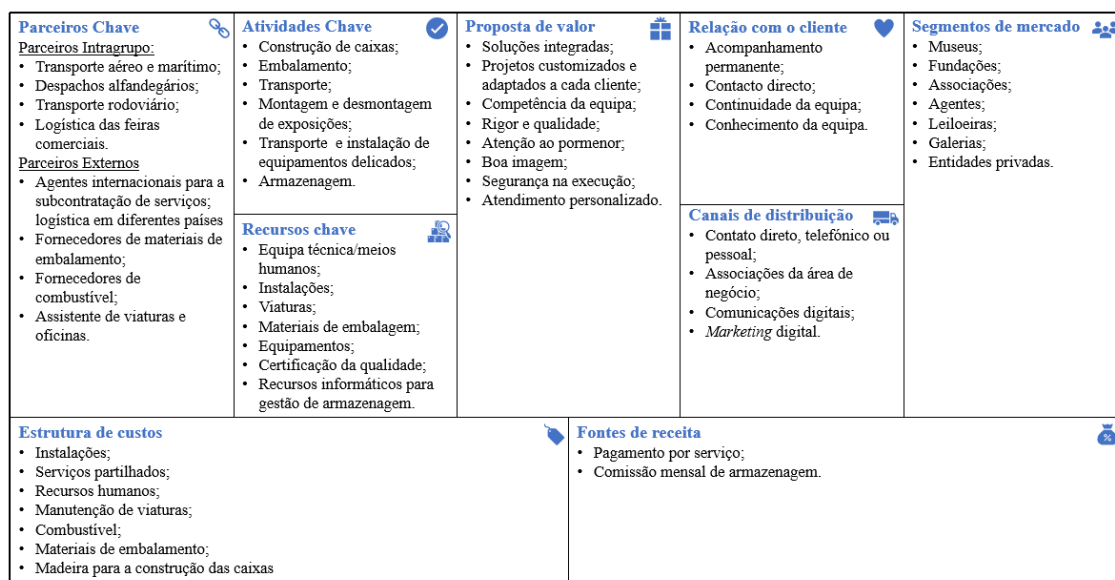


Figura 3.1: Diagrama do modelo de negócios da FeirExpo. Elaborado a partir de Rangel Logistics Solutions (2021).

Os segmentos de mercado representam as linhas no qual a empresa pretende atuar e criar valor, e abrange entidades públicas, como fundações, museus ou associações e entidades privadas. A proposta de valor evidencia os elementos que criam valor único para esses segmentos e é, portanto, uma peça central do modelo de negócios. Na FeirExpo, o ênfase é colocado na oferta de soluções integradas e adaptadas às necessidades de cada cliente, sendo que a qualidade e o rigor dos serviços prestados constituem um dos pilares da proposta de valor. A forma como o valor é comunicado aos segmentos em foco está evidenciado no elemento "canais de distribuição", sendo aqui reforçado a aposta na vertente digital. O relacionamento com o cliente, ao dar prioridade a um acompanhamento exclusivo e permanente ao mesmo, enfatiza o valor comunicado. O valor criado, as fontes de receita, é capturado de duas formas: a primeira pelo pagamento dos serviços prestados e a segunda pela comissão dos serviços de armazenagem das peças.

Importa agora compreender o que é preciso internamente de forma a corresponder à proposta de valor que a FeirExpo se compromete a entregar. Os recursos e as atividades chave definem os elementos necessários para a criação de valor. Note-se que é a existência de uma equipa própria, totalmente dedicada e com uma vasta experiência, que permite à FeirExpo responder aos desafios mais ambiciosos e de planear com os seus clientes as formas mais adequadas e seguras para a

execução dos seus projetos. O modelo de negócios dá ainda ênfase a atividades de elevada customização, como é o caso da carpintaria para a construção de caixas, das atividades de embalagem e do transporte dedicado da carga. O estabelecimento de parcerias proporcionam uma vantagem competitiva para o negócio. De facto, a oferta de soluções integradas ao cliente só é possível graças às parcerias existentes com as outras empresas do grupo. Por outro lado, as parcerias com agentes internacionais assegura à empresa a participação em projetos nacionais e internacionais, permitindo desta forma a diversificação da carteira de clientes e, como resultado, o reconhecimento da empresa a nível global. Finalmente, a criação de valor é suportada por uma estrutura de custos que, na FeirExpo, assenta nas viaturas e custos associados, nas instalações usadas para a armazenagem das peças, nos materiais usados para a acomodação e exposição das mesmas e nos recursos humanos que acompanham estas atividades.

3.1.4 Sistemas de desempenho em vigor

Até à data do projeto, não existe na FeirExpo nenhum sistema de desempenho que proporcione uma visão completa da performance da empresa. Isto porque a análise do desempenho, realizada pelo departamento de Controlo de Gestão, é efetuada unicamente segundo uma vertente financeira. As análises efetuadas enquadram-se em uma de duas modalidades: análises mensais, surgindo destas análises relatórios de gestão que refletem a prestação da empresa como um todo e das unidades de negócio individuais, ou análises pontuais, sendo que neste caso é o gestor ou o acionista que tomam a iniciativa de tal análise para um fim específico.

Os relatórios produzidos mensalmente incluem a demonstração de resultados, o balanço e os fluxos de caixa, bem como indicadores como a prestação de serviços, os custos diretos decorrentes da faturação, custos indiretos do negócio, margem bruta ¹ e EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*). Estes indicadores são monitorizados mensalmente e comparados com o orçamento estipulado para o mês ou para o orçamento acumulado do ano (*year-to-date*). Habitualmente, é também analisada a evolução do negócio comparativamente a anos transatos.

Os relatórios acima mencionados são disponibilizados em dois formatos. O primeiro é em formato *Excel*, sendo que neste caso a construção dos mesmos é feito pelo departamento de forma manual. Como alternativa, os relatórios encontram-se igualmente acessíveis na plataforma *Qlickview*, uma plataforma de soluções analíticas que fornece uma análise do negócio através da construção de *dashboards*. Neste caso, como os relatórios estão diretamente conectados à base de dados da empresa, a informação contida nos mesmos é atualizada diariamente. A figura 3.2 demonstra, a título de exemplo, uma das interfaces da plataforma.

Verifica-se assim que os relatórios de gestão produzidos fornecem uma base sólida de suporte à evolução da empresa segundo uma perspetiva financeira. Salvaguarde-se, no entanto, que esta análise é apenas partilhada com a gestão de topo e, portanto, os restantes colaboradores não têm acesso quer ao desempenho da empresa, quer às metas estipuladas para o ano.

¹ A margem bruta é definida como a diferença entre as receitas e os custos de produção.

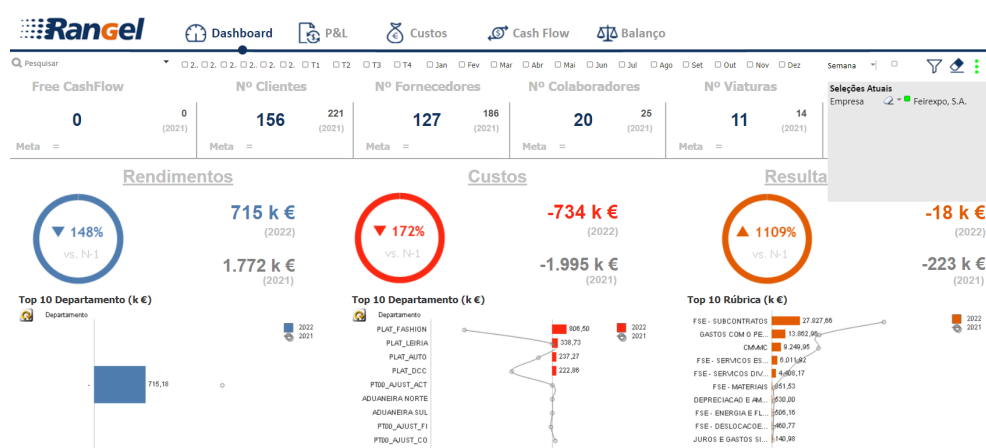


Figura 3.2: Exemplo de um *dashboard* disponível na plataforma *Qlickview*. Fonte: Plataforma interna da empresa.

3.2 Análise do Problema

A implementação do *Balanced Scorecard* nas unidades de negócio do grupo Rangel constitui uma das iniciativas previstas na estratégia corporativa para organizar e planear a melhoria contínua do grupo e garantir, desta forma, o alinhamento das linhas de negócio com os objetivos estratégicos corporativos e individuais.

De facto, a FeirExpo carece de um sistema que permita focar os colaboradores nos objetivos estratégicos da empresa, uma vez que, por um lado, os colaboradores desconhecem a estratégia da empresa e, por outro, os objetivos não estão explicitamente definidos e, como tal, também não são mensurados. Falta então um sistema que explicita tais objetivos, as metas associadas e as iniciativas para os atingir. O *Balanced Scorecard*, ao conectar os indicadores de performance à estratégia, permite aos gestores operacionais percecionarem o impacto do seu comportamento nos objetivos, favorecendo assim também a motivação dos colaboradores e um ambiente de melhoria contínua.

Adicionalmente, o surto pandémico iniciado em 2020 veio instigar a diversificação do negócio, já que os anos de 2020 e 2021 foram marcados por uma forte quebra da faturação, considerando a impossibilidade de realização de feiras e exposições, bem como a própria distribuição de obras de arte. Foi nesta linha que surgiu o estímulo para a aposta na duas novas linhas de negócio - *High Tech* e *Trade Marketing*, e o reforço dos serviços de armazenagem das peças ou equipamentos, pois estes serviços atuam como alavanca do negócio, permitindo atenuar os efeitos dos constrangimentos relacionados com a pandemia. Mais uma vez, o *Balanced Scorecard* impulsiona o foco na estratégia delineada para fazer face aos desafios impostos, o que promove igualmente a criação de oportunidades para uma aprendizagem sistemática, devido ao foco dado aos fatores críticos para a empresa.

Capítulo 4

Metodologia

A formulação e clarificação do tópico de investigação é, de acordo com Saunders et al. (2007), o ponto de partida para qualquer projeto de investigação. Embora o tema de investigação possa já ter sido definido pela organização ou por um professor, como é o caso da presente dissertação, o autor argumenta que é sempre necessário definir de forma precisa e concreta a ideia, para assim garantir que esta é viável. Para tal, os objetivos de investigação devem ser discutidos e formulados em termos de uma questão de investigação. Para o projeto aqui presente, propõe-se a seguinte questão: “Como construir e implementar o *Balanced Scorecard* para uma empresa de logística especializada?”. A secção seguinte detalha o processo de investigação delineado, nomeadamente a definição do método de pesquisa, e a recolha e análise dos dados.

