

**PERFORMANCE PRISM: PROPOSTA DE MODELO PARA
UMA EMPRESA DO SETOR LOGÍSTICO**

por

Maria do Carmo Ruela Rendeiro

Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientada por

Professor Doutor João Pedro Carvalho Oliveira

2014

Nota biográfica

Nascida a 18 de Maio de 1989, Maria do Carmo Ruela Rendeiro licenciou-se em Economia pela Faculdade de Economia do Porto em 2011.

Em 2010 frequentou a Universidade Federal do Rio de Janeiro, no âmbito dos Programas de Intercâmbio, durante um semestre.

No ano letivo 2012/2013 e 2013/2014 frequentou a parte curricular do Mestrado de Contabilidade e Controlo de Gestão

Desde Setembro de 2013 frequenta o curso de Inglês na Escola Bristol School na Maia.

De Agosto de 2011 até Abril de 2012, trabalhou na Empresa Função Exemplar, Lda, tendo cumprido o estágio em parceria com a Empresa CESAE – Centro de Serviços e Apoio às Empresas. Desenvolveu funções ao nível de consultoria, controlo de gestão e comercial e foi responsável por projetos no âmbito do QREN.

Desde Setembro de 2012 que trabalha numa empresa de logística, no departamento marítimo, desenvolvendo funções de cariz operacional e de controlo de gestão: controlo e análise de desvios no setor marítimo e aéreo, faturação e gestão das operações marítimas. Em Setembro de 2013 foi nomeada responsável da qualidade (no escritório do Porto) no âmbito do Processo de Qualidade que a organização está a implementar.

Está a desenvolver, em conjunto com a organização e no âmbito da presente dissertação, um mapa estratégico e ferramentas de gestão que permitam potenciar e medir o desempenho da organização.

Agradecimentos

Ao longo do nosso percurso traçamos objetivos e só os conseguimos alcançar quando temos um bom suporte, ou seja pessoas que nos ajudam, que nos motivam e nos levam à concretização desses mesmos objetivos.

Em primeiro lugar não posso deixar de agradecer às pessoas mais importantes da minha vida: os meus pais. À D. Maria do Carmo e ao Sr. Augusto Rendeiro quero agradecer pelo apoio que sempre me deram, assim como pelas lições de vida e exemplos que passaram e que me tornaram na pessoa que sou hoje. Quero agradecer-lhes pela confiança que sempre depositaram em mim e agradecer por todos os esforços que fizeram para me dar uma boa educação. Este trabalho é dedicado a Vocês meus Pais.

Em segundo lugar, quero agradecer à minha irmã Cecília Carmo e à sua família pelas dicas e conselhos que me deram não só ao longo da elaboração da dissertação, como também ao longo da vida. Quero pedir desculpa aos meus sobrinhos por não ter passado mais tempo com eles.

Aos meus amigos de sempre quero agradecer pela paciência que tiveram ao longo desta etapa e pelos conselhos que me deram no encaminhamento deste trabalho. À minha amiga Alda Natália presto um agradecimento especial, pois tem sido a pessoa que ao longo dos últimos seis anos tem partilhado a casa comigo e por isso tem estado ao meu lado nos bons e nos maus momentos, e em particular nesta batalha.

Deixo uma palavra de agradecimento ao Professor Doutor João Pedro Carvalho Oliveira, pela orientação e paciência com que atendeu às minhas solicitações de apoio em todas as questões surgidas ao longo do desenvolvimento deste trabalho. Dificilmente teria chegado à obtenção dos objetivos que me propus sem a sua orientação e conselhos.

Agradeço aos clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e agentes reguladores da organização objeto do estudo de caso que participaram neste estudo, sem os quais nada teria sido possível.

Agradeço ainda aos Administradores da organização e ao meu chefe de departamento pelo apoio e disponibilidade que tiveram no desenvolvimento deste trabalho.

A TODOS, MUITO OBRIGADA.

Resumo

Num mercado global e altamente concorrencial, a monitorização e análise integral do desempenho empresarial é fundamental para que as organizações atinjam os seus objetivos, alinhando as operações das organizações com os seus objetivos estratégicos. Neste âmbito, o Performance Prism tem sido apresentado como uma ferramenta útil, que permite avaliar e monitorizar o desempenho das organizações, conjugando as necessidades e os contributos dos vários stakeholders, assim como indicadores financeiros e não financeiros. O Performance Prism diferencia-se dos vários sistemas de medição de desempenho ao considerar, no processo de formulação de objetivos e de persecução de estratégias, os fatores de satisfação de todos os stakeholders da organização.

Após análise da literatura sobre o Performance Prism, afigurou-se relevante e oportuno analisar a sua utilidade como sistema de medição do desempenho, nomeadamente enquanto proposta alternativa ao modelo do Balanced Scorecard, já extensamente divulgado e estudado. Deste modo, construiu-se um Mapa de Sucesso – Performance Prism - aplicado a uma organização do setor logístico. Esta aplicação permitiu refletir sobre as argumentadas vantagens e eventuais limitações do modelo, bem como sobre uma comparação com o Balanced Scorecard.

O Performance Prism revelou-se uma ferramenta que permitiu uma análise mais aprofundada e realista da organização face ao Balanced Scorecard. O Performance Prism permitiu que todos os intervenientes percebessem exatamente quais são as estratégias, os processos e as capacidades exigidas pela organização, bem como as necessidades e contributos dos seus stakeholders. Contudo, o facto do Performance Prism identificar para cada stakeholder as suas necessidades e contributos, assim como as estratégias, os processos e capacidades relacionadas, torna este modelo mais complexo de conceber, visualizar e interpretar do que o Balanced Scorecard, o que representa uma desvantagem.

Palavras-Chave: Performance Prism, Balanced Scorecard, Medição do Desempenho, Stakeholders

Abstract

In a global and highly competitive market, the monitoring and full analysis of business performance is critical for organizations to achieve their objectives by aligning the operations of those organizations with their strategic objectives.

In this context, the Performance Prism has been presented as a useful tool for assessing and monitoring the performance of organizations, combining the needs and contributions of the various stakeholders, as well as financial and non-financial indicators.

The Performance Prism differs from the various systems of performance measurement, by considering, in the formulation of objectives and strategies pursuit, the satisfaction factors of all stakeholders of the organization.

After examining the literature on the Performance Prism, it seemed appropriate to examine the relevance and usefulness of the Performance Prism as a performance measurement system, particularly as an alternative to the widely reported and studied model of the Balanced Scorecard. Thus, a map success - Performance Prism - was constructed and then applied to an organization of the logistics sector. This application allowed argued reflect on the advantages and possible limitations of the model, as well as a comparison with the Balanced Scorecard.

The Performance Prism presented itself as a tool that allowed a more thorough and realistic analysis of the organization than the Balanced Scorecard. The Performance Prism allowed all stakeholders to perceive exactly what were the strategies, processes and capabilities required by the organization, as well as the requirements and contributions of its stakeholders. However, the fact that the Performance Prism identifies for each stakeholder their needs and contributions, as well as related strategies, processes and capabilities, makes this a more complex model, when compared to the Balanced Scorecard.

Keywords: Performance Prism, Balanced Scorecard; Performance Measurement, Stakeholders

Índice

Capítulo 1. Introdução	1
Capítulo 2. A medição do desempenho organizacional.....	3
2.1. Sistemas de medição do desempenho (SMD).....	5
2.1.1. Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) - objetivos e características	5
2.1.2. Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) – conceção e implementação	6
2.2. A medição do desempenho e a estratégia	8
Capítulo 3. Os stakeholders e o desempenho das organizações	11
3.1. Os stakeholders – diferentes definições na literatura.....	11
3.2. Os stakeholders – características e tipologias.....	12
3.3. A influência dos stakeholders no desempenho das organizações.....	15
Capítulo 4. Modelos de medição de desempenho.....	18
4.1. Balanced Scorecard.....	18
4.1.1. As quatro perspetivas.....	19
4.1.1.1. Perspetiva Financeira	19
4.1.1.2. Perspetiva do Cliente	22
4.1.1.3. Perspetiva dos Processos Internos	23
4.1.1.4. Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	24
4.1.2. O Balanced Scorecard e a estratégia.....	25
4.2. Performance Prism.....	28
4.2.1. Performance Prism – a conceção do modelo de medição do desempenho.....	28
4.2.2. As cinco perspetivas do Performance Prism.....	31
4.2.3. O Performance Prism – estratégia e stakeholders.....	33
4.2.4. Performance Prism – questões relevantes e caso de sucesso	34
4.3. Diferenças entre BSC e PP	35
Capítulo 5. Considerações metodológicas	40
5.1. Tema, método de investigação e objeto de estudo.....	40
5.2. Suporte metodológico	42

5.3. Estratégia e fontes de evidência do projeto de pesquisa	45
Capítulo 6. O caso de estudo – apresentação	50
6.1. O Grupo Logis , S.A.	50
6.2. Visão, Missão e Valores	51
6.2.1. Missão	51
6.2.2. Visão	51
6.2.3. Valores	51
6.3. Os serviços prestados pelo Grupo.....	52
6.4. A estrutura organizacional da Logis , S.A.	54
6.5. Objetivos e estratégias	57
Capítulo 7. Modelo proposto de Performance Prism.....	59
7.1. Introdução ao modelo e análise dos stakeholders.....	59
7.1.1. Identificação das componentes de contribuição dos stakeholders	60
7.1.1.1. Os clientes	60
7.1.1.2. Os colaboradores.....	61
7.1.1.3. Os fornecedores	63
7.1.1.4. Os investidores.....	65
7.1.1.5. Os agentes reguladores e a comunidade	67
7.1.2. Identificação das componentes de satisfação dos stakeholders da Logis	69
7.1.2.1. Os clientes	69
7.1.2.2. Os colaboradores.....	72
7.1.2.3. Os fornecedores	73
7.1.2.4. Os investidores.....	73
7.1.2.5. Os agentes reguladores e a comunidade	74
7.2. Conceção do modelo à luz do modelo Performance Prism	76
7.3. As estratégias, os processos e as capacidades.....	81
7.3.1. Os clientes.....	81
7.3.2. Os colaboradores.....	90
7.3.3. Os fornecedores	96
7.3.4. Os investidores.....	102