4.1 Método de investigação

Naturalmente que o método escolhido para a investigação dependerá dos objetivos propostos para o projeto, mas também dos recursos disponíveis (Saunders et al., 2007). A revisão de literatura auxilia na escolha da abordagem mais adequada ao projeto, já que suporta a compreensão global do tópico em estudo (Saunders et al., 2007). É a partir dela que o investigador testa então as ideias e teorias que constam na literatura (abordagem dedutiva) ou então explora novas ideias a partir das existentes (abordagem indutiva) (Saunders et al., 2007).

Yin (2009) argumenta que a escolha do método depende de três fatores: 1) tipo de questão que o investigador se propõe a responder, 2) controlo que o investigador tem sobre os eventos a serem estudados e 3) o tipo de fenómeno em foco (contemporâneo ou histórico). Para o autor, o estudo de caso é o método mais adequado sempre que 1) se colocam as questões «como» ou «porquê», 2) o investigador não tem controlo sobre os eventos e 3) o foco é um fenómeno contemporâneo aplicado numa situação real. Ora, sendo o presente projeto desenvolvido em contexto empresarial e aplicado a uma situação real, escolheu-se o estudo de caso como o método de investigação.

Segundo Yin (2009), um estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenómeno aplicado a uma situação real. Os estudos de caso são classificados em estudos exploratórios, descritivos ou explicativos. O objetivo do primeiro é o desenvolvimento de hipóteses e proposições

sobre um determinado problema, tendo em vista a clarificação e maior compreensão do problema em questão (Yin, 2009; Saunders et al., 2007). Já os estudos descritivos procuram descrever detalhadamente um dado fenómeno ou situação (Saunders et al., 2007). Finalmente os estudos explicativos focam-se no estudo de um dado problema com a intenção de estabelecer relações causais entre variáveis (Saunders et al., 2007). O projeto em foco poderá cair tanto na categoria dos estudos explicativos como descritivos. Isto porque, por um lado, procurou-se analisar em detalhe a empresa em questão (estudo descritivo) e, por outro, ambicionou-se perceber como é que o *Balanced Scorecard* poderá ser construído e implementado na empresa (estudo explicativo).

4.2 Recolha e análise de dados

Para Yin (2009), o facto do estudo de caso beneficiar da existência de múltiplas fontes de informação torna este método mais robusto, na medida em que é possível verificar a convergência ou não da informação recolhida. Por outro lado, o autor argumenta também que o estudo de caso beneficia de estudos teóricos anteriormente realizados (abordagem dedutiva), o que auxilia na recolha e análise da informação obtida.

Para o presente projeto, foram várias as fontes de informação utilizadas. Numa primeira fase, procurou-se obter uma compreensão geral do grupo Rangel, isto é, das empresas que a constituem e dos segmentos de mercado onde elas atuam. Para tal, procedeu-se à leitura de documentos internos à empresa, como é o caso do Relatório e Contas do grupo Rangel, de mapas e relatórios financeiros e não financeiros e do *website* corporativo. Por outro lado, o contacto direto com os colaboradores da Rangel e a observação direta e participativa durante o estágio permitiu também consolidar a informação apreendida.

De seguida, partiu-se para a compreensão da situação inicial da empresa onde o *Balanced Scorecard* incide - a FeirExpo. Para tal, foi realizada uma entrevista ao diretor da empresa em questão. Esta entrevista teve quatro objetivos principais:

1. Perceber de forma detalhada a atividade da empresa, o mercado na qual ela se insere e de que forma o ambiente externo impacta a empresa;
2. Compreender a direção da mesma, isto é, qual a visão, missão e estratégia da FeirExpo e de que forma é que esta se alinha com o grupo Rangel;
3. Clarificar como é feita a medição da performance na empresa, esclarecendo também se já existem indicadores de desempenho a ser utilizados atualmente;
4. Identificar os fatores críticos para o sucesso da organização e quais são os aspetos a ser melhorados.

A entrevista ocorreu em formato semi-estruturado, significando isto que, apesar de existir um guião de tópicos e questões preparados para a entrevista, o investigador tem a liberdade de colocar questões diferentes se assim achar que é do seu interesse (Greener, 2008). Desta forma a entrevista

torna-se mais agradável de conduzir, já que não está dependente de um conjunto fixo de perguntas. O guião da entrevista encontra-se no anexo A.

Adicionalmente, e de forma a dar um suporte extra à entrevista, a base de dados da empresa foi explorada através da plataforma *QlickView*, que é a escolhida da empresa no que diz respeito à análise do negócio por *dashboards*. A figura 3.2 do capítulo 4 expõe, a título de exemplo, uma das interfaces desta plataforma.

No final, passou-se então ao último estágio - a construção do *Balanced Scorecard* tendo por base a informação recolhida. Primeiramente começaram por ser definidos os objetivos estratégicos da empresa e as relações de causalidade entre os mesmos através do mapa estratégico. De seguida, foram definidos os indicadores de desempenho coniventes com esses objetivos, notando-se aqui que a revisão de literatura serviu como suporte ao estudo dos indicadores a serem incorporados no *Balanced Scorecard*. Saliente-se que durante este processo foram realizadas várias conversas com o diretor da FeirExpo, de caráter informal, com o intuito de discutir a informação compilada.

Na reta final procedeu-se então à construção do *scorecard* em *PowerBI*, uma ferramenta que permite a construção de *dashboards* que suportem a análise do negócio. Para tal, foi necessário, numa primeira fase, conectar o modelo à base de dados interna da empresa, sendo que o auxílio do Departamento de Sistemas de Informação da Rangel foi indispensável para esta tarefa. A próxima etapa foi o planeamento da recolha de informação não contemplada na base de dados interna, notando-se que o apoio dos departamentos de *Marketing* e Recursos Humanos foi imprescindível para tal. Ressalve-se que, devido ao tempo insuficiente do estágio, alguns dados necessários ainda estão a ser recolhidos. Estes dados estão planeados para ser inseridos manualmente numa base de dados local, igualmente conectada ao *PowerBI*. Sendo esta ferramenta desenhada para ser *user-friendly*, a própria construção do sistema foi realizada no departamento de Controlo de Gestão.

A última fase é a definição das linhas de ação estratégicas que vão permitir atingir os objetivos delineados. Importa mencionar que todo o processo contou com um auxílio e supervisão permanente da equipa do Controlo de Gestão.

A figura 4.1 esquematiza a metodologia aqui exposta.

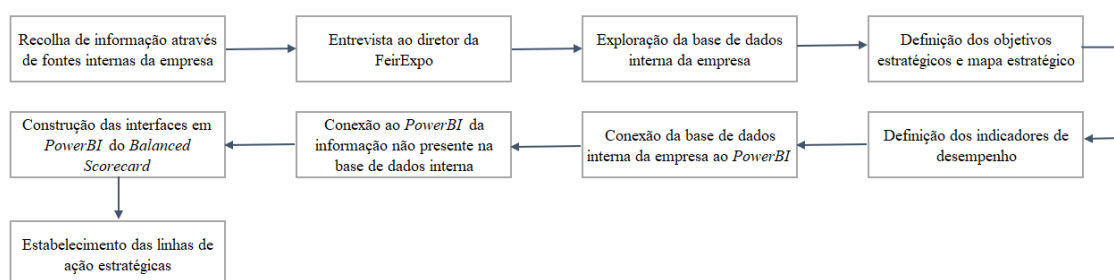


Figura 4.1: Fluxograma representativo da metodologia do projeto.

Capítulo 5

Proposta de implementação do *Balanced Scorecard*

A implementação do *Balanced Scorecard* pressupõe incontornavelmente a definição da estratégia da empresa, já que esta constitui o pilar para a elaboração do mapa estratégico, que estabelece a ponte entre a estratégia e os resultados derivados da mesma. É, portanto, pela formulação da estratégia que a proposta de implementação a seguir apresentada irá iniciar-se.

5.1 Formulação da estratégia

A estratégia corporativa diz respeito ao crescimento e direção da organização como um todo. É através dela que são definidos os objetivos corporativos que garantem que a organização não se desvie da visão e missão definidas. É evidente que a estratégia corporativa modela as estratégias e atividades de todas as unidades de negócio pertencentes à organização. Assim, torna-se importante esclarecer a estratégia corporativa do Grupo Rangel, antes de definir a estratégia da FeirExpo.

5.1.1 Estratégia corporativa

O Grupo Rangel assume-se como um «parceiro logístico global», um reconhecimento que só é conseguido pelo contributo de todos os serviços prestados pelas diferentes empresas. A marca "Rangel", ao associar o seu nome a todas as empresas do grupo, estimula a credibilidade e notoriedade das mesmas, uma estratégia que visa a diferenciação dos serviços e a capitalização do valor numa só marca (Rangel Logistics Solutions, 2021). Adicionalmente, esta prática acelera o reconhecimento no mercado de novos serviços lançados pelo grupo.

A estratégia do Grupo Rangel está alinhada com as exigências do mercado, já que, sendo o seu portfólio de clientes constituído por empresas com um perfil dinâmico e foco na melhoria contínua, é fator decisivo para o grupo a integração das suas operações no seio da cadeia de valor (Rangel Logistics Solutions, 2020a). Este nível de exigência é naturalmente transmitido às empresas do grupo, pelo que a estratégia de cada uma das unidades envolve igualmente um comprometimento com a excelência dos serviços prestados e a inovação das atividades e operações.

5.1.2 Estratégia do negócio

Sendo a estratégia do negócio focada na forma como a empresa se pretende distinguir da concorrência, é evidente que a proposta de valor, exposta no modelo de negócios do capítulo 3 (ver figura 3.1 do capítulo referido), constitua uma parte fulcral da estratégia, uma vez que destaca os elementos diferenciadores do negócio.

É importante, contudo, reconhecer que a estratégia não é alheia quer ao ambiente externo como interno à empresa, pelo que se torna essencial a análise do meio envolvente, de forma a ser possível conceber a estratégia. Como tal, a posição estratégica da empresa foi avaliada através de uma análise SWOT, que tem em conta quer fatores internos à empresa, constituindo estes Forças (*Strengths*) ou Fraquezas (*Weaknesses*) ou fatores externos, representando estes ou oportunidades (*Opportunities*) para a empresa ou, pelo contrário, Ameaças (*Threats*). A figura 5.1 representa esta análise.

Forças	Fraquezas
- Boa imagem e reconhecimento por parte do mercado - Orientação para a qualidade - Equipa especializada e dedicada - Know-how logístico - Condições casa-forte com segurança 24H - Clientes relevantes (ex. Fundação Gulbenkian, Fundação de Serralves, FIL) - Flexibilidade e customização do serviço - Oferta de uma solução integrada	- Custos intragrupo muito elevados - Estrutura organizacional burocrática e pesada - Idade média da equipa (a rondar os 50 anos) - Equipamentos em fim de vida - Falta de tecnologia - Crescimento limitado dada a impossibilidade de subcontratação de mão-de-obra não-qualificada
Oportunidades	Ameaças
- Internacionalização (potenciais novos clientes) - Renovação da frota - Inovação tecnológica - Formação de equipa jovem - Melhor aproveitamento das sinergias com o grupo - Implementação de sistemas de gestão com o objetivo de organizar e planear a melhoria contínua da empresa - Nichos de mercado e abertura a novos segmentos de negócios	- Dependência do cliente estado - Mercado limitado - Concorrência - Instabilidade económica devido à pandemia COVID-19 e à guerra da Ucrânia em curso - Aumento do poder de negociação do cliente

Figura 5.1: Análise SWOT da FeirExpo.

As forças são os elementos que conferem vantagem competitiva à empresa, salientando-se aqui a excelência do serviço (denote-se a qualidade, flexibilidade e confiança no serviço), bem como o portfólio de clientes de reconhecimento nacional, que atuam igualmente como promotor da marca. As fraquezas expõe pontos de vulnerabilidade para a empresa. Realce-se a fraca presença da tecnologia nas operações e o entrave ao crescimento da empresa provocado pela impossibilidade de contratação de mão-de-obra não-qualificada, representando estes entraves à expansão e inovação do negócio.

O meio externo tem a capacidade quer de enaltecer como pôr em risco os fatores que constituem a vantagem competitiva da empresa. Sublinhe-se aqui dois aspetos críticos: a exploração dos avanços tecnológicos do mercado e a aposta na internacionalização. O primeiro, por permitir a diferenciação do negócio é, indubitavelmente, um dos meios privilegiados para a criação de valor para o cliente. A expansão do negócio para território internacional afigura-se como uma oportunidade para fazer face às limitações e incertezas impostas pelo mercado nacional, tornando-se, desta forma, um aspeto de peso na estratégia da FeirExpo.

Os eixos estratégicos a seguir apresentados assentam nos elementos internos e externos ao negócio e pretendem proporcionar uma melhor tradução e concretização da estratégia, servindo de base aos objetivos expostos na secção 5.3 subsequente.

Reconhecimento como parceiro logístico global de excelência

O primeiro eixo estratégico destaca dois aspetos críticos no desenvolvimento da vantagem competitiva na FeirExpo. O primeiro é a oferta de soluções integradas ao cliente, enfatizando-se neste ponto a qualidade como entidade-chave do negócio e a necessidade de garantir que o mesmo está alinhado com as tendências do mercado, de forma a dar resposta às exigências e expectativas dos clientes. O segundo aspeto é a internacionalização, uma vez que permite tirar o máximo proveito das oportunidades do mercado e surge, consequentemente, como elemento fundamental da estratégia

Inovação nas operações e processos

A fomentação de um ambiente produtivo de melhoria contínua e a captura de eficiências operacionais através da integração de novas tecnologias, são, atualmente, requisitos fulcrais para a rentabilidade do negócio. Por outro lado, a procura por soluções mais sustentáveis torna-se igualmente urgente, tendo em consideração as restrições a nível ambiental que hoje se impõem.

Aposta nos nichos de mercado

A FeirExpo tem o seu foco em segmentos particulares de mercado, garantindo um compromisso total com as exigências próprias de cada nicho e o ênfase na qualidade e rigor que é entregue ao cliente. Ademais, a FeirExpo é pioneira em determinados nichos de mercado (é o caso do setor *High Tech*), o que reforça o valor acrescentado dos seus serviços e instiga uma forte ligação com o cliente.

Gestão estratégica dos recursos humanos

A excelência dos serviços prestados depende naturalmente do desenvolvimento dos colaboradores e da criação de um ambiente de melhoria contínua. A formação das equipas e o alinhamento das mesmas com a estratégia reflete-se na eficiência das operações e processos e é condição essencial para o sucesso de uma empresa.

5.2 Proposta do mapa estratégico

O mapa estratégico evidencia as relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho e serve, portanto, como um instrumento que comunica a forma como a estratégia cria valor para a empresa.

A perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, por servir de apoio às restantes perspetivas, está na base do mapa. Destaque-se o ênfase nos recursos humanos, como fonte primária da qualidade e dos ganhos de produtividade. A inovação, sendo um fator crucial na criação e retenção de

valor, está espelhado no desenvolvimento tecnológico e sustentável. Por fim, a construção de uma rede de parceiros permite reter uma vantagem competitiva através da captação de novos clientes e oportunidades. Na perspetiva dos Processos Internos salientam-se, como fatores críticos, a eficiência, a qualidade das operações e a orientação para a inovação. Seguem-se então os pontos que se afiguram mais relevantes para o cliente - a excelência do serviço, a notoriedade da marca, a angariação de novos clientes e a fomentação de uma boa relação com os já existentes. Finalmente, na perspetiva Financeira, enfatiza-se a maximização do ROCE, que é a medida por excelência para a criação de valor para o acionista. O sucesso deste objetivo depende, por sua vez, da maximização do EBT (*Earnings Before Taxes*) e dos fluxos de caixa (FCF).

A figura 5.2 esquematiza, de acordo com o exposto, o mapa estratégico da FeirExpo. Denote-se que a perspetiva de Aprendizagem e Crescimento tem impacto em todos os outros objetivos, razão pela qual não se destacaram relações de causalidade específicas. Não se estabeleceram igualmente conexões entre os objetivos da Perspetiva Financeira, por estes serem interdependentes.

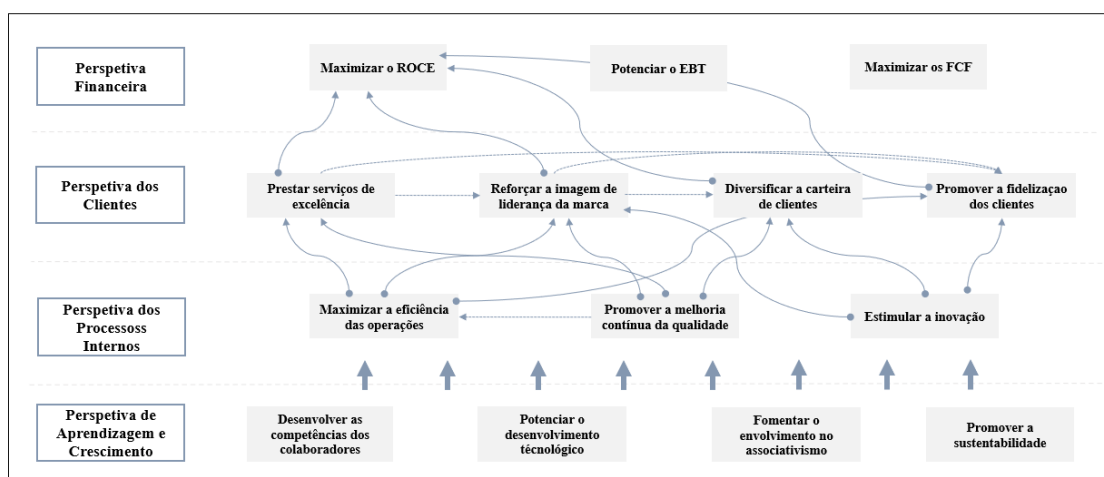


Figura 5.2: Mapa estratégico da FeirExpo.

5.3 Definição dos objetivos estratégicos e dos indicadores de desempenho associados

A secção que se segue detalha os objetivos estratégicos que suportam a estratégia acima enunciada, as razões que motivam a escolha dos mesmos, e os indicadores de desempenho que modelam esses objetivos, sendo que foram privilegiados aspetos como a simplicidade de análise e cálculo e o balanço entre indicadores *lead* e *lag*. Os objetivos encontram-se desagregados pelas quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*, sendo que os mesmos serão expostos segundo o mapa estratégico, isto é, da base para o topo. Cada secção termina com um quadro resumo que condensa a informação apresentada. Note-se que o processo de definição das metas é um processo que exige uma atitude de reflexão e ponderação perante a estratégia, pelo que as mesmas ainda não se encontram fixadas na sua totalidade e, portanto, não estão contempladas nesta proposta.

5.3.1 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

1. Desenvolver as competências dos colaboradores

A responsabilidade social das empresas da Rangel passa pela valorização dos recursos humanos como ativo estratégico, através de um processo de qualificação e avaliação contínua. Na FeirExpo, um dos alicerces do negócio é precisamente a experiência e formação da equipa, que garante a excelência dos serviços prestados e a criação de uma relação de confiança com o cliente. Por outro lado, são as pessoas que determinam o carácter e força da organização, pelo que garantir a satisfação dos colaboradores é vital para implementar o *Balanced Scorecard* com sucesso.

Taxa de cumprimento do plano de formação

O departamento dos Recursos Humanos da Rangel estabelece, anualmente, um plano de formação adequado às funções e departamentos dos colaboradores. Alinhar a empresa com os objetivos de desenvolvimento profissional das suas equipas torna-se vital para alcançar os níveis de eficácia, qualidade e eficiência compatíveis com os desafios que se impõe diariamente. Sugere-se então a medição da taxa de cumprimento do plano de formação dos colaboradores, visível na equação 5.1.

$$\frac{\text{Nº de horas de formação reais}}{\text{Nº de horas do plano de formação}} \quad (5.1)$$

Taxa de rotação

A taxa de rotação dos colaboradores refere-se ao número de colaboradores que abandonam a empresa num determinado período de tempo. Um colaborador que abandone a empresa não reflete só a insatisfação do mesmo para com o trabalho. Salienta-se também a falha na gestão dos recursos humanos, na medida em que a empresa é incapaz de promover um ambiente de abertura do trabalhador com a mesma ou de divulgar novas oportunidades que vão de encontro às expectativas das suas equipas. O indicador "taxa de rotação" está expresso na equação 5.2.

$$\frac{\text{Nº de saídas de colaboradores}}{\text{Nº médio de colaboradores no período considerado}} \quad (5.2)$$

Taxa de absentismo

A taxa de absentismo diz respeito o número de dias que os colaboradores estão ausentes do trabalho intencionalmente. A origem deste problema poderá estar no descontentamento ou numa má experiência no local de trabalho, pelo que não importa só monitorizar este indicador, mas perceber igualmente o que motiva o absentismo. O cálculo deste indicador é o exposto na equação 5.3.

$$\frac{\text{Nº mensal de dias de trabalho perdidos}}{\text{Nº de dias expectáveis de trabalho no mês}} \quad (5.3)$$

Índice de satisfação dos colaboradores

Todos os anos, o grupo Rangel realiza um inquérito de satisfação aos seus colaboradores, visando avaliar aspetos como a cultura organizacional, qualidade do trabalho ou realização profissional, quer em termos qualitativos como quantitativos, através de um *score* que reflete as várias dimensões integradas. Note-se que o inquérito está desenhado para ser uma ferramenta dinâmica, pelo que o mesmo é adaptado às circunstâncias vividas (mencione-se, a título de exemplo, a necessidade de avaliar este ano o equilíbrio vida profissional/pessoal e o tema do teletrabalho). Propõe-se então avaliar o nível de satisfação dos colaboradores, anualmente, em termos quantitativos, através do *score* aludido.