7.3.5. Agentes reguladores e comunidade	111
7.4. Identificação e seleção dos indicadores	114
7.4.1. Os clientes.....	114
7.4.2. Os colaboradores.....	120
7.4.3. Os fornecedores	124
7.4.4. Os investidores.....	130
7.4.5. Os agentes reguladores e a comunidade	138
7.5. Análise comparativa aos modelos: Balanced Scorecard e Performance Prism	139
Capítulo 8. Conclusão e considerações finais.....	145
8.1. Limitações.....	146
8.2. Sugestões para investigações futuras	147
Bibliografia	149
Anexos	158

Lista de quadros

Quadro 1 – Barreiras à implementação dos Sistemas de Medição de Desempenho	7
Quadro 2 – Definições parciais do conceito de Estratégia	9
Quadro 3 – Indicadores para a medição da perspectiva financeira nas três fases	21
Quadro 4 - Relação entre o BSC e a Estratégia	27
Quadro 5 – Comparação entre BSC e PP	39
Quadro 6 – Situações relevantes para diferentes estratégias de investigação.....	42

Lista de tabelas

Tabela 1 – Caracterização das entrevistas realizadas	49
Tabela 2 – Esquema de análise dos indicadores	79
Tabela 3 – Clientes - Estratégias, Processos e Capacidades.....	82
Tabela 4 – Colaboradores – Estratégias, Processos e Capacidades.....	90
Tabela 5 – Fornecedores – Estratégias, Processos e Capacidades.....	97
Tabela 6 – Investidores – Estratégias, Processos e Capacidades.....	103
Tabela 7 – Agentes Reguladores e Comunidade – Estratégias, Processos e Capacidades.....	112
Tabela 8 – Percentagem de Volume de Negócios para outros mercados	115
Tabela 9 – Percentagem de processos criados para outros mercados.....	115
Tabela 10 – Percentagem dos contactos efetuados aos agentes da Logis.....	116
Tabela 11 – Percentagem de sucesso na angariação de novos clientes	116
Tabela 12 – Nível médio de satisfação dos clientes	117
Tabela 13 – Percentagem de fidelização dos clientes.....	117
Tabela 14 – Percentagem de reclamações relativas ao serviço prestado	118
Tabela 15 – Percentagem de uso do site pelos clientes	118
Tabela 16 – Percentagem de entregas após o prazo informado ao cliente ou com mercadorias danificadas.....	119
Tabela 17 – Tempo médio de entrega da documentação.....	119
Tabela 18 – Número médio de anos a trabalhar na Logis	120
Tabela 19 – Número médio de horas de formação por trabalhador.....	121
Tabela 20 – Satisfação média dos colaboradores	121
Tabela 21 – Índice de rotatividade dos colaboradores.....	122
Tabela 22 – Taxa de saídas dos colaboradores	122
Tabela 23 – Satisfação média com a formação.....	123
Tabela 24 – Flexibilidade salarial.....	123
Tabela 25 – Rácio de competitividade salarial	124
Tabela 26 – Satisfação média dos fornecedores - avaliação dos fornecedores	125
Tabela 27 – Satisfação média com o desempenho dos fornecedores – avaliação da Logis.....	125

Tabela 28 – Percentagem de reclamações feitas aos fornecedores.....	126
Tabela 29 – Percentagem de entregas após o prazo estimado pelo fornecedor ou bens danificados	126
Tabela 30 – Percentagem de recolhas efetuadas no prazo acordado	127
Tabela 31 – Percentagem de cumprimento do prazo de pagamento.....	127
Tabela 32 – Percentagem de Crescimento do volume de compras dos fornecedores-chave	128
Tabela 33 – Percentagem de novos fornecedores por departamento	128
Tabela 34 – Rácio do preço mais baixo face ao mais elevado (por mercado).....	129
Tabela 35 – Percentagem de Toneladas por fornecedor (departamento aéreo, TIR e logístico)	129
Tabela 36 – Percentagem de TEU's por fornecedor (departamento marítimo).....	130
Tabela 37 – Percentagem de rentabilidade do volume de negócios	131
Tabela 38 – Taxa de crescimento do volume de negócios por departamento	131
Tabela 39 – Aumento de clientes em novos mercados-alvo.....	132
Tabela 40 – Percentagem de distribuição de dividendos	132
Tabela 41 – Índice de Liquidez geral.....	133
Tabela 42 – Autonomia Financeira.....	133
Tabela 43 – Diferença entre o prazo médio de pagamento e de recebimento	134
Tabela 44 – ROI em novos projetos	134
Tabela 45 – VAL de novos projetos	135
Tabela 46 – ROE.....	136
Tabela 47 – Grau de alavancagem operacional por departamento	136
Tabela 48 – Taxa de redução dos custos administrativos face ao ano anterior	137
Tabela 49 – Taxa de redução dos custos comerciais face ao ano anterior.....	137
Tabela 50 – Taxa de redução dos custos operacionais face ao ano anterior.....	137
Tabela 51 – Percentagem de redução do número de coimas de agentes reguladores face ao período anterior.....	138
Tabela 52 – Percentagem do aumento do número de iniciativas relacionadas com a melhoria da comunidade.....	139

Lista de figuras

Figura 1 – Modelo de relevância dos stakeholders.....	13
Figura 2 – Nível de prioridade dos stakeholders	14
Figura 3 – Balanced Scorecard	19
Figura 4 – Perspetiva dos processos internos – Modelo Cadeia de valor.....	23
Figura 5 – O Performance Prism (PP)	31
Figura 6 – Ligação das cinco fases do prisma	33
Figura 7 – Organigrama da Logis, S.A.	55
Figura 8 - Mapa de Sucesso da Logis, S.A.	78
Figura 9 – Estrutura do mapa de sucesso.....	144

Capítulo 1. Introdução

O contexto económico em que vivemos tem vindo a caracterizar-se pela constante mudança, verificando-se, deste modo, a existência de mercados cada vez mais globalizados e uma concorrência cada vez mais feroz, o que se tem revelado um desafio para as organizações. Com base nesta ideia é necessário que as organizações estejam a todo o momento atentas ao que se passa ao seu redor, para que possam atuar de forma rápida e eficaz. Concomitantemente, cresce a necessidade de ter mais e melhor informação sobre o desempenho das mesmas, para que possam rentabilizar e direcionar os seus recursos. Além disso, as rápidas mutações na organização e seus envolventes levam a que modelos tradicionais e técnicas de gestão que outrora foram eficazes fiquem inadequados, exigindo à organização uma maior capacidade de se reinventar.

A gestão das organizações tem observado grandes alterações ao longo dos tempos, pois deixou de fazer sentido avaliar o desempenho das empresas apenas pelos indicadores financeiros. Neste sentido, a gestão deixou de basear a sua análise e as suas decisões estratégicas unicamente em indicadores financeiros e passou a combinar os resultados financeiros com o desempenho nas atividades operacionais. O controlo de gestão tem uma importância cada vez mais significativa no desempenho das organizações, quer pela análise das informações obtidas que permite à gestão tomar melhores decisões, quer pelas inúmeras ferramentas que as organizações têm à disposição, permitindo que estas escolham aquela que melhor se adequar à sua situação e realidade.

Na sociedade atual já não é suficiente possuir informação, pois a vantagem competitiva será da empresa capaz de transformar essa informação em conhecimento e utilizá-lo para aumentar o valor dos seus produtos e serviços. A informação obtida a partir da medição do desempenho é fundamental não só para ter um conhecimento sobre a situação passada e atual da organização, mas também, e principalmente, delinear aquilo que se pretende no futuro. Segundo Barcellos (2002), poucas coisas são tão importantes para o desempenho de uma empresa como a sua medição, pois é impossível gerir o que não se consegue medir.

O Balanced Scorecard é o modelo de medição do desempenho contemporâneo mais divulgado a nível internacional, mas não é o único disponível. Em particular, o Performance

Prism foi apresentado como um avanço em relação aos tradicionais modelos – mesmo em relação ao Balanced Scorecard, – mas foi ainda pouco explorado na literatura.

O Performance Prism é um modelo desenvolvido em 2001 por Neely, Adams e Crowe e que se define como um quadro de medição do desempenho da segunda geração. Este modelo é descrito a partir de cinco perspectivas que se interrelacionam: satisfação dos stakeholders, contribuição dos stakeholders, estratégias, processos e capacidades.

O Performance Prism revela-se um sistema mais completo que o BSC, o modelo com maior aceitação por parte das organizações em todo o mundo, visto que aquele contempla mais intervenientes na sua análise, por se considerar que cada stakeholder tem um substancial impacto no desempenho e sucesso da organização (Nelly et al., 2001). Esta ferramenta oferece aos gestores de topo informação rápida e eficaz sobre a situação da organização na perspectiva dos vários stakeholders, incluindo indicadores financeiros e não-financeiros. Neste âmbito, o Performance Prism é apresentado pelos seus autores como o modelo de medição do desempenho mais completo e, por isso, o mais adequado às organizações.

A área de investigação deste trabalho está associada à principal inovação apresentada pelo Performance Prism: a medida do desempenho de uma organização a partir de um conjunto muito abrangente de stakeholders. Deste modo, pretendo atingir dois objetivos. Como primeiro objetivo, pretendo propor um mapa de sucesso do Performance Prism numa organização particular, com base na análise de literatura e o estudo aprofundado dessa organização. Esta proposta visa permitir a essa organização controlar e medir o seu desempenho, dando assim aos gestores uma ferramenta sólida de apoio à decisão. Como segundo objetivo, pretendo explorar a ferramenta Performance Prism e a sua utilidade para a gestão, em particular comparando-a com o modelo Balanced Scorecard tendo como base o mesmo estudo de caso, analisando as diferenças e contributos dessas diferenças para uma melhor gestão.

Capítulo 2. A medição do desempenho organizacional

Num ambiente económico e social caracterizado como sendo cada vez mais globalizado e competitivo, é primordial que as empresas utilizem as ferramentas necessárias para se anteciparem à sua concorrência, e dessa forma apresentarem bons resultados. É neste cenário que se torna vital a implementação de sistemas de medição do desempenho com o objetivo de analisar e avaliar o percurso que as empresas estão a desenvolver, e deste modo, atuar nas situações mais críticas para o seu desempenho.

A medição do desempenho pode ser definida como o processo de se quantificar uma ação, na qual a medição é o processo de quantificação e a ação é aquilo que provoca o desempenho. Este conceito também é definido, como sendo a técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades do negócio. A eficiência é vista como a relação entre a utilização dos recursos e o resultado dessa utilização, enquanto que a eficácia avalia o resultado de um processo em função das expectativas dos diversos clientes serem ou não atendidas (Fortuin,1988; Neely et al., 1995; Neely et al., 1996).

A medição do desempenho é fundamental para a melhoria, ajuste ou regulação de uma determinada atividade, sendo vital para as organizações, pois permite qualificar e quantificar as atividades ou “outputs” de um processo para avaliar se as metas delineadas inicialmente foram atingidas (Montenegro, 2004; Hronec, 1994; Razzolini, 2000).

Um sistema de medição de desempenho auxilia na definição dos objetivos e na comparação destes com a situação real da organização, facilitam a previsão e a redução de incertezas, permitem identificar as ações prioritárias e assistem na gestão dos funcionários, sendo por tudo isto considerado uma ferramenta dinâmica que reflete o comportamento da organização (Dornier et al, 2000). Para estes autores, as medidas de desempenho são as ferramentas-chaves do sistema de controlo, ao permitirem a formulação de ações e decisões coerentes e orientadas para a estratégia.

As medidas de desempenho podem ser divididas em cinco tipos (Artley e Stroh, 2003):

- Medidas das entradas - para compreender os recursos humanos e de capital usados para produzir as saídas e resultados;

- Medidas dos processos - para entender as etapas intermédias na produção de um produto ou serviço;
- Medidas das saídas - para medir o produto ou serviço fornecido pelo sistema ou organização e entregue aos clientes;
- Medidas dos resultados – para avaliar os resultados obtidos ou esperados, para que os resultados das atividades de um serviço ou organização tenham o efeito pretendido;
- Medidas dos impactos – para medir os efeitos diretos ou indiretos resultantes da realização das atividades desenvolvidas pela organização.

As medidas de desempenho podem ser financeiras ou não financeiras, assim como internas ou externas à empresa. As medidas de desempenho implementadas têm consequências que podem ser tanto negativas como positivas. Neste sentido, deve definir-se os grupos influenciados e que influenciam a organização, decidir-se o que medir, quais as medidas a implementar e como medir (Neely et al., 2003).

A medição do desempenho também é realizada na procura de outros objetivos, nomeadamente (Behn, 2003; Giraldo, 2004):

- Avaliação geral das atividades da empresa;
- Controlo dos processos;
- Motivar os colaboradores a desenvolver de uma forma mais produtiva o seu trabalho, promovendo a participação e conhecimento sobre as atividades da empresa;
- A aprendizagem, formação e melhoria contínua.

A medição do desempenho deve captar a essência do desempenho organizacional (Gunasekaran et al., 2004). A falta de um critério bem definido para avaliar o desempenho individual e da organização torna difícil planear e controlar as operações na organização e motivar os seus funcionários (Globerson, 1985).

2.1. Sistemas de medição do desempenho (SMD)

2.1.1. Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) - objetivos e características

Figueiredo et al. (2005) definem o conceito de Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) como o conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para recolher, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho, para os seus utilizadores, que podem ser de diferentes níveis hierárquicos. Com base nas informações obtidas, os utilizadores podem avaliar o desempenho dos colaboradores, das atividades, dos processos e da própria organização, para tomar decisões e executar ações para a melhoria do desempenho.

Os SMD consistem num conjunto de ferramentas, como softwares, databases e procedimentos minuciosos e consistentes para medir o resultado das ações tomadas (Lohman et al., 2004). Estes sistemas não fornecem apenas dados necessários para a gestão controlar as várias atividades, como também influenciam as decisões, o comportamento e possíveis mudanças na organização (O'mara et al., 1998; Stainer e Nixon, 1997). Contudo, as organizações deverão ter atenção aos SMD a adotar. Os sistemas ditos tradicionais podem ser, no atual contexto económico e social em particular, desadequados para as organizações, visto que as relações com colaboradores, clientes, fornecedores e outras partes interessadas mudaram (Atkinson et al., 1997).

Um SMD deve ser capaz de fornecer dados para monitorar o desempenho passado e planear o desempenho futuro; demonstrar como é que os resultados estão relacionados com a organização; prevenir a inclusão de medidas contraditórias; reforçar estratégias organizacionais; ser compatível com a cultura da organização e com os sistemas de recompensa disponíveis, e fornecer dados para comparações externas (benchmarking) (Neely et al., 1996).

A implementação de um SMD numa empresa é muito importante, pois facilita a tomada de decisões, ou seja, ajuda nas escolhas das medidas de desempenho que vão ser implementadas, nas estratégias e objetivos futuros da empresa. O SMD permite identificar se as atividades desenvolvidas na organização estão a ser feitas de forma correta de modo a atingir-se os objetivos estabelecidos estrategicamente. (Montenegro, 2004; Artley e Stroh, 2001).

Um SMD informa os gestores se devem continuar ou alterar a política atual, por forma a melhorar o desempenho. De facto, organizações que implementam SMD têm um desempenho melhor do que aqueles que não os implementam (Kaplan e Norton, 1996a).

Neely et al. (1995) e Martins (1998) apresentam as características que um sistema de mensuração de desempenho deverá possuir:

1. Ter medidas financeiras e não financeiras;
2. Ser congruente com a estratégia competitiva;
3. Direcionar e suportar a melhoria contínua;
4. Identificar tendências e progressos;
5. Facilitar o entendimento das relações causa-efeito;
6. Ser compreensível para os colaboradores;
7. Abranger todo o processo, desde o fornecedor até ao cliente;
8. Ser dinâmico;
9. Influenciar o comportamento dos colaboradores;
10. Ter as informações disponíveis em tempo real para toda a organização;
11. Avaliar o grupo e não o indivíduo.

2.1.2. Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) – conceção e implementação

A identificação dos indicadores e das suas relações é fundamental para a conceção do SMD. Contudo, muitas vezes essas relações não são de fácil perceção (Santos et al., 2000). Segundo Neely et al. (2003), há três procedimentos para a conceção de um SMD, e que vão determinar como ultrapassar os problemas relacionados com o desenho e conceção:

- “Needs led” – é um procedimento top-down para o desenvolvimento de medidas onde os clientes, o negócio e os stakeholders são identificados e usados como base para o desenvolvimento de medidas de desempenho.
- “Audit led” – as auditorias servem tanto para a recolha de informação como para o uso desta, de modo a alterarem as medidas de desempenho existentes.
- “Model led” – usa um modelo teórico da organização como uma base sustentada para a conceção das medidas de desempenho.

É necessário perceber perfeitamente a estrutura dos SMD para identificar as ações estratégicas mais adequadas a implementar (Neely et al., 2000). Apesar de todos os esforços, os sucessos dos SMD são frequentemente limitados por dificuldades tanto ao nível da conceção e implementação, como na escolha das medidas de desempenho mais adequadas (Neely et al., 2005). Kaplan e Norton (1996a) definem quatro barreiras para explicar o porquê de muitas vezes a implementação dos SMD não ser fácil:

Barreiras à Implementação dos SMD	
Visão e estratégia não acionáveis	A equipa de gestão falha na forma em que a visão deve ser alcançada, causando uma falha nas estratégias a lançar
Inexistência de ligação ente a estratégia e os departamentos, a equipa e os objetivos individuais	Continuam a seguir os critérios de desempenho antigos e impedem a introdução de novas estratégias
Inexistência de ligação ente a estratégia e a alocação de recursos	Isto ocorre quando o financiamento e a alocação de capital não estão relacionados com as mudanças de estratégia. Como consequência, pode não haver recursos suficientes para a implementação das medidas necessárias.
Feedback tático e não estratégico	Isso ocorre quando o feedback se concentra exclusivamente em resultados de curto prazo (como as medidas financeiras) e pouco tempo é reservado para a revisão dos indicadores da implementação da estratégia e do sucesso

Quadro 1 – Barreiras à implementação dos Sistemas de Medição de Desempenho

Fonte: Kaplan e Norton (1996)

Para garantir uma eficaz implementação do SMD, as organizações precisam de alcançar algumas metas (Berliner e Brimson, 1992 e Hronec, 1994):

1. Identificação dos processos da empresa;
2. Percepção dos clientes (internos e externos) e suas necessidades;
3. Determinar o que medir, o motivo pelo qual se vai medir, quando medir e como medir;
4. Validar as medidas, submetendo-as a todos os interessados afetados;
5. Começar a medição e emitir os relatórios correspondentes - captar, monitorar, analisar e divulgar as medidas de desempenho;
6. Avaliar a eficácia das medidas implementadas;
7. Analisar e melhorar continuamente as medições de desempenho.

2.2. A medição do desempenho e a estratégia

O processo de medição do desempenho tem como base e suporte a estratégia da empresa, pois a seleção das medidas de desempenho, assim como os objetivos associados a elas, são usualmente vistas como concebidas a partir das suas estratégias (Lohman et al., 2004).

A literatura revela uma elevada correlação entre o uso das medidas de desempenho, os objetivos e a estratégia organizacional. Estas medidas são essenciais para planejar e controlar ciclos estratégicos (Neely et al., 1997). O uso de algumas medidas permite avaliar a estratégia, e sem elas os decisores não podem estar certos se os seus objetivos foram alcançados (Goold e Quinn, 1990).

Não há uma definição universal para o conceito de estratégia e é vasta a diversidade de termos utilizados. Alguns autores utilizam metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem claras distinções entre estratégias e objetivos. Existem diferentes perspectivas quanto aos processos usados para se chegar à estratégia. Autores como Quinn (1992)

descrevem-nos como tipicamente fragmentados, evolucionários e largamente intuitivos. Todavia, a visão mais usual sugere um maior grau de intencionalidade e direção, como a de Mintzberg et al. (2000) que reconhecem cinco definições parciais que se inter-relacionam para permitir uma correta interpretação do conceito:

Estratégia é um(a):	
Plano	Conjunto de diretrizes elaborado de forma consciente para atingir determinada meta no futuro.
Padrão	Consistência de comportamento ao longo do tempo, obtida pela análise de resultados do passado.
Posição	Ocupação de determinado nicho de mercado pelos produtos da organização.
Perspetiva	Forma fundamental de executar as atividades dentro da organização;
Truque	Uma manobra específica para enganar a concorrência.

Quadro 2 – Definições parciais do conceito de Estratégia
Fonte: Mintzberg et al. (2000)

Estas definições podem competir entre si, pois há possibilidade de umas se substituírem às outras, mas normalmente os bons resultados surgem da utilização destes conceitos de forma conjunta, permitindo um entendimento amplo do conceito.