2. Potenciar o desenvolvimento tecnológico

Sendo o mercado tão dinâmico, é exigido às empresas o acompanhamento dos desenvolvimentos tecnológicos do meio, de forma a ser possível quer maximizar a rentabilidade do negócio, pela melhoria na eficiência dos processos e operações, quer corresponder e superar as expectativas dos clientes. Nesta linha, o desenvolvimento tecnológico na empresa será avaliado através do indicador exibido.

Investimento em I&D

O investimento em I&D (Investigação e Desenvolvimento) é o primeiro esforço da empresa em direção ao progresso tecnológico. A sua evolução reflete um ambiente de melhoria contínua e a sensibilização da empresa para a importância do crescimento tecnológico no seio das operações.

3. Fomentar o envolvimento no associativismo

O desenvolvimento de parcerias com associações, instituições e outras entidades afigura-se como uma vantagem competitiva para a empresa, já que permite aumentar o reconhecimento da marca, captar e reter os clientes, e ainda apreender novo conhecimento através do relacionamento com as entidades parceiras. Na FeirExpo, este dinamismo espelha-se na presença dos operacionais-chave em eventos da área, que estimula a criação de *networking* com potenciais clientes para a mesma. Neste sentido, sugere-se a medição deste objetivo a partir de dois KPIs.

Número de presenças em eventos de associativismo

O ponto de partida na promoção e estimulação da marca é precisamente a presença em eventos da área, dado que é através destes eventos que é estabelecido uma rede de contactos que serve como base à captura de novos clientes. Propõe-se então a monitorização do número de presenças dos operacionais da FeirExpo em eventos de associativismo.

Volume de faturação proveniente de presenças em eventos

A angariação de clientes provenientes da presença dos operacionais nas iniciativas de associativismo deverá traduzir-se num aumento de receitas. Monitorizar este valor constitui uma medida de rentabilidade destes eventos, pelo que se torna importante a sua medição como forma de atestar (ou não) o valor acrescentado das atividades em questão.

4. Promover a sustentabilidade

O pilar de sustentabilidade atua, no grupo Rangel, como orientador de todas as atividades e está espelhado tanto numa dimensão social como ambiental. A nível social, a Rangel evidencia uma forte preocupação com o capital humano, que é salientado na valorização dos seus colaboradores e que se traduz nos objetivos anteriormente citados. A nível ambiental, o grupo defende uma política de minimização do impacto ambiental das suas atividades, quer através da promoção do uso racional dos recursos, quer pela minimização de produção de resíduos. A sensibilização para o tema da sustentabilidade é passado a todas as empresas do grupo, pelo que manter este aspeto presente na FeirExpo é também importante. Os indicadores abaixo apresentados modelam então o objetivo "Promover a sustentabilidade".

Consumo energético por m^2

Avaliar o consumo energético na FeirExpo constitui uma medida da eficiência energética na empresa, incentivando a implementação de iniciativas que visem a otimização dos recursos e, consequentemente, a maximização da performance das operações.

Volume de desperdício de materiais

Na FeirExpo, as atividades de carpintaria originam diariamente uma quantidade elevada de resíduos. O acompanhamento do volume de resíduos vai de encontro às políticas de minimização de resíduos da Rangel e permite desafiar as operações e processos já existentes, com o intuito de diminuir o impacto dos resíduos nas atividades.

A figura 5.3 apresenta um quadro resumo referente à Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento do *Balanced Scorecard* da FeirExpo.

Perspetiva	Objetivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Unidade de medida	Periodicidade
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver as competências dos colaboradores	Taxa de cumprimento do plano de formação	%	Anual
		Taxa de rotação	%	Anual
		Taxa de absentismo	%	Mensal
		Índice de satisfação dos colaboradores	-	Anual
	Potenciar o desenvolvimento tecnológico	Investimento em I&D	€	Anual
	Fomentar o envolvimento no associativismo	Nº de presenças em eventos de associativismo	-	Semestral
		Volume de faturação proveniente dos eventos	€	Semestral
	Promover a sustentabilidade	Consumo energético por m^2	kW	Mensal
		Volume de desperdício de materiais	m^3	Mensal

Figura 5.3: Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento - FeirExpo.

5.3.2 Perspetiva dos Processos Internos

1. Maximizar a eficiência das operações

O aumento da eficiência a nível operacional traduz-se, na visão do negócio, numa maior rentabilidade, o que permite, por sua vez, enaltecer a experiência do cliente através de uma melhoria nos serviços prestados, mantendo o custo associado ao serviço. Seguindo este raciocínio, o primeiro objetivo na Perspetiva dos Processos Internos é então a exploração de eficiências nas operações, sendo este objetivo definido através dos seguintes indicadores de desempenho.

Taxa de processos faturados fora do tempo

A faturação de processos fora do tempo, isto é, não processados no mês a que dizem respeito, causa constrangimentos quer no departamento financeiro, quer a nível operacional. Diminuir a taxa de processos faturados fora do tempo traduz-se, portanto, numa melhoria da eficiência operacional. O cálculo deste indicador é o apresentado na equação 5.4.

$$\frac{\text{Nº de processos faturados fora do tempo}}{\text{Nº total de processos}} \quad (5.4)$$

Taxa de processos operacionais documentados

A documentação de processos operacionais é uma prática benéfica para a empresa, com grande impacto na eficiência das operações. Isto porque, estando os processos detalhados quanto ao modo de execução, garante-se que os colaboradores seguem os procedimentos corretos e que os mesmos são consistentes e bem estruturados. Adicionalmente, é também mais fácil a formação de novos colaboradores. O cálculo deste indicador é visível na equação 5.5.

$$\frac{\text{Nº de processos documentados}}{\text{Nº total de processos}} \quad (5.5)$$

Espaço vazio no armazém

Avaliar o espaço vazio no armazém permite compreender se o mesmo está a ser utilizado de forma eficiente e se são necessárias medidas para otimizar a gestão do espaço. Na FeirExpo, os custos com armazém representam cerca de 10% dos custos fixos do negócio, pelo que se torna importante monitorizar o espaço vazio do armazém face ao espaço total, calculado conforme a equação 5.6.

$$\frac{\text{Espaço vazio no armazém}}{\text{Espaço total}} \quad (5.6)$$

Receita por colaborador

A receita por colaborador é uma medida de produtividade, considerando que, quanto maior este número, maior será a rentabilidade da empresa. A fórmula de cálculo associada está expressa na equação 5.7.

$$\frac{\text{Volume de negócios}}{\text{Nº total de colaboradores}} \quad (5.7)$$

2. Promover a melhoria contínua da qualidade

O dinamismo do meio circundante leva a que a qualidade seja, nos dias de hoje, um alvo em constante mudança, já que a introdução de novas tecnologias ou até a introdução de novos serviços pela concorrência despoleta novas exigências para o consumidor. Torna-se então imperativo não só manter, como elevar os padrões de qualidade a que os clientes da FeirExpo estão habituados. Propõe-se a medição deste objetivo através de dois indicadores de desempenho.

Taxa de cumprimento do orçamento dos clientes

Um dos aspetos que espelham a qualidade do serviço é precisamente a fiabilidade da informação fornecida ao cliente. O desvio do orçamento dos serviços prestados ao cliente traduz uma falta de rigor e planeamento, pelo que acompanhar a taxa de orçamentos efetivados permite monitorizar o esforço na melhoria da qualidade do serviço. O cálculo deste indicador apresenta-se na equação 5.8.

$$\frac{\text{Orçamentos efetivados}}{\text{Nº de orçamentos totais elaborados}} \quad (5.8)$$

Custos com danos e indemnizações

O impacto dos acidentes de trabalho que possam ocorrer não reside apenas nas perdas de eficiência operacional, já que aspetos como a reputação da empresa ou a confiança no serviço são também impactados na ocorrência de tais infortúnios. A mensuração dos custos incorridos com danos e indemnizações permite perceber tanto a gravidade dos acidentes ocorridos (pela relação direta entre o custo e magnitude), como o impacto dos mesmos e avaliar, no longo prazo, o esforço dos operacionais em colmatar as fragilidades causadores dos acidentes.

3. Estimular a inovação

Para corresponder às expectativas e exigências do cliente, é imperativo acompanhar as tendências do mercado, o que só se torna possível no seio de um ambiente de inovação e investimento no crescimento contínuo. A introdução de novos negócios no mercado espelha precisamente a preocupação em reter as novas oportunidades do mercado, sendo que no caso da FeirExpo referimo-nos ao lançamento dos novos setores do *High Tech* e *Trade Marketing*. Preconiza-se o acompanhamento do crescimento destes setores, quer através da observação do peso dos mesmos no bolo total de vendas da empresa (equação 5.9), quer pela avaliação do crescimento do mesmos (equação 5.10).

Peso na faturação dos novos setores

$$\frac{\text{Faturação dos novos setores}}{\text{Faturação total}} \quad (5.9)$$

Taxa de crescimento dos novos setores

$$\frac{\text{Faturação dos novos setores}_{\text{mês } n}}{\text{Faturação dos novos setores}_{\text{mês } (n-1)}} - 1 \quad (5.10)$$

A figura 5.4 sumariza a Perspetiva dos Processos Internos referente ao *Balanced Scorecard* da FeirExpo.

Perspetiva	Objetivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Unidade de medida	Periodicidade
Processos Internos	Maximizar a eficiência das operações	Taxa de processos faturados fora do tempo	%	Mensal
		Taxa de processos documentados	%	Mensal
		Espaço vazio no armazém	%	Mensal
		Receita por colaborador	€	Mensal
	Promover a melhoria contínua da qualidade	Taxa de cumprimento do orçamento dos clientes	%	Mensal
		Custos com danos e indemnizações	€	Semestral
	Estimular a inovação	Peso na faturação dos novos setores	%	Mensal
		Taxa de crescimento dos novos setores	%	Mensal

Figura 5.4: Perspetiva dos Processos Internos - FeirExpo.

5.3.3 Perspetiva dos Clientes

1. Prestar serviços de excelência

Um dos alicerces da proposta de valor da FeirExpo é a qualidade e a competência dos serviços prestados. A confiança que os clientes depositam na empresa para a gestão de toda a operação só é possível graças ao elevado nível de serviço oferecido. É crucial então assegurar que os padrões de excelência são mantidos, sendo este o primeiro objetivo na Perspetiva dos Clientes e modelado por dois KPIs.

Índice de satisfação do cliente

Manter a qualidade do serviço prestado traduz-se na satisfação do cliente, pelo que avaliar o grau de satisfação dos clientes é uma medida eficaz para inferir sobre a qualidade do serviço nesta perspetiva e identificar potenciais problemas que afetem a criação de valor para o mesmo. Os inquéritos de satisfação ao cliente constituem no grupo Rangel parte de iniciativas corporativas, pelo que este indicador irá estar alinhado com as diretrizes corporativas.

Número de reclamações do serviço

O número de reclamações do serviço traduzem a insatisfação do cliente com o serviço e permitem detetar potenciais áreas onde o serviço deve ser melhorado, de forma a corresponder às exigências do cliente. Por outro lado, a monitorização deste indicador possibilita igualmente avaliar a existência (ou não) de melhorias nas áreas previamente identificadas como deficitárias.

2. Reforçar a imagem de liderança da marca FeirExpo

Promover o reconhecimento da marca é fundamental para instigar no cliente a preferência e a confiança pelo serviço. Considerando que na FeirExpo um dos pilares do negócio é precisamente a confiança que o cliente deposita na empresa para operar as peças delicadas, é crucial enaltecer a imagem da marca. Este processo é efetuado através de dois meios: canais de *marketing* digitais, isto é, *website* corporativo, e a rede de agentes e parceiros da empresa, que contribuiu para o reconhecimento da marca, servindo igualmente como garantia da qualidade para os clientes. Nesta linha, propõe-se o acompanhamento deste objetivo através de dois indicadores.

Tráfego do *website*

O tráfego do *website* diz respeito ao número de utilizadores que visitam o *website*, sugerindo-se que seja monitorizado pelo número de *cliques* no *website* referente à FeirExpo, por mês. Este é um indicador que permite perceber se de facto o nome "FeirExpo" está no «*top of mind*» dos seus clientes, isto é, se é uma marca notável e reconhecida pelos mesmos.

Nº de novas parcerias e agentes internacionais

É a criação de uma rede de parceiros e agentes que propicia a expansão da carteira de clientes, através do estabelecimento de uma sólida rede de *networking*, estimulando igualmente a criação de uma relação de confiança com os clientes, já que os parceiros internacionais atestam a qualidade e o reconhecimento da marca (é o caso das parcerias com a ARTIM e ICEFAT).

3. Diversificar a carteira de clientes

A diversificação da carteira de clientes não se traduz só no aumento do volume de negócios. Primeiro, o crescimento da base de clientes é capaz de estimular o crescimento de uma cultura de inovação e criatividade, devido aos novos e diferentes desafios impostos pelos mesmos. Segundo, e considerando que uma carteira diversificada de clientes estimula a entrada em novas indústrias e setores, dá-se ainda a mitigação do risco do negócio, por não haver apenas uma única base de clientes. A diversificação da carteira de clientes vai ainda de encontro ao objetivo de reconhecimento global da empresa, pelo que este constitui então o terceiro objetivo, modelado através dos dois KPIs descritos abaixo.

Taxa de faturação de novos clientes

A taxa de faturação de novos clientes reflete o peso no volume de negócios de clientes com faturação há menos de um ano e avalia a eficiência com que a empresa diversifica (ou não) o seu portfólio de clientes. A sua fórmula de cálculo está expressa na equação 5.11.

$$\frac{\text{Faturação a novos clientes}}{\text{Faturação total}} \quad (5.11)$$

Peso de entidades públicas na faturação

A dependência num único cliente expõe naturalmente a empresa a um maior risco do negócio. Visto que a FeirExpo tem uma grande dependência em entidades públicas, é importante avaliar o seu peso no volume total de faturação. O cálculo deste indicador é o apresentado na equação 5.12.

$$\frac{\text{Faturação a entidades públicas}}{\text{Faturação total}} \quad (5.12)$$

4. Promover a fidelização do cliente

Ter uma base sólida de clientes fidelizados traduz-se na satisfação do cliente para com os serviços prestados. A fidelização dos clientes potencia igualmente o crescimento das vendas porque, estando os clientes fidelizados a um serviço exclusivo e altamente customizado, a sensibilidade ao preço é menor. O último objetivo da Perspetiva dos Clientes prende-se então com a estimulação da fidelização dos mesmos, sendo este objetivo medido segundo os dois indicadores abaixo.

Peso do TOP 10 de clientes na faturação total

A monitorização da dependência da empresa nos seus dez maiores clientes, em termos de volume de faturação, prende-se essencialmente com dois aspetos. Primeiro, possibilita a perceção do risco a que empresa está sujeita por estar suportada por uma carteira de clientes mais ou menos limitada. Segundo, a análise do próprio TOP 10 de clientes permite averiguar se a empresa está mais apoiada nos novos clientes, ou, pelo contrário, nos antigos. O cálculo do indicador está apresentado na equação 5.13.

$$\frac{\text{Faturação do TOP 10 de clientes}}{\text{Faturação total}} \quad (5.13)$$

Taxa de customer churning

O *customer churning* dá-se quando um cliente escolhe deixar de estabelecer relações com determinada empresa, cessando entre os mesmos a prestação de serviços. A taxa de *customer churning* é, portanto, um indicador da insatisfação do cliente para com o serviço. Visto que a FeirExpo tem diversos clientes para os quais os serviços prestados são efetuados apenas numa base pontual, o número de clientes *churned* é apenas calculado para aqueles pertencentes ao TOP 20 de faturação e que, no intervalo de um ano, deixaram de requerer serviços da FeirExpo. A fórmula de cálculo do indicador é a expressa na equação 5.14.

$$\frac{\text{Número de clientes } churned}{\text{Número de clientes total}} \quad (5.14)$$

A figura 5.5 apresenta, de forma resumida, a Perspetiva dos Clientes para o presente *Balanced Scorecard*.

Perspetiva	Objetivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Unidade de medida	Periodicidade
Clientes	Prestar serviços de excelência	Índice de satisfação do cliente	-	Anual
		Nº de reclamações do serviço	-	Semestral
	Reforçar a imagem de liderança da marca	Tráfego do Website	Nº de cliques	Mensal
		Nº de novas parcerias	-	Semestral
	Diversificar a carteira de clientes	Taxa de faturação a novos clientes	%	Mensal
		Peso de entidades públicas na faturação	%	Mensal
	Promover a fidelização dos clientes	Peso do top 10 de clientes na faturação	%	Mensal
		Taxa de <i>customer churning</i>	%	Anual

Figura 5.5: Perspetiva dos Clientes - FeirExpo.

5.3.4 Perspetiva Financeira

1. Maximizar o ROCE

O ROCE (*Return On Capital Employed*) é um indicador financeiro que avalia a eficiência dos capitais investidos, uma vez que compara o resultado gerado face aos capitais investido para gerar esse resultado (Jordan et al., 2015). O resultado é habitualmente quantificado em termos do EBIT (*Earnings before Interest and Tax*), que representa o lucro de uma empresa subtraído dos juros e impostos. Este indicador constitui assim uma métrica de avaliação da gestão dos capitais investidos pelos acionistas, pelo que o primeiro objetivo na Perspetiva Financeira é precisamente a maximização do ROCE e irá ser modelado a partir de dois indicadores.

ROCE

O ROCE compara o resultado (EBIT) com os capitais investidos, pelo que a sua fórmula de cálculo é a explicitada na equação 5.15.

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Ativo} - \text{Passivo Corrente}} \quad (5.15)$$

Volume de negócios

Sendo o EBIT o lucro operacional, isto é, as receitas subtraídas às despesas, torna-se evidente que uma das formas privilegiadas de estimular o ROCE é através do crescimento do volume de negócios (faturação dos serviços prestados). Um aumento do volume de negócios é sinal do crescimento e penetração da empresa no mercado, pelo que a sua monitorização é crucial para a avaliação da expansão do negócio.

2. Potenciar o EBT

O EBT (*Earnings Before Taxes*) é em tudo semelhante ao EBIT, exceto serem aqui contabilizados o peso dos juros de financiamento. O EBT constitui, portanto, uma medida do desempenho financeiro da empresa e a sua maximização oferece, para os acionistas, perspetivas de retorno no investimento, sendo este objetivo analisado através de três indicadores.

EBT

O próprio EBT da empresa constitui o ponto de partida para a avaliação deste objetivo.

Margem Bruta

Ao analisar a rentabilidade do negócio, é habitual distinguir entre custos fixos e variáveis (estes últimos dependentes das vendas), já que empresas com elevados custos fixos são mais vulneráveis a uma queda do volume de negócios por não poderem reduzir os custos fixos de forma imediata. A margem bruta mede então os custos variáveis do negócio face às receitas e traduz o capital sobranante que a empresa retém e que é usado para pagar os custos fixos. A fórmula de cálculo é a apresentada na equação 5.16.

$$\frac{\text{Volume de vendas} - \text{Custo das vendas}}{\text{Volume de vendas}} \quad (5.16)$$

Margem Operacional

A margem operacional mede o peso das despesas operacionais, isto é, os custos inerentes ao negócio (quer sejam estes fixos ou variáveis) face ao volume de negócios e, por conseguinte, um indicador de rentabilidade operacional, que indica ao acionista se a empresa está a gerar resultados a partir das suas atividades primárias. Quer a margem bruta como operacional permite ao acionista a comparação da performance do negócio relativamente a outros da mesma indústria. A margem operacional é calculada pela fórmula apresentada na equação 5.17.

$$\frac{\text{Receita total} - \text{Custos operacionais}}{\text{Receita total}} \quad (5.17)$$

3. Maximizar o FCF

O FCF (*Free Cash Flow*) representa o montante de caixa que uma empresa é capaz de pagar aos investidores depois de pagas as despesas decorrentes das atividades operacionais e das atividades de investimento (Higgins, 2012). É a análise do FCF que garante ao acionista que a empresa não cai em risco de insolvabilidade, por não ser capaz de cumprir com as suas obrigações financeiras. O FCF é, pois, um dos indicadores fundamentais do valor de um negócio e é um dos principais meios de criação de valor para o acionista. O último objetivo prende-se com a maximização deste indicador, sendo que a sua avaliação e monitorização será realizada a partir de três KPIs.

FCF

O FCF corresponde à diferença entre o fluxo de caixa (entrada e saída de dinheiro) das atividades operacionais e o investimento realizado em capital e são calculados de acordo com a equação 5.18.

$$\text{Fluxo de caixa das atividades operacionais} - \text{Investimentos em capital} \quad (5.18)$$

O fluxo de caixa das atividades operacionais depende naturalmente do tempo que a empresa demora a converter os recursos em dinheiro - ciclo de caixa. O ciclo de caixa é expresso pelo intervalo entre o pagamento da empresa aos fornecedores (Prazo médio de pagamentos - PMP) e o recebimento do pagamento dos clientes (Prazo médio de recebimentos - PMR) e traduz a eficiência com que a empresa usa os ativos e passivos de curto prazo para gerar dinheiro e alocá-lo novamente a novas atividades e processos. Nesta linha, o equilíbrio entre o PMP e o PMR é fundamental para garantir que a empresa tem liquidez suficiente para as operações do dia-a-dia e, portanto, a monitorização destes dois indicadores é imperativo. As equações 5.19 e 5.20 expõem o cálculo, em dias, do PMP e PMR, respetivamente.