Kaplan e Norton (2000) observaram que há uma grande dificuldade por parte das empresas em ligar a estratégia de longo prazo às ações de curto prazo e que o facto de as organizações possuírem um bom planeamento estratégico não garante por si só que as ações que visam implementá-lo ocorrerão como desejado.

Os SMD devem incluir medidas de desempenho provenientes e alinhadas com a da estratégia, devendo as mesmas serem de fácil compreensão e transmitirem facilmente os objetivos da organização. Para isso é fundamental que todos os membros da organização estejam envolvidos no processo de seleção de medidas de desempenho. O alinhamento entre a medição do desempenho e a estratégia pode facilitar e apoiar a implementação da estratégia. (Neely et al., 2000; Kaplan e Norton, 1996a; Neely et al, 1997; Dyson, 2000; Atkinson e McCrindell, 1997; Bititci et al., 1997; De Toni e Tonchia, 2001; Dixon et al., 1990; Dysson,

2000; Ghobadian e Ashworth, 1994; Goold e Quinn, 1990; Kaplan, 2001; Lockamy e Spencer, 1998; Neely, 1999, Neely et al., 1995). Em particular este alinhamento permite:

- Informar a organização sobre a direção estratégica;
- Comunicar as prioridades estratégicas;
- Criar um entendimento compartilhado;
- Alinhar as ações de curto prazo com a estratégia de longo prazo;
- Incentivar um comportamento consistente com a estratégia;
- Clarificar a ligação entre o desempenho dos indivíduos e das subunidades, e entre o desempenho das subunidades e o desempenho global da organização;
- Promover a integração entre os vários processos organizacionais;
- Concentrar os esforços da mudança.

Muitas das ferramentas e metodologias conhecidas na disciplina da gestão procuram ajudar os gestores a compreender a relação entre a medição do desempenho e a estratégia. Conforme Tapinos et al. (2005) afirmaram, verificou-se um progresso em relação à questão de vincular o desenvolvimento de SMD com a direção da organização, através da aplicação de abordagens específicas, como:

- O quadro de resultados e determinantes (Fitzgerald et al., 1991);
- A performance pyramid (Lynch and Cross, 1991; McNair et al., 1990);
- O balanced scorecard (Kaplan e Norton, 1992);
- O performance prism (Kennerley e Neely, 2003; Neely et al., 2001);
- O mapa estratégico e a terceira geração do BSC (Kaplan e Norton, 2000; Cobbold et al., 2004).

Entre os vários modelos merecem destaque o Balanced Scorecard e o Performance Prism. Segundo vários autores, a grande diferença revelada entre os dois modelos está relacionada com a abrangência de stakeholders que cada um dos modelos considera na medição do desempenho. No capítulo seguinte analisar-se-á a influência dos stakeholders nas organizações e a importância que estes podem ter no desempenho das organizações.

Capítulo 3. Os stakeholders e o desempenho das organizações

3.1. Os stakeholders – diferentes definições na literatura

Hitt et al. (2010) afirmam que uma estratégia considerada de sucesso é aquela que integra os interesses de todos os stakeholders, sem privilegiar um grupo em detrimento dos demais. A Teoria dos Stakeholders veio introduzir novos elementos na análise do desempenho organizacional, ao permitir considerar o interesse de outros grupos de pessoas para além dos proprietários e gestores da empresa (Freeman, 1984).

São inúmeras as definições do conceito stakeholder, sendo exemplo disso as aceções desenvolvidas por Stoner e Freeman (1985), Bryson (2004), Buchholz e Rosenthal (2005), Pesqueux e Damak - Ayadi (2005), Friedman e Miles (2006), Beach (2008) e Frederick et al., (1992).

Stoner e Freeman (1985) definem stakeholders sobre duas perspetivas. Numa primeira perspetiva, mais restrita, stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo, identificável, do qual a organização é dependente para a sua contínua sobrevivência. A segunda perspetiva é mais abrangente e define stakeholder como qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que inversamente é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização. Dentro de uma perspetiva mais abrangente, Bowditch e Buono (1992), identificam os stakeholders como: acionistas, empregados, clientes, fornecedores e entidades governamentais. Hitt et al. (2010) consideram como stakeholders de uma organização os acionistas, fornecedores, empregados, administradores, comunidade e consumidores. Sousa e Almeida (2006) consideram que deverão ser, também, considerados na medição do desempenho os sindicatos e os concorrentes devido ao efeito que estes possam ter sob o desempenho das organizações.

3.2. Os stakeholders – características e tipologias

Para Freeman et al. (2007) e Clarkson (1995), os stakeholders são separados em primários ou secundários. Os stakeholders primários são aqueles grupos fundamentais para a sustentabilidade da empresa, sem os quais a empresa não sobrevive. Os primeiros autores consideram como stakeholders primários os investidores, a comunidade, os fornecedores, consumidores e empregados; e entende como secundários a imprensa, o Governo, grupos de defesa dos direitos do consumidor, grupos de interesse especial e concorrentes. O segundo autor entende como stakeholders primários os acionistas, consumidores, empregados e fornecedores; e os secundários são o Governo, a comunidade, entre outros.

Mitchell et al. (1997) propuseram um modelo para a identificação do grau de importância de cada grupo de stakeholders, com base em três atributos: poder, legitimidade e urgência. O primeiro atributo, o poder, está relacionado com a capacidade de se alcançar os resultados desejados. A legitimidade é a percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas, de acordo com o contexto socialmente construído. Por último, a urgência é a necessidade imediata de ação que determina o tempo de resposta da organização quanto às solicitações dos stakeholders.

Segundo Mitchell et al. (1997), os stakeholders podem conjugar os três atributos, dois deles, apenas um ou então nenhum, identificando-se, deste modo, sete tipos de stakeholders, conforme ilustrado na Figura 1:

- Stakeholder definitivo (área 7): é aquele que possui os três atributos (poder, legitimidade e urgência), sendo que a organização deverá dar atenção imediata e prioritária a este stakeholder;
- Stakeholder dormente (área 1): é aquele que tem poder para impor a sua vontade na organização, mas não tem legitimidade ou urgência, o que implica pouca ou nenhuma interação com a organização. No entanto, a organização deverá conhecer este stakeholder de forma a monitorar o seu potencial em alcançar um segundo atributo;

- Stakeholder dominante (área 4): é aquele que tem influência na organização pela via do poder e da legitimidade. Este stakeholder espera e recebe muita atenção da organização;
- Stakeholder discricionário (área 2): é aquele que possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a organização e não alega urgência. A atenção que deve ser dada a este stakeholder diz respeito à responsabilidade social da organização, pois tende a ser mais recetivos;
- Stakeholder dependente (área 6): é aquele que tem influência na organização por via da urgência e da legitimidade; contudo, depende do poder de um outro stakeholder para ver as suas reivindicações levadas em consideração;
- Stakeholder exigente (área 3): é aquele que possui o atributo da urgência. Este stakeholder não apresenta poder e legitimidade sobre a organização; contudo, deverá ser monitorizado quanto ao potencial de obter um segundo atributo;
- Stakeholder perigoso (área 5): é aquele que possui poder e urgência, porém não apresenta legitimidade. Este stakeholder pode ser violento e coercivo para a organização, e por isso esta deverá estar muito atenta ao seu comportamento.

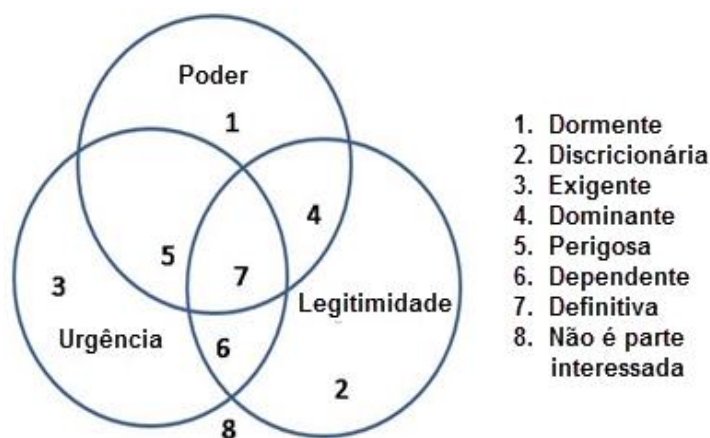


Figura 1 – Modelo de relevância dos stakeholders

Fonte: Traduzido a partir de Mitchell, Agle e Woods, 1997, p. 872.

Adotando a classificação de Mitchell et al. (1997), Friedman e Miles (2006) afirmam que determinados tipos de stakeholders têm a possibilidade de causar mais impactos às organizações do que outros. Os stakeholders que possuem três atributos – stakeholders definitivos (área 7) – são os mais importantes, de seguida são os que possuem dois atributos – stakeholders esperado (áreas 4, 5 e 6), e por último os que possuem apenas um atributo – stakeholder latente (áreas 1, 2 e 3).

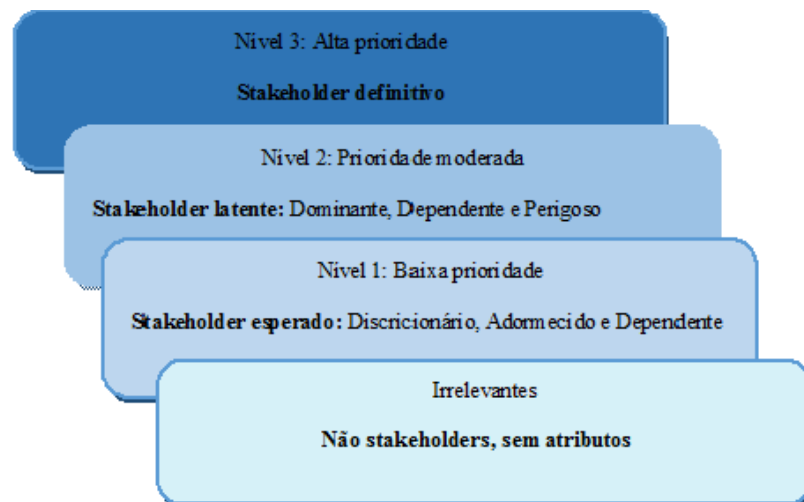


Figura 2 – Nível de prioridade dos stakeholders

Fonte: Baseado em Friedman e Miles, 2006.