Prazo médio de pagamentos

$$\frac{\text{Saldo de Fornecedores}}{\text{Compras}} \cdot 365 \text{ (dias)} \quad (5.19)$$

Prazo médio de recebimentos

$$\frac{\text{Saldo de Clientes}}{\text{Vendas}} \cdot 365 \text{ (dias)} \quad (5.20)$$

A figura 5.6 expõe um quadro resumo relativo à Perspetiva Financeira para o *Balanced Scorecard* em foco.

Perspetiva	Objetivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Unidade de medida	Periodicidade
Financeira	Maximizar o ROCE	ROCE	%	Mensal
		Volume de negócios	€	Mensal
	Potenciar o EBT	EBT	€	Mensal
		Margem Bruta	%	Mensal
		Margem Operacional	%	Mensal
	Maximizar os FCF	FCF	€	Mensal
		PMP	Dias	Anual
		PMR	Dias	Anual

Figura 5.6: Perspetiva Financeira - FeirExpo.

5.4 Definição das iniciativas estratégicas

O cumprimento das metas estipuladas para cada indicador de desempenho requer a definição de linhas de ação que permitam atingir os objetivos estratégicos delineados. Detalha-se, de seguida, as iniciativas planeadas, definidas em conjunto com o diretor da FeirExpo e a equipa do Controlo de Gestão.

Neste momento, a FeirExpo está a atravessar uma reestruturação da marca tendo em vista dois propósitos. O primeiro é destacar-se do grupo quer pela componente de logística especializada,

quer pela delicadeza e exclusividade dos seus serviços. Por outro lado, a FeirExpo pretende evidenciar a sua posição como empresa pertencente a um grupo com uma forte presença no mercado e promover a exploração das sinergias intragrupo, como é o caso da capacidade de investimento e a eficiência no preço. Também é igualmente objetivo da empresa fomentar relações com os clientes do setor *Pharma* do grupo, por serem estes fortes clientes no setor do *Trade Marketing*. Estas constituem assim as primeiras linhas de ação no âmbito do *scorecard*.

A expansão do negócio é ainda potenciada por duas vias. A primeira é pela aposta no setor de *healthcare*. A segunda pelos serviços de armazenagem, que têm também impacto na resiliência do negócio. Isto porque, mesmo cessando a atividade em outros ramos, os serviços de armazenagem são sempre mantidos. Adicionalmente, a rentabilidade é potenciada quer a partir da introdução de novas ferramentas a nível da gestão e das operações, quer a partir da promoção da partilha de recursos entre unidades de negócio (tanto pessoal como viaturas ou equipamentos).

O desenvolvimento de sistemas de monitorização de armazenagem e de eficiência energética e o foco na qualidade da frota surgem no âmbito da orientação para a inovação. A aposta na formação intensiva das equipas é igualmente um aspeto crucial para assegurar um ambiente de crescimento contínuo.

A FeirExpo está ainda a trabalhar no sentido de obter a norma ISO 9001, referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, o que vem promover quer a excelência dos serviços prestados, quer a maximização da rentabilidade. A figura 5.7 sumariza as iniciativas expostas e expõe o impacto de cada uma (positivo, negativo ou neutro) nos objetivos anteriormente citados, salientando-se que apenas se considerou para análise impactos diretos, dado que, e de acordo com o mapa estratégico, os objetivos não são independentes entre si.

5.5 Implementação e acompanhamento

O sucesso da implementação do *scorecard* depende de uma comunicação eficaz da estratégia à equipa, pelo que esta deve constituir o primeiro passo no processo de implementação, sugerindo-se, numa primeira fase, a exposição da estratégia da empresa como um todo, seguindo-se o detalhe da estratégia específica para cada unidade de negócio. Neste processo, é fulcral salientar o papel de cada um no cumprimento das metas para os objetivos propostos, já que a alocação de responsabilidades pelas metas e iniciativas propostas é condição essencial para haver um comprometimento completo de toda a equipa com o *Balanced Scorecard*. Destaque-se, nesta linha, a relevância da calendarização das iniciativas estratégicas como suporte durante o processo.

Sendo o *Balanced Scorecard* uma ferramenta dinâmica, é necessário efetuar uma revisão periódica da ferramenta, sugerindo-se, para este efeito, uma revisão anual dos objetivos estratégicos e, consequentemente, das linhas de ação estratégicas e dos recursos que lhe estão alocados.

5.5.1 Integração do *Balanced Scorecard* no sistema de informação da empresa

Para a implementação do *Balanced Scorecard* ser bem sucedida, é necessário que os indicadores de desempenho possam ser facilmente monitorizados e alocados aos operacionais responsáveis

	Perspetiva	Financeira			Clientes			Processos Internos			Aprendizagem e Crescimento				
		Maximizar o ROCE	Potenciar o EBT	Maximizar os FCF	Prestar serviços de excelência	Reforçar a imagem de liderança da marca	Diversificar a carteira de clientes	Promover a fidelização dos clientes	Maximizar a eficiência das operações	Promover a melhoria contínua da qualidade	Estimular a inovação	Desenvolver as competências dos colaboradores	Potenciar o desenvolvimento tecnológico	Fomentar o envolvimento no associativismo	Promover a sustentabilidade
Crescer na indústria do <i>healthcare</i>															
Tirar proveito das sinergias do grupo															
Promover a partilha de recursos (ex: viaturas) entre unidades de negócio															
Angariar novos clientes a partir dos clientes Pharma do grupo															
Aumentar a resiliência do negócio															
Renomear a marca FeirExpo															
Intensificar o marketing da FeirExpo															
Aquisição de frota própria															
Desenvolver sistemas de monitorização de armazenagem															
Integração de uma ferramenta de gestão centralizada															
Obter certificação da norma ISO 9001															
Investimento num novo sistema operacional															
Investir numa formação de qualidade para as equipas															
Planear sistemas de eficiência energética															

Impacto nulo Impacto positivo Impacto negativo

Figura 5.7: Matriz de impacto das iniciativas.

(isto é, gestores de primeira e segunda linhas), sendo aconselhado uma revisão mensal, por parte da direção da FeirExpo, destes indicadores. Tendo em vista tal propósito, foram desenvolvidos *dashboards* em *PowerBI*, uma ferramenta de *Business Analytics* de suporte à gestão do negócio.

A figura 5.8 apresenta uma proposta de um *dashboard* em *PowerBI* para o acompanhamento mensal dos indicadores do *scorecard* a ser monitorizados segundo esta periodicidade. Este *dashboard* está preparado para conter informação quer do valor real, quer da meta prevista para cada indicador. O anexo B expõe quatro *dashboards* referentes às quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*. Os *dashboards* incluem os objetivos do *scorecard* e os indicadores de desempenho associados e que, por estarem conectados à base de dados interna da Rangel, permitem uma monitorização numa base diária. Esta ferramenta de *Business Analytics* pretende então apoiar a monitorização dos KPIs e facilitar a sua visualização e controlo, uma vez que os relatórios de cada perspetiva contêm igualmente uma representação da evolução gráfica dos indicadores de desempenho e incluirão também as metas associadas. Ressalve-se, contudo, que nem toda a informação foi ainda recolhida, pelo que alguns indicadores presentes no anexo B aparecem ainda com um valor nulo.

5.6 Desafios à implementação do *Balanced Scorecard*

Sendo o *Balanced Scorecard* uma ferramenta dinâmica, antecipa-se a necessidade de uma revisão periódica ao *scorecard*. O compromisso total da gestão de topo com o *Balanced Scorecard*

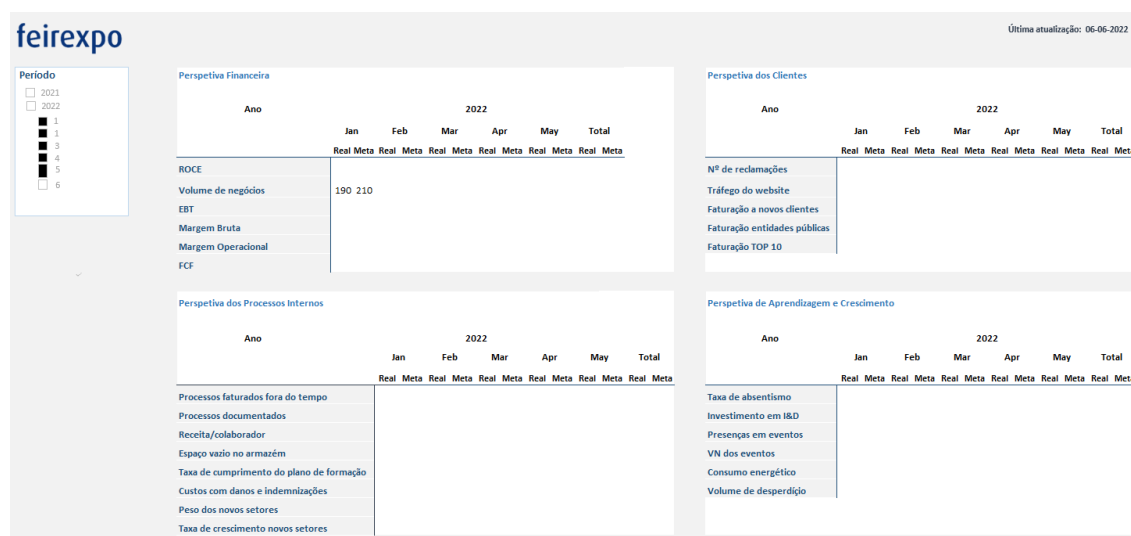


Figura 5.8: Proposta de *dashboard* de monitorização mensal do *Balanced Scorecard*

constituirá, indubitavelmente, um dos principais pontos críticos no processo de implementação e posterior manutenção da ferramenta. De facto, só o apoio total dos gestores de primeira linha garante a aceitação do *scorecard* pelos gestores de segunda linha, e a partir desta, dos restantes colaboradores.

Adicionalmente, existem alguns indicadores que, por não estarem conectados à base de dados interna da Rangel, são registados manualmente na base de dados local que serve de apoio ao sistema de informação construído (é o caso dos indicadores referentes aos recursos humanos). Sugere-se, numa fase primária, que a equipa do Controlo de Gestão seja responsável pela atualização destes indicadores, alertando-se, no entanto, que é vital controlar a alocação de responsabilidades, de modo a que a manutenção do *Balanced Scorecard* não caia no abandono.

Também a integração do *PowerBi* como ferramenta privilegiada para os gestores poderá ser alvo de resistência por parte dos mesmos. Não obstante, a incorporação da mesma é crucial para uma implementação eficaz e duradoura do *Balanced Scorecard*, já que é através desta que é assegurado o acompanhamento e o controlo dos indicadores de desempenho.

Denota-se também que o tema da sustentabilidade, apesar de estar enraizado na cultura do grupo Rangel, ainda não o está na cultura da FeirExpo. Como tal, é necessário incutir na empresa um sentido de sensibilidade para este tema, acautelando-se que esta iniciativa, para ser bem sucedida, deverá começar pelas linhas de topo.

Finalmente, atingir as metas fixadas para os indicadores do *Balanced Scorecard* depende da motivação da equipa para alcançar tais metas. Atualmente, as empresas do grupo Rangel têm implementado um sistema de incentivos baseado apenas em resultados financeiros, tornando-se evidente que, para o sucesso de implementação do *scorecard*, é necessário uma reestruturação do sistema de incentivos, de forma a estar contemplado no sistema as quatro perspetivas do *scorecard*. Este constitui então um dos maiores desafios: a integração do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica, alinhando as operações rotineiras com a estratégia da FeirExpo.

Capítulo 6

Conclusão

Perante uma era pautada pelas mudanças disruptivas, pela complexidade dos serviços e crescente exigência dos clientes, a envolvente empresarial torna-se cada vez mais dinâmica, competitiva e, sobretudo, mais hostil. Para as empresas conseguirem corresponder às necessidades desta nova era, torna-se crucial o foco nas capacidades que lhes permitam estabelecer uma posição diferenciadora face às demais. É, neste âmbito, que surge o *Balanced Scorecard*, como um sistema de desempenho organizacional que, por integrar quer indicadores financeiros como não financeiros, de curto e longo prazo, é capaz de refletir os aspetos mais críticos para a sobrevivência e crescimento da organização. Ademais, por promover o alinhamento da estratégia com os indicadores de desempenho incorporados, o *Balanced Scorecard* torna-se numa poderosa ferramenta de gestão estratégica, apoiando a priorização de iniciativas e reduzindo a carga excessiva de informação para os gestores.

Nesta linha, o presente projeto consistiu no desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para uma unidade de negócio do Grupo Rangel, a FeirExpo, uma empresa cuja principal atividade é a logística especializada para obras de arte e feiras comerciais. A motivação para a implementação do *Balanced Scorecard* na FeirExpo surge pela vontade de alinhar as operações do dia-a-dia com a estratégia da empresa, garantindo, por um lado, o foco nas atividades mais críticas para o sucesso da organização e, por outro, a concordância do comportamento dos operacionais com os objetivos estratégicos, já que, estando esses objetivos explicitamente definidos, torna-se mais fácil perceber as relações de causa-efeito entre as ações e os objetivos e, desta forma, instituir um ambiente de motivação e melhoria contínua.

Para tal, foi necessário estudar o conceito de Controlo de Gestão, os desafios que se colocam à gestão das organizações nos dias de hoje e as ferramentas que permitem fazer face a tais desafios. Sendo a estratégia o pilar do *Balanced Scorecard*, a proposta de implementação da ferramenta iniciou-se precisamente pela formulação das diretrizes estratégicas, que guiaram a construção do mapa estratégico. A seleção dos objetivos e indicadores desempenhos associados é a concretização da estratégia em ações tangíveis, que visam manter o foco no plano delineado. Por fim, a apresentação das iniciativas estratégicas permitem planear a afetação de recursos de forma a atingir os objetivos previstos. A monitorização do desempenho é também crucial para que o *Balanced*

Scorecard não entre em esquecimento. Antevendo-se essa necessidade, foram construídos *dashboards* numa plataforma de *Business Analytics* de suporte à visualização de informação, com o intuito de proporcionar aos gestores do negócio uma monitorização fácil e dinâmica dos indicadores de desempenho do *scorecard*.

O *Balanced Scorecard* não é uma ferramenta que se implemente de ânimo leve. O sucesso de implementação e integração do *scorecard* nas atividades rotineiras da empresa envolve um comprometimento total com o mesmo, e parte do apoio total dos gestores de topo, o qual será passado às restantes hierarquias. Só perante este cenário é que se torna possível a aceitação do *Balanced Scorecard* como ferramenta privilegiada de auxílio à tomada de decisão e alocação de recursos pelos gestores.

6.1 Limitações do estudo

Considera-se que a principal limitação do estudo é o tempo reduzido do estágio, já que restringiu um conhecimento mais aprofundando da empresa e das unidades de negócio e impossibilitou também um maior desenvolvimento do plano de implementação do *Balanced Scorecard* delineado. Mencione-se, a título de exemplo, a escassez de tempo para a definição das metas e para uma reflexão mais ponderada das iniciativas apontadas. De facto, a proposta de implementação apresentada carece de um período de "incubação", de forma a ser possível perceber o impacto e a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* na gestão da empresa. Não foi igualmente possível acompanhar a integração dos *dashboards* construídos para suporte à visualização da informação na atividade da empresa.

Outra limitação que se impôs aquando da construção do *Balanced Scorecard* foi a falta de informação para a elaboração de alguns indicadores, sendo que, mais uma vez, o tempo reduzido restringiu a recolha de informação. Finalmente, foram sentidas dificuldades na escolha dos indicadores de desempenho, sendo que a literatura não é clara quanto ao modo de escolha dos KPIs do *Balanced Scorecard*.

6.2 Perspetivas de desenvolvimento futuro

De forma a dar continuidade ao *Balanced Scorecard*, sugere-se a implementação de iniciativas semelhantes em outras linhas de negócio do grupo Rangel, contribuindo, em última instância, para a convergência de um *Balanced Scorecard* corporativo e para o alinhamento da visão e missão entre todas as unidades do grupo. Adicionalmente, será também interessante realizar um estudo de impacto desta ferramenta na gestão da FeirExpo, permitindo, por um lado, compreender os benefícios gerados por estas iniciativas e, por outro, motivar a implementação de outras semelhantes.

Propõe-se também o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho conivente com o *Balanced Scorecard*, de forma a promover a motivação, comprometimento e responsabilização dos colaboradores com o *scorecard* implementado.

Bibliografia

- Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. H., Krause, K., and Nilsson, G. (2014). *Management control systems*. McGrawHill Education, Higher Education, London, 1. european edition.
- Balanced Scorecard Institute (2022a). Balanced scorecard basics. <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>.
- Balanced Scorecard Institute (2022b). What is a key performance indicator (kpi)? https://kpi.org/KPI-Basics?__hstc=51463094.b63941ca1d60e6a3bf142e1aa0d9a741.1649664306269.1650489484761.1650813350091.5&__hssc=51463094.2.1650813350091&__hsfp=828256351.
- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5):393–406.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2):127–168.
- Chytas, P., Glykas, M., and Valiris, G. (2011). A proactive balanced scorecard. *International Journal of Information Management*, 31(5):460–468.
- Eckerson, W. W. (2015). How to Create Effective Performance Metrics. In *Performance Dashboards*, pages 197–222. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA.
- Emmanuel, C. R., Otley, D. T., and Merchant, K. A. (1990). *Accounting for management control*. VNR series in accounting and finance. Chapman and Hall, University and Professional Division, London ; New York, 2nd edition.
- Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: A framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6):596–611.
- Greener, S. (2008). *Business research methods*. London: Ventus Publishing. OCLC: 893605820.
- Gumbus, A. (2005). Introducing the balanced scorecard: Creating metrics to measure performance. *Journal of Management Education*, 29(4):617–630.
- Higgins, R. C. (2012). *Analysis for financial management*. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance and real estate. McGraw-Hill/Irwin, New York, NY, 10th ed edition.
- Investopedia (2022a). Economies of scope definition. <https://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscope.asp>.

- Investopedia (2022b). What are economies of scale? <https://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscale.asp>.
- Jordan, H., Neves, J. C. d., and Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora, Lisboa, 10^o edition.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1):71–79.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5):134–147.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1):53–79.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996c). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1):75–85.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? then map it. *Harvard Business Review*, 78(5):167–176.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5):10–17.
- Malmi, T. and Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4):287–300.
- Martin, M. A. (2020). An evolutionary approach to management control systems research: A prescription for future research. *Accounting, Organizations and Society*, 86:101186.
- Merchant, K. A. (1982). The control function of management. *MIT Sloan Management Review*.
- Merchant, K. A. and Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Financial Times/Prentice Hall, Harlow, England ; New York, 2nd edition.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. Wiley, Hoboken, N.J, 2nd ed edition.
- Norreklit, 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.
- Otley, D. T. and Berry, A. J. (1980). Control, organisation and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(2):231–244.

- Pandey, I. M. (2005). Balanced scorecard: Myth and reality. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 30(1):51–66.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, pages 37–55.
- Quesado, P., Marques, S., Silva, R., and Ribeiro, A. (2022). The balanced scorecard as a strategic management tool in the textile sector. *Administrative Sciences*, 12(1):38.
- Rangel Logistics Solutions (2020a). Grupo Rangel Relatório e Contas 2020. Documento interno.
- Rangel Logistics Solutions (2020b). Relatório e Contas FeirExpo 2020. Documento interno.
- Rangel Logistics Solutions (2021). Corporate Strategy 2021. Documento interno.
- Rangel Logistics Solutions (2022a). Visão, Missão e Valores. <https://www.rangel.com/pt/a-rangel/sobre-nos/organizacao/>.
- Rangel Logistics Solutions (2022b). Visão, Missão e Valores. <https://www.rangel.com/pt/a-rangel/sobre-nos/visao-missao-valores/>.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., and Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. Financial Times/Prentice Hall, Harlow, England ; New York, 4th ed edition.
- Sheda (2019). How To: Business Model Canvas Explained. <https://medium.com/seed-digital/how-to-business-model-canvas-explained-ad3676b6fe4a>.
- Voelpel, S. C., Leibold, M., and Eckhoff, R. A. (2006). The tyranny of the balanced scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1):43–60.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Number 5 in Applied social research methods. Sage Publications, Los Angeles, Calif, 4th ed edition.

Anexo A

Guião de entrevista

1. Qual é a visão e missão da FeirExpo?
 - (a) De que forma é que estas se conciliam com a missão e visão corporativas?
2. Qual a estratégia organizacional da FeirExpo?
 - (a) Neste âmbito, a FeirExpo tem objetivos estratégicos definidos?
 - (b) Considerando que algumas linhas de negócio da FeirExpo sofreram grande impacto durante a pandemia, houve necessidade de reformular a estratégia?
 - (c) De que forma a integração das duas novas linhas de negócio (o setor *High Tech* e setor *Trade Marketing*) vão de encontro à estratégia?
3. A FeirExpo tem atualmente algum sistema de medição de desempenho implementado?
 - (a) Existem indicadores de desempenho definidos?
 - (b) Há metas associadas?
 - (c) Com que frequência são analisados?
4. Os objetivos estratégicos e indicadores de desempenho são conhecidos por todos os colaboradores?
 - (a) De que forma é feita a divulgação dessa informação? Será que a comunicação é um ponto a melhorar?
5. Que mecanismos são mobilizados para ajustar a estratégia da FeirExpo às mudanças do ambiente externo?
6. No que diz respeito aos clientes, como é que é transmitida a missão e a visão da empresa?
7. Qual é a proposta de valor da FeirExpo para os clientes?
8. Quais são os principais desafios da FeirExpo?
9. Quais os fatores mais críticos da FeirExpo?