Mainardes et al. (2011) sugerem um modelo de classificação de stakeholders composto por seis grupos de acordo com a influência mútua que estabelecem com a organização:

- *Stakeholders reguladores*: possuem grande influência na organização, determinando as ações a desenvolver;
- *Stakeholders controladores*: influenciam e são influenciados pela organização; contudo, o stakeholder é o responsável por liderar essa relação;
- *Stakeholders passivos*: influenciam e são influenciados pela organização; contudo, é a organização quem lidera essa relação;
- *Stakeholders parceiros*: influencia e é influenciado da mesma forma pela organização

- Stakeholders dependentes: não possuem praticamente nenhuma influência sobre a organização, mas sofrem grande influência dela;
- Não Stakeholders: não influenciam nem sofrem influências.

No caso de estudo, apresentado no capítulo 7, a identificação da relevância dos stakeholders foi feita segundo a classificação de Mitchell et al. (1997), pelo facto de definir quais as características que estão associadas a cada tipo de stakeholder, e desse modo permitir de forma mais realista classificar os vários stakeholders da organização.

3.3. A influência dos stakeholders no desempenho das organizações

Os stakeholders fazem parte de toda a organização, e podem influenciar tanto na tomada de decisão mais operacional como na elaboração estratégica organizacional (Rigby, 2009). Neste sentido, as organizações veem os seus stakeholders como parte do ambiente que tem que ser gerido a fim de assegurar as receitas, lucro, e, por último, o retorno dos stakeholders. Conclui-se, deste modo, que a gestão dos stakeholders é um meio para um fim (Pfeffer e Salancik, 1978).

Os stakeholders são uma variável fundamental na medição do desempenho pois, em determinados momentos, ocorrem conflitos de interesses entre alguns stakeholders, havendo a necessidade de gerir esta situação o melhor possível em benefício da organização. Por exemplo, os colaboradores podem desejar salários mais elevados, mas este desejo pode ir contra os interesses de rentabilidade dos acionistas ou as expectativas de preços dos consumidores (Gutierrez e Bertrand, 2005). No seguimento desta reflexão, Freeman (1988) afirma que a administração tem o dever de salvaguardar o bem-estar da entidade abstrata que é uma empresa. Logo, a organização tem que equilibrar as exigências dos múltiplos stakeholders para alcançar esse objetivo.

Neely et al. (2002) afirmam que as organizações têm que ter em conta as vontades e as necessidades dos seus stakeholders por várias razões: primeiro, porque pode tornar-se

perigoso os stakeholders recusarem-se a cooperar com as organizações se estas não satisfizerem as suas necessidades e vontades; segundo, porque as organizações têm obrigações legais, morais e éticas para com os seus stakeholders; terceiro, porque vivemos numa era em que os media e os grupos de interesse têm grande impacto, pelo que as organizações sentem a necessidade de protegerem a sua reputação.

Donaldson e Preston (1995) afirmam que as organizações com uma gestão baseada nos stakeholders devem atender aos stakeholders mais relevantes para a organização, tanto no estabelecimento da estrutura organizacional como nas políticas gerais e na tomada de decisão. Contudo, esta seleção tem subjacente uma enorme complexidade, visto que diversos interesses pressupõem uma função com múltiplos objetivos, e desse modo observa-se uma grande dificuldade na definição de critérios lógicos para a tomada de decisão e a avaliação de desempenho. Hitt et al. (2000) destacam a dificuldade de identificar os stakeholders, o seu grau de relevância para a organização, os seus objetivos e necessidades e a maneira de conciliá-los para uma gestão bem-sucedida. Na ausência de um critério justo de decisão, a dificuldade em atender a todos os distintos interesses dos públicos envolvidos levará, certamente, a uma situação de conflitos. Contudo, em sentido inverso, Hillman e Keim (2001) consideram a identificação dos stakeholders um processo de fácil execução, existindo apenas a necessidade de estar conscientes do funcionamento da empresa e da sua envolvente para identificar e classificar os stakeholders.

Almeida et al. (2000) desenvolveram um modelo para a identificação e avaliação dos stakeholders com três etapas:

- 1º Identificação prévia dos stakeholders – os grupos influenciados ou que influenciam a ação da organização. Através de brainstorming, os gestores listam os atores que podem direta ou indiretamente influenciar a formulação de objetivos da empresa;
- 2º Categorização dos stakeholders - através de modelos desenvolvidos por vários autores, os gestores classificam a relevância de cada um desses grupos para a organização ou a relevância da organização para os stakeholders;

3º Prioritização – por meio da avaliação feita na fase anterior são registados os pontos, e identificados os atores prioritários.

Diversos autores consideram que a teoria dos stakeholders não é uma boa opção para o desempenho das organizações a longo prazo. Sternberg (1999) considera que a teoria dos stakeholders é incompatível com a definição de objetivos substantivos, já que o objetivo de equilibrar os benefícios para todos os envolvidos excluem os objetivos que favorecem grupos em particular, ou seja, renega a maximização do valor da empresa a longo prazo. Sundaram e Inkpen (2001) argumentam ainda que a existência de muitos objetivos é a receita certa para a confusão.

Embora muitos autores considerem a influência dos stakeholders uma variável relevante na medição e monitorização do desempenho das organizações, verifica-se que alguns modelos de medição não observam esta variável ou então observam-na de forma reduzida, como é o caso do Balanced Scorecard. No capítulo 4 iremos analisar os modelos Balanced Scorecard e Performance Prism e verificar quais as diferenças entre os dois modelos apontadas pela literatura.

Capítulo 4. Modelos de medição de desempenho

4.1. Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard é uma metodologia de medição e gestão de desempenho que integra medidas provenientes da estratégia. Este instrumento abrange a perspectiva financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, resultando de um esforço consciente e rigoroso da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis (Kaplan e Robert, 1996a).

O Balanced Scorecard surgiu numa altura em que as organizações começavam a sentir que as abordagens de medição do desempenho até então existentes estavam a tornar-se obsoletas, uma vez que se apoiavam, principalmente, em medidas financeiras e contabilísticas (Kaplan e Norton, 1996a).

O BSC para Kaplan e Norton (1996a) é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, uma vez que muitas empresas que adotaram este modelo viram-no como um sistema de gestão estratégica, que lhes permitiria gerir a estratégia da organização a longo prazo. Os autores acrescentam que este modelo contempla o planeamento da estratégia, pois traduz a missão e as estratégias da empresa através de um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e de gestão estratégica, permitindo, dessa forma, o acompanhamento e a avaliação da implementação das estratégias ao nível operacional. Portanto, o BSC salienta a importância de investir para o futuro, e não só nas áreas tradicionais de investimento, para que possam conseguir obter resultados financeiros satisfatórios de longo prazo.

Em relação aos objetivos, indicadores, metas e iniciativas do BSC, eles derivam da visão e da estratégia da empresa, sob o enfoque de cada uma das quatro perspetivas, e este conjunto deve fornecer respostas a quatro questões básicas (Kaplan e Norton, 1996a):

- a) Para sermos bem vistos mais bem-sucedidos financeiramente, Como deveríamos ser vistos pelos nossos shareholders? (Perspetiva Financeira)
- b) Para alcançarmos a nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes? (Perspetiva dos Clientes)
- c) Para satisfazermos os nossos shareholders e clientes, em que processos de negócio devemos alcançar a excelência? (Perspetiva dos Processos Internos)
- d) Para alcançarmos a nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar? (Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento)

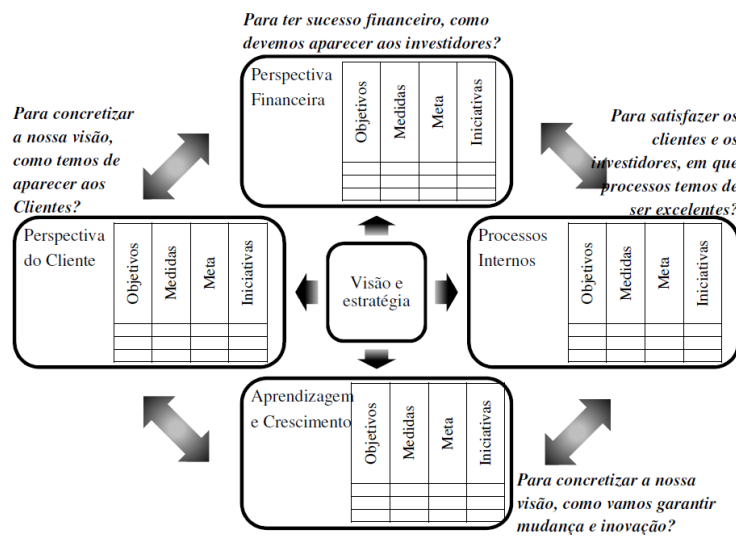


Figura 3 – Balanced Scorecard

Fonte: Adaptação de Kaplan e Norton

4.1.1. As quatro perspectivas

4.1.1.1. Perspetiva Financeira

Segundo Kaplan e Norton (1996a), o Balanced Scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os com a sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos aspetos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos colaboradores e sistemas, a fim de que, no longo prazo,

seja obtido o desempenho económico desejado. Os objetivos financeiros servem de foco para as outras perspetivas do BSC, sendo que qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa-efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. Consistentemente, Porter (2000) explica que o retorno sobre o investimento no longo prazo é o ponto de partida para se chegar a uma boa estratégia, com o desempenho da organização a derivar da rentabilidade do negócio e do seu desempenho no mercado.

Segundo Giollo (2002), Figueiredo (2002) e Rocha (2000), os indicadores e os objetivos financeiros têm um duplo papel, pois por um lado devem definir o resultado financeiro que se espera da estratégia e, por outro lado, devem servir como objetivos e indicadores finais das outras três perspetivas do BSC.

Os objetivos financeiros diferem, dependendo da fase do ciclo de vida dos produtos, das unidades de negócio e da empresa (Sousa e Rodrigues, 2002). Kaplan e Norton (1996a) descrevem as estratégias financeiras em três fases, completamente distintas de fase para fase:

- Crescimento: as empresas em crescimento encontram-se no seu estágio inicial, pois os seus produtos e serviços apresentam grande potencial de crescimento. Os objetivos financeiros para as organizações na fase de crescimento centram-se no crescimento das vendas, em particular para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.
- Sustentação: as organizações desejam manter a sua participação de mercado e, se possível, aumentar um pouco cada ano. Os investimentos a realizar pela empresa deixam de ser investimentos de longo prazo com objetivos de expansão e passam a ser direcionados para ações que ajudem a aliviar o estrangulamento, ampliem incrementalmente a capacidade e procurem a melhoria contínua da organização. Os objetivos financeiros nesta fase estão relacionados com a rentabilidade da organização.
- Colheita: Nesta fase a organização deixa de fazer investimentos significativos relacionados com a ampliação ou geração de novas capacidades, pois estes já não se justificam. O objetivo financeiro nesta fase é a maximização do fluxo de caixa.

Segundo Kaplan e Norton (1996a), para cada uma das três fases de desenvolvimento das empresas (crescimento, manutenção e colheita) existem três temas financeiros que

impulsionam a estratégia empresarial: Crescimento e diversificação dos proveitos; Redução dos custos / aumento da produtividade; Utilização dos activos / estratégia de investimento. Dadas as três fases do ciclo de vida da empresa e os três temas estratégicos, Kaplan e Norton (1996a) sugerem os indicadores mais comuns para cada uma das nove possibilidades.

		Temas estratégicos		
		Aumento e mix de receita	Redução de custos e aumento da produtividade	Utilização de Ativos
Fases	Crescimento	- Aumento da taxa de vendas por segmento - Percentagem da receita gerada por novos produtos, serviços e clientes	- Receita / funcionário	- Investimento (percentagem das vendas)
	Sustentação	- Número de clientes alvo - Percentagem de receitas criada a partir de novas aplicações - Lucro por cliente e linha de produto	- Custos versus Custos dos concorrentes - Taxas de redução de custos - Despesas indiretas (percentagem de vendas)	- Taxa de utilização do ativo - ROCE por categoria-chave de ativo - Rácios de capital circulante (ciclo de manutenção)
	Colheita	- Lucro por cliente e linha de produto - Percentagem de clientes não lucrativos	- Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	- Retorno - Rendimento

Quadro 3 – Indicadores para a medição da perspectiva financeira nas três fases

Fonte: Kaplan e Norton (1996a)

Em resumo, Kaplan e Norton (1996a) apontam que os resultados financeiros indicam que a melhoria da qualidade, do tempo de resposta, da produtividade e dos novos produtos só beneficiam a empresa quando se traduzem em maiores vendas, aumento da quota de mercado, redução dos gastos operativos e maior rotação dos ativos.

4.1.1.2. Perspetiva do Cliente

Embora outrora as organizações se centrassem nas suas capacidades internas, enfatizando a atuação no produto e na evolução tecnológica, as organizações de hoje sabem que têm de compreender as necessidades dos seus clientes, caso contrário estão a abrir caminho aos seus concorrentes para oferecerem aos clientes aquilo que eles desejam (Kaplan e Norton, 1996a). Rocha (2000) enfatiza que, para além da satisfação das necessidades dos seus clientes, a gestão deve traduzir a sua visão e estratégia em objetivos concretos, baseados no mercado e nos clientes, sendo posteriormente comunicados a toda a organização.

Kaplan e Norton (1996a) afirmam que a perspetiva do cliente permite que as empresas confrontem os seus indicadores-chave sobre os clientes – satisfação, fidelização, retenção, aquisição e rentabilidade – com os segmentos de clientes e mercados eleitos. Usualmente as organizações utilizam dois conjuntos de medidas para a perspetiva de clientes. O primeiro está relacionado com as medidas gerais, que todas as empresas utilizam, tais como: a satisfação e manutenção dos clientes, a quota de mercado, entre outros. O segundo conjunto de medidas representa os indutores de atuação, que estão focados nos processos intermédios e/ou atividades que levam à medidas gerais.

Os clientes são um grupo de stakeholders heterogéneo, pelo que a formulação da estratégia deverá ser construída atendendo a que para cada segmento de cliente é necessário pensar em aspetos como: preço, qualidade, funcionalidade, imagem, prestígio, relações e serviço (Gago e Souto, 2000).

A missão de muitas empresas passa por acrescentar valor para o cliente; nesse sentido, o modo como os clientes acompanham a atuação da organização torna-se cada vez mais uma prioridade para os gestores (Kim et al., 2003). Assim, é imprescindível que os gestores traduzam a missão em medidas concretas que se transponham em melhorias das questões que são do interesse dos clientes (Kaplan e Norton, 1996a).

4.1.1.3. Perspetiva dos Processos Internos

Uma vez definidos os objetivos em termos financeiros e de clientes, é necessário identificar quais os processos internos essenciais para a concretização desses objetivos. Assim, os objetivos e indicadores para a perspetiva dos processos internos no BSC derivam de estratégias direcionadas para a satisfação dos clientes e acionistas. Este processo permite verificar em que produtos terá a organização de apostar (Kaplan e Norton, 1996a). Alguns autores, como são exemplo, Hanson e Towle (2000) mencionam que a perspetiva dos processos internos deve ter em conta medidas como: qualidade, tempo de resposta, custo e introdução de novos produtos, etc.

Cada negócio tem um conjunto diferente de processos para atingir a missão da organização. Apesar disso, é possível identificar uma cadeia de valor genérica que poderá servir de base na definição desta perspetiva na formulação do BSC. A cadeia de valor dos processos internos inicia-se com o processo de inovação, seguida dos processos operativos e termina com o serviço pós venda (Kaplan e Norton, 1996a), como analisado em seguida.



Figura 4 – Perspetiva dos processos internos – Modelo Cadeia de valor

Fonte: Kaplan e Norton (1996a)

No processo de inovação as organizações estudam as necessidades emergentes e latentes dos clientes, de modo a criar produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades (Betancourt, 1999). Alguns dos indicadores utilizados para a investigação básica e aplicada prendem-se com a percentagem de vendas de novos produtos; introdução de novos produtos comparados

com a concorrência; o tempo necessário para desenvolver novos produtos, etc. Os indicadores para o desenvolvimento dos produtos podem ser o rendimento, o tempo dos ciclos e o custo (Kaplan e Norton, 1996a).

O processo operacional inicia-se com o pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço do mesmo (Rocha, 2000). Este processo revela-se o ciclo curto na cadeia de valor das organizações (Figueiredo, 2002). As ações desenvolvidas neste processo são medidas essencialmente a partir de indicadores financeiros como por exemplo os custos padrão, os desvios, etc.. Contudo uma análise baseada simplesmente neste tipo de indicadores pode levar a situações disfuncionais, pois o facto de se ter uma produção constante pode não significar que os pedidos reais dos clientes também sejam constantes (Kaplan e Norton, 1996a). Neste sentido, estes autores defendem que devem ser utilizados indicadores de flexibilidade e das características específicas e diferenciadoras dos produtos e serviços que criam valor para o cliente.

O processo pós-venda inclui as atividades de garantia e reparação, tratamento dos defeitos e devoluções e do processamento dos pagamentos (Rocha, 2002). As organizações que ambicionam ter um serviço pós-venda eficiente podem utilizar indicadores de duração do ciclo, qualidade e custo (Kaplan e Norton, 1996a). Outros indicadores mencionados são os custos das falhas, custos dos reprocessos, vantagens originadas pela melhoria contínua ou reengenharia de processos (Betancourt, 1999).

Olve et al. (2000) defende que devem ser analisados todos os processos internos da empresa de modo a identificar os recursos e as capacidades necessárias para que a organização possa melhorar.

4.1.1.4. Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

A perspetiva de aprendizagem e crescimento tem em consideração três fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais (Kaplan e Norton, 1996a).

A capacidade de cumprir metas nas restantes perspetivas depende dos recursos organizacionais aplicados nesta área de crescimento e aprendizagem. A observação de uma melhoria contínua nos processos internos exige a promoção do talento e das capacidades internas da organização (Nicolau, 2005).

As estratégias que conduzem a desempenhos de excelência necessitam, normalmente, de investimentos avultados nestes elementos. Neste sentido, devem fazer parte integrante do BSC objetivos e medições para empregados, sistemas e alinhamento. A medição da satisfação dos empregados, produtividade e retenção fornece resultados para avaliar os investimentos nesta área (Kaplan e Norton, 1996a). Na visão de Niven (2003), as variáveis chave nesta perspetiva são a capacidade e satisfação dos colaboradores, a disponibilidade de informação e a coordenação. Para Rocha (2000), estas variáveis são a capacidade dos colaboradores, as capacidades dos sistemas de informação, a motivação, a delegação de poder e a coerência dos objetivos. Idealmente, os indicadores devem traduzir a criação de valor para os clientes pela exploração de competências específicas, pelo aumento da aprendizagem organizacional e por outras ações que permitam desenvolver os ativos intangíveis da organização (Kaplan e Norton, 1996a).

Embora as quatro perspetivas originais do BSC sejam entendidas como suficientes em aplicações práticas, o modelo não deverá restringir-se ou limitar-se a essas perspetivas (Kaplan e Norton, 1996a).

4.1.2. O Balanced Scorecard e a estratégia

A interpretação do conceito de estratégia nos modelos de medição do desempenho não é vista pela literatura de forma consensual, pois alguns autores utilizam as metas e objetivos como parte da estratégia enquanto outros fazem claras distinções entre a estratégia e os objetivos (recorde-se a este propósito, as diferenças apontadas por Mintzberg et al. (2000), na secção 2.2.).

Para Kaplan e Norton (1996a, p.49):

“O Balanced Scorecard deve contar a história da estratégia começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacioná-los à sequência das ações que precisam ser tomadas em relação aos processos internos, e por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, no longo prazo, seja produzido o desempenho económico desejado”.

O BSC é caracterizado como sendo uma ferramenta de gestão estratégica, pois parte da visão e estratégia da organização e traduz estes dois conceitos em objetivos, metas e indicadores, que funcionam de forma integrada, combinando indicadores financeiros e não financeiros, de curto e longo prazo (Kaplan e Norton, 1996a). Contudo, Souza et al. (2008) criticam a ideia de que o BSC deverá servir de base para uma gestão estratégica, pois o vínculo entre a estratégia e operação pode não ser eficiente, principalmente em função da ausência de uma base histórica suficiente para análise dos indicadores, o que pode gerar conclusões imprecisas.

O BSC não é uma ferramenta de formulação da estratégia, mas antes de implementação e alinhamento da organização em volta da estratégia da organização. A formulação estratégica pressupõe a definição da missão, dos valores, da visão e da estratégia da organização, que são os pré-requisitos para a construção de um BSC. A etapa seguinte é a construção do mapa de estratégia da organização, transformando os objetivos estratégicos da organização em medidas de desempenho (Kaplan e Norton, 1997) – etapa onde o BSC é aplicado. O BSC permite avaliar, a cada momento, se a implementação da estratégia na organização está a decorrer conforme o formulado e, se tal não se verificar, identificar as respetivas causas (Sousa e Rodrigues, 2002). Sistematizando:

O BSC:		
É caracterizado	Como sendo uma ferramenta de <u>gestão estratégica</u>	Kaplan e Norton (1996a)
Traduz	A visão e a <u>estratégia</u> em objetivos, metas e indicadores	Kaplan e Norton (1996a)
É uma ferramenta	De implementação e alinhamento da organização em volta da <u>estratégia da organização</u>	Kaplan e Norton (1996a)
Permite	Avaliar a cada momento a <u>implementação da estratégia</u> na organização	Sousa e Rodrigues (2002)
Capacita	As organizações a focalizarem e a alinharem os vários participantes e recursos na <u>estratégia da organização</u> .	Norton e Kaplan (2001)

Quadro 4 - Relação entre o BSC e a Estratégia

Fonte: Autor

No acompanhamento da aplicação desta ferramenta, Norton e Kaplan (2001), observaram que o Balanced Scorecard capacitava as organizações a focalizarem e alinharem os seus executivos, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização. Segundo Campos (1998) as medidas de desempenho devem associar-se à estratégia da organização e deve haver uma compreensão comum das definições, para que a organização consiga alcançar uma visão comum dos objetivos a trabalhar para implementar a estratégia cumprindo metas e melhorando a organização.

Para Kaplan e Norton (1996a) o BSC é mais do que um modelo de medidas táticas ou operacionais, ao permitir que a sua utilização passe por um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo. De facto, o BSC tem a importante função de concretizar a estratégia organizacional num conjunto de medidas operacionais que permitirão avaliar os resultados alcançados e introduzir melhorias através do feedback contínuo (Butler et al., 1997). Verifica-se, deste modo, que o BSC passa de um instrumento de avaliação do desempenho para um sistema de gestão estratégica em que o objetivo passa por reduzir a lacuna entre a formulação da estratégia e a sua implementação (Kaplan e Norton 1996 e 2001; Butler et al., 1997).

A implementação deste sistema de gestão estratégico deve seguir quatro processos fundamentais (Kaplan e Norton, 1996b):

- 1) Clarificação e tradução da visão organizacional – a organização tem que determinar a sua visão e estratégia, e assegurar que esta é suscetível de ser traduzida em medidas operacionais e objetivas;
- 2) Comunicação e ligação das estratégias - as medidas e os objetivos estratégicos do BSC devem ser comunicados em toda a hierarquia organizacional, possibilitando que todos tenham conhecimento das metas a atingir, em proveito do sucesso organizacional;
- 3) Planeamento e articulação das iniciativas estratégicas – a definição dos objetivos mais relevantes para cada uma das perspetiva. Para cada um desses objetivos devem ser identificadas as medidas a utilizar, para avaliar o desempenho alcançado.
- 4) Feedback e aprendizagem estratégica – as medidas apresentadas no BSC não são definitivas e por isso devem ser ajustadas e melhoradas, alterando a própria estratégia e facilitando a aprendizagem organizacional. O processo de feedback é fundamental para que se verifique se a estratégia adotada está a ter os resultados pretendidos, devendo estes ser revistos com frequência.

No fundo, a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito, por isso é necessário que a medida de desempenho demonstre a relação entre os objetivos e as várias perspetivas para que elas possam ser geridas e validadas. A ideia de causa-efeito deve permear as quatro perspetivas de um Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1996a).

4.2. Performance Prism

4.2.1. Performance Prism – a conceção do modelo de medição do desempenho

O modelo Performance Prism (PP) foi proposto por Neely, Adams e Crowe e foi criado com o objetivo de integrar os melhores aspetos dos modelos de medição do desempenho organizacional, agregando as diferentes perspetivas de desempenho fornecidas por esses

sistemas, colocando a visão dos stakeholders em primeiro plano. As organizações devem compreender que as suas ações causam impactos não apenas nos acionistas e clientes, mas também nos parceiros de aliança, colaboradores, fornecedores, governo e outros reguladores, comunidade, grupos de pressão, entre outros (Neely et al., 2002).

Neely et al. (2001) argumentam que a principal motivação para a criação do PP foi o facto de terem identificado que, apesar de existirem modelos com medidas financeiras e não financeiras, como por exemplo o BSC, existia a necessidade de criar uma segunda geração de modelos de medição do desempenho, de forma a atender às empresas na atualização e/ou desenvolvimento de scorecards que fossem apropriados às necessidades do ambiente cada vez mais competitivo em que as organizações estão inseridas, com foco nos stakeholders.

A questão da eficiência e das melhores práticas já não é suficiente para que as empresas sejam competitivas, pois as organizações de hoje têm que ter atenção outras questões como por exemplo as necessidades e vontades dos seus stakeholders. Neely et al. (2002) justificam que são vários os motivos pelos quais as organizações deverão ter atenção às necessidades dos stakeholders. Primeiro, porque é um perigo para as organizações que os stakeholders se recusem a cooperar com estas pelo facto de as mesmas não terem dado resposta às suas vontades e desejos; segundo, porque as organizações possuem responsabilidades de carácter legal, moral e ético com os seus stakeholders; e em terceiro lugar porque vivemos na era da informação onde os media e grupos de pressão têm cada vez mais influência na reputação das organizações e como tal é importante protegerem a sua reputação.

Na visão de Neely et al. (2002), no ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas, existe a necessidade de se ter um quadro claro de quem são os stakeholders relevantes para a organização e do que eles necessitam, sendo que as estratégias a serem seguidas pela organização devem ser definidas de forma a entregar valor a estes stakeholders. Da mesma forma, os processos a implementar de forma a atingir as estratégias delineadas devem ser claramente definidos, bem como as capacidades necessárias para administrar e operar esses processos.

O PP atua de duas maneiras: por um lado, capta aquilo que são as necessidades e vontades dos stakeholders, e por outro lado o que a organização pretende e necessita dos seus stakeholders (Neely et al., 2001).

Para Neely et al. (2002), as medidas de desempenho são feitas para auxiliar os gestores a verificarem se os seus objetivos foram alcançados ou não, enquanto a estratégia representa o caminho escolhido para se chegar ao destino desejado. Com base nesses conceitos, o modelo PP ajuda a identificar as necessidades da empresa em termos de medidas de desempenho a serem adotadas, tentando responder às questões feitas para cada uma das cinco faces do prisma:

- a) Quem são os stakeholders-chave e o que eles querem e precisam?
- b) Quais as estratégias que a organização deve seguir para satisfazer o que os stakeholders querem e precisam?
- c) Quais os processos necessários para se atingir estas estratégias?
- d) Quais as capacidades necessárias para operacionalizar e melhorar os processos identificados na questão anterior?
- e) O que é que a empresa quer e precisa dos stakeholders (isto é, qual o contributo dos stakeholders), visando desenvolver e manter essas capacidades?

A interação entre estas cinco perspetivas, analisadas em seguida, proporciona um quadro abrangente e integrado para a gestão do desempenho organizacional, e a resposta a estas questões permite criar um modelo do desempenho do negócio.

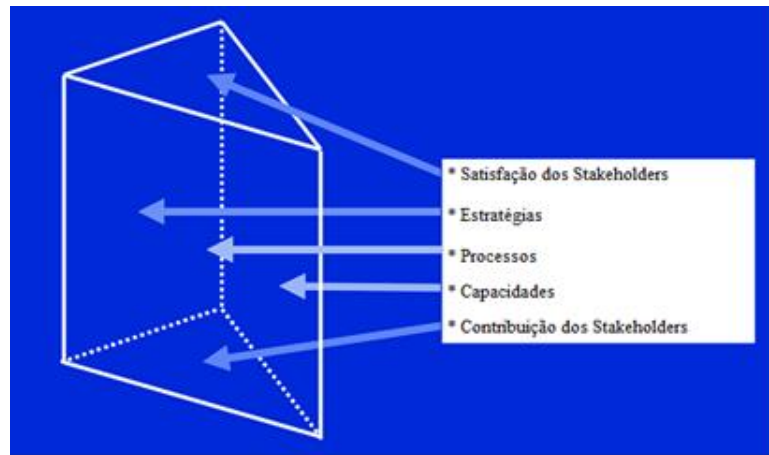


Figura 5 – O Performance Prism (PP)

Fonte: Neely, Adams e Kennerley (2002) (adaptado)

4.2.2. As cinco perspectivas do Performance Prism

O PP foi construído à imagem de um prisma com cinco faces, sendo que cada uma destas faces é uma perspectiva a que a organização tem que dar resposta de modo a medir o seu desempenho (Neely et al., 2002):

1.^a Perspetiva - Satisfação dos stakeholders – é baseada no conceito “valor”. As organizações existem para distribuir valor pelos seus diversos stakeholders. O conceito de “valor” é diferente de stakeholder para stakeholder. Por exemplo, os clientes tipicamente pretendem uma rápida e segura entrega de produtos e serviços com elevada qualidade, enquanto os funcionários esperam receber pacotes salariais competitivos, formação e desenvolvimento, e perspectivas de promoção. O mesmo acontece para os restantes stakeholders, ou seja, cada um à sua maneira tem uma perspetiva do conceito “valor” que a organização pode gerar para seu proveito. Segundo os autores, a primeira face do prisma, a satisfação dos stakeholders, tem uma abrangência maior do que a visão do stakeholder no BSC, visto que o enfoque vai além dos clientes e dos shareholders, englobando também parceiros de aliança, colaboradores, fornecedores, governo e outros reguladores,

comunidades, grupos de pressão, entre outros, sustentando que todos podem ter um grande impacto no desempenho e sucesso de uma organização.

2.^a Perspetiva – Contribuição dos stakeholders - reconhece o facto de que não somente a organização deve entregar valor aos stakeholders, como também eles devem contribuir para a organização, ou seja verifica-se a existência de uma relação de reciprocidade entre as organizações e os seus stakeholders. Por exemplo: os funcionários desejam ter boas compensações, perspectivas de promoção e formação, ao passo que os empregadores procuram funcionários leais, flexíveis, produtivos e criativos.

O PP é o único modelo que reconhece o relacionamento recíproco entre os stakeholders e a organização (Neely et al., 2001). Estes autores afirmam que a reciprocidade entre a perspetiva da satisfação dos stakeholders e o seu contributo para a organização origina o desempenho duradouro para a organização, suportado pelas estratégias, processos e capacidades.

3.^a Perspetiva – Estratégia – está relacionada com a análise às vontades e necessidades dos stakeholders e o contributo destes para as organizações. É a partir desta informação que os gestores e responsáveis de topo decidem as suas prioridades de modo a maximizarem a sua satisfação e delinearem as estratégias a desenvolver para proporcionar aos seus stakeholders o “valor” exigido por estes.

4.^a Perspetiva – Processos – é o alinhamento e desenho que as organizações terão que desenvolver para colocar as estratégias anteriormente determinadas em ação. São os processos que fazem a organização funcionar e representam os planos de trabalho que se pretende desenvolver, onde, quando e como ele será executado.

5.^a Perspetiva – Capacidades – é a última deste modelo. Os processos não conseguem funcionar por eles próprios, precisam das pessoas com as características certas e baseadas em políticas e procedimentos adequados sobre a forma como as coisas devem ser feitas. As capacidades podem ser definidas como a combinação das práticas de uma organização, as tecnologias e as infraestruturas que permitem criar valor aos seus stakeholders.

4.2.3. O Performance Prism – estratégia e stakeholders

O pressuposto deste modelo encontra-se essencialmente na conceção de relações entre variáveis da organização que foram associadas a um prisma. Baseado no conceito central de atendimento das necessidades dos diversos stakeholders da organização, o PP procura a criação de valor para esse grupo, sendo que a organização deve possuir medidas que auxiliem na obtenção da máxima satisfação dos mesmos, constituindo dessa forma a primeira faceta do prisma (Neely e Adams, 2000).

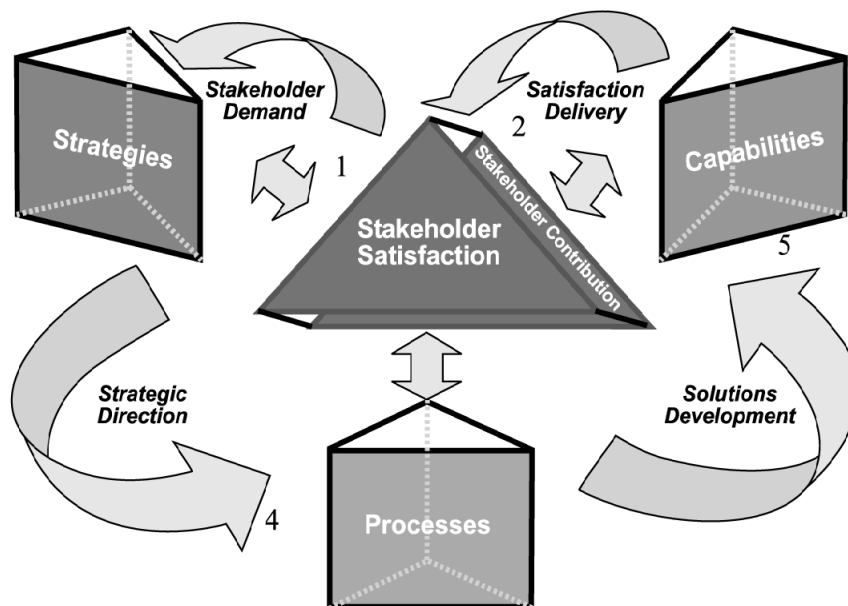


Figura 6 – Ligação das cinco fases do prisma

Fonte: Adams e Neely (2001)

As perspetivas do PP são apresentadas a partir de um mapa, designado por Mapa de Sucesso (Success Map). Os mapas de sucesso revelam a hierarquia de desejos e necessidades de cada stakeholder, por meio de relações de causa e efeito, sendo possível para os executivos entenderem se os enquadramentos no mapa de sucesso do negócio são válidos.

Neely e Adams (2001) afirmam que, tal como o modelo BSC, o PP é uma ferramenta estratégica, sendo que este último incorpora os stakeholders no seu desenvolvimento. Esta

introdução traz novos elementos e realça a importância das relações inter-organizacionais na evolução do desempenho das empresas (Neely e Adams, 2001).

Contudo, Neely et al. (2001) afirmam que em termos de medição do desempenho, uma das ideias mais erradas é a de que as medidas de desempenho devem surgir a partir da estratégia. Esta é uma forma incorreta de compreender o propósito da medição e o papel da estratégia. Gomes (2005) reforça a ideia de Neely et al. (2001), observando que o objetivo do PP é mostrar o papel secundário da estratégia na construção dos SMD, evidenciando um sistema de gestão focado nos stakeholders, desenvolvido para ajudar as organizações a decidirem o que é mais importante medir e gerir, e como integrar os resultados enquanto parte de um modelo de gestão de desempenho.

A mensagem do Performance Prism é de que, a fim de sobreviver num mundo cada vez mais complexo e conectado, os executivos têm que perceber: o que é que os vários stakeholders querem e desejam da organização, assim como o que é que a organização precisa deles; como também, alinhar e ligar as suas estratégias, processos e capacidades para satisfazer os diversos desejos e vontades solicitados e assim oferecer valor aos seus stakeholders (Neely et al., 2002).

4.2.4. Performance Prism – questões relevantes e caso de sucesso

Na perspetiva de Neely et al. (2002), o PP não resolve todos os problemas de medição de desempenho. Contudo, fornece uma estrutura consistente e detalhada das questões reais e dos desafios de como gerir o desempenho organizacional.

Segundo Gerolamo (2003), as questões mais relevantes do PP são:

- 1) As medidas não derivam da estratégia, pois as estratégias são entendidas como planos de ação;
- 2) A forma como a questão das capacidades é vista pode ser considerada como um ponto diferencial de outros modelos;

- 3) A principal mensagem está relacionada com o papel dos stakeholders no centro do processo de decisão;
- 4) A ostentação de Nelly et al. ao classificarem o PP como a segunda geração dos sistemas de medição de desempenho.

A aplicação do PP no contexto real das organizações é pouco significativo face a outros sistemas de medição de desempenho. No entanto, temos como caso mais emblemático e, provavelmente, a aplicação mais rigorosa em termos operacionais até agora, a DHL UK. Antes de aceitar aplicar o PP na organização, a DHL UK tinha contratado consultores para implementar o BSC, mas esta ideia foi imediatamente abandonada. A DHL UK observou que o papel do PP foi vital na medida em que forneceu uma estrutura lógica e coerente como sistema de gestão. O diretor geral da DHL UK afirmou que sem a estrutura fornecida pelo Performance Prism poderiam ter alcançado o mesmo estado de maturidade de medição, mas nunca teriam chegado tão rapidamente ou de forma tão completa (Neely e Adams, 2003).

Neely e Adams (2000) asseguram que o facto de o PP abarcar um maior número de stakeholders que os demais SMD torna este sistema perfeitamente indicado para ser utilizado em processos de fusões e aquisições, pois permite obter uma imagem mais realista da situação.

4.3. Diferenças entre BSC e PP

Atkinson (2006) afirma que ainda são necessárias mais pesquisas para estabelecer o grau de mais-valias que podem ser alcançadas com o uso do BSC e identificar o grau de sucesso na implementação das estratégias. Estas pesquisas deverão rever não somente a utilização do BSC, assim como considerar outros SMD, como o PP.

O BSC e o PP são ambos sistemas voltados para a mensuração do desempenho e para a comunicação da estratégia a todos os níveis hierárquicos, de modo a que os objetivos dos colaboradores e os interesses da organização estejam em harmonia. No entanto, se por um lado existem convergências, também existem divergências, como analisado em seguida.

No BSC existem quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 1996a). No PP existem cinco perspectivas: necessidades dos stakeholders, estratégia, processos, capacidades e contribuição dos stakeholders (Neely et al., 2002). As perspectivas dos dois sistemas em análise apresentam convergências parciais, pois as perspectivas de processos internos e de aprendizagem e crescimento do BSC são semelhantes às faces dos processos e das capacidades do Performance Prism.

O BSC e o PP apresentam divergências relativamente ao enfoque, pois no PP são tidas em consideração as necessidades e as contribuições dos diversos stakeholders, enquanto que o BSC tem como enfoque os acionistas (perspetiva financeira) e os clientes, como observado por Neely et al. (2001). Esses autores destacam que no BSC quase nenhuma alusão é feita aos colaboradores, aos intermediários, aos fornecedores, aos agentes reguladores e à comunidade.

Kaplan e Norton (1996a) identificam, para cada uma das perspetivas, os stakeholders relevantes para o desempenho da organização. A perspetiva financeira analisa o desempenho financeiro, por referência às perceções dos acionistas. Portanto, a perspetiva financeira do modelo BSC refere como único stakeholder os acionistas. No tocante, à segunda perspetiva do BSC, a de clientes, as organizações devem “identificar o cliente e os segmentos de mercado em que elas optam por competir”, como atrás exposto. Claramente, o foco principal nesta perspetiva é o cliente. A terceira perspetiva é a dos processos internos que procura identificar “os processos mais críticos para atingir os objetivos do acionista e dos clientes”, tendo, portanto, como foco principal nesta perspetiva os acionistas e clientes. A última perspetiva é a da aprendizagem e crescimento, sendo o objetivo desta perspetiva a criação de bases para obter resultados nas três demais perspetivas, baseando-se principalmente nas características e ações dos seus colaboradores.

Apesar do sucesso que o BSC tem verificado, este modelo sofre críticas quanto ao atendimento aos stakeholders organizacionais. Nesta questão, Norreklit (2000) e Schneiderman (1999) enumeram algumas limitações do BSC:

- a) Carência de outras perspectivas para observar todos os stakeholders;
- b) As variáveis independentes (não financeiras) são identificadas incorretamente como sendo os indutores primários para a satisfação futura dos stakeholders;
- c) Falta de representatividade dos empregados na definição de objetivos e medidas estratégicas;
- d) Ausência de uma avaliação criteriosa do ambiente externo.

Kaplan e Norton (1996a) reconhecem que o modelo na sua estrutura macro, incorpora somente os interesses dos acionistas (shareholder) e clientes, não estando claro, numa análise superficial, o atendimento aos restantes stakeholders. Contudo, estes autores afirmam que todos os stakeholders podem ser incorporados ao BSC:

- a) Colaboradores: incluídos em praticamente todos os scorecards dentro da perspectiva da aprendizagem e do crescimento;
- b) Fornecedores: caso um forte relacionamento com os fornecedores faça