Anexo B

Dashboards de acompanhamento do Balanced Scorecard

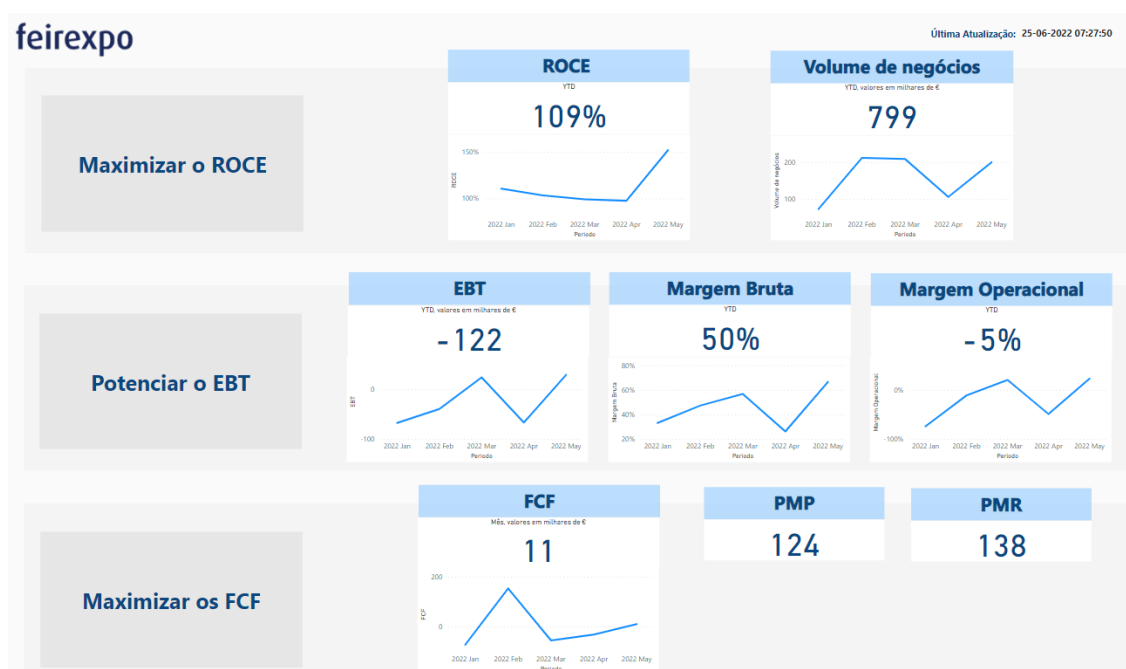
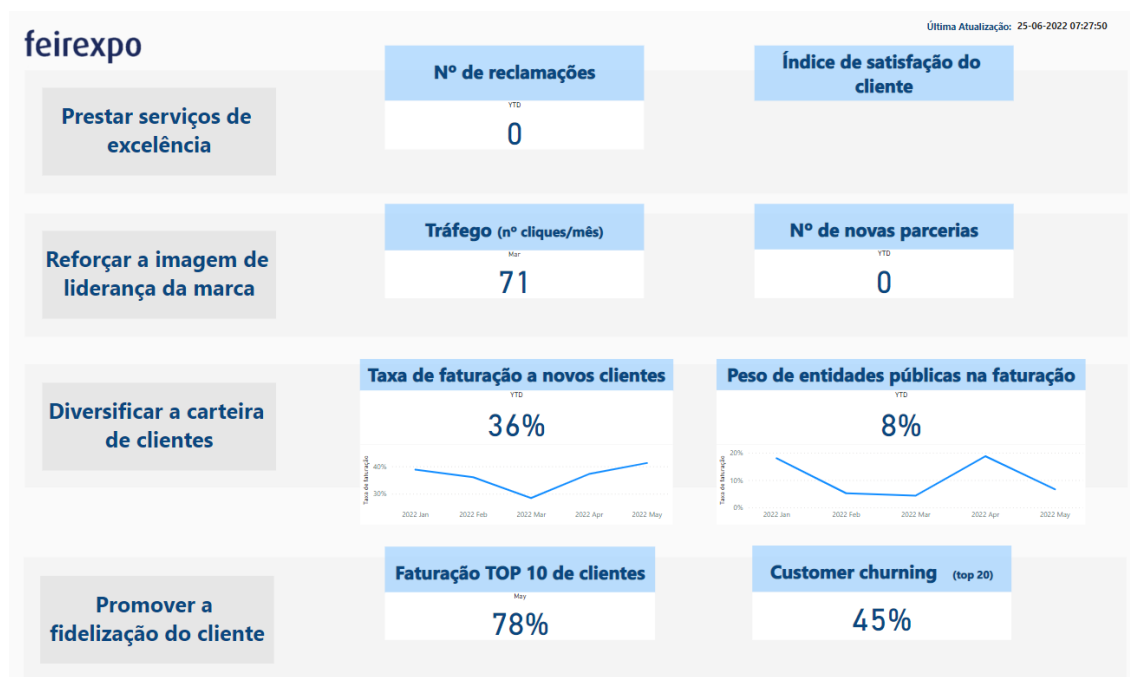
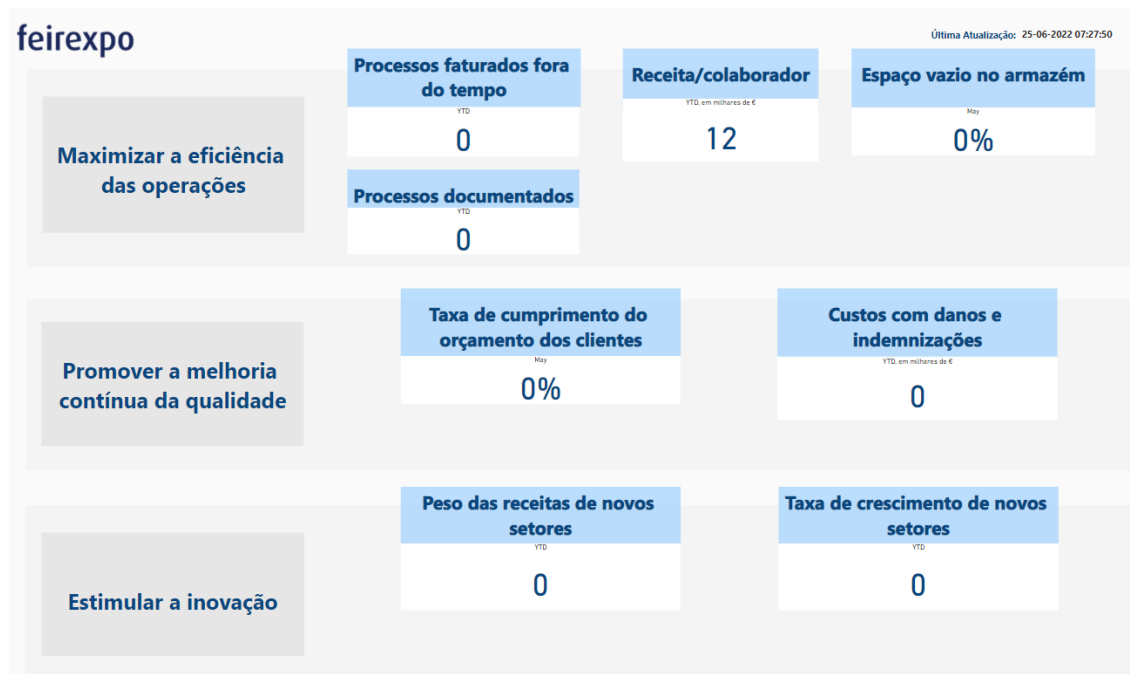


Figura B.1: *Dashboard de acompanhamento do Balanced Scorecard - Perspetiva Financeira*

Figura B.2: *Dashboard* de acompanhamento do *Balanced Scorecard* - Perspetiva dos ClientesFigura B.3: *Dashboard* de acompanhamento do *Balanced Scorecard* - Perspetiva dos Processos Internos

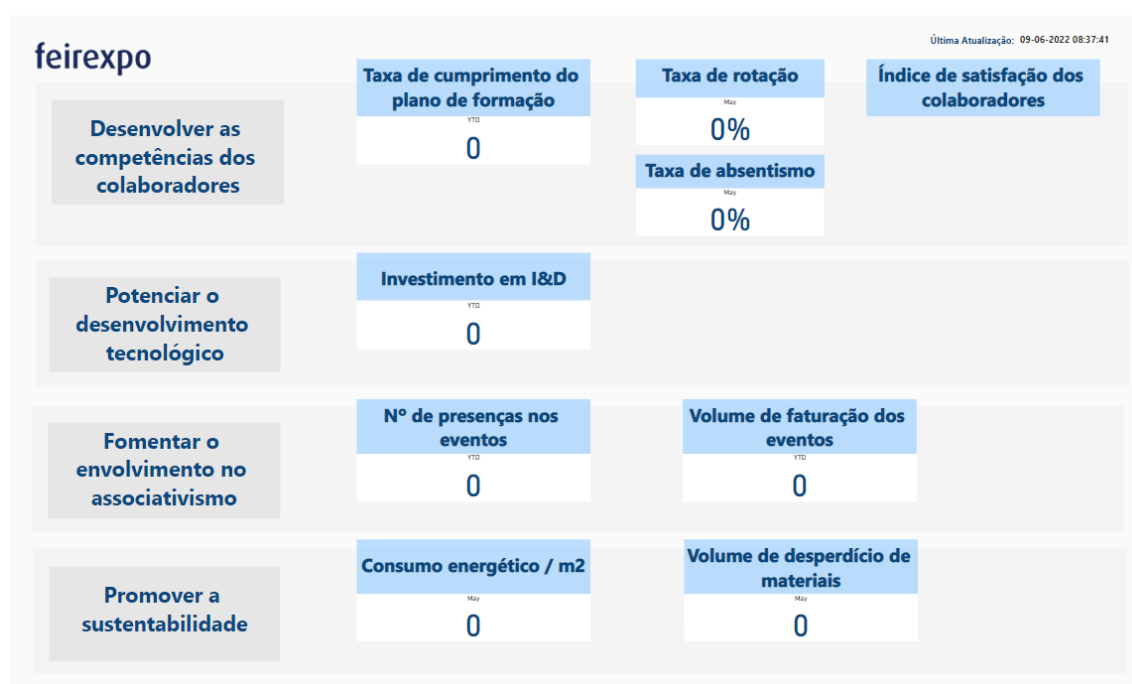


Figura B.4: *Dashboard* de acompanhamento do *Balanced Scorecard* - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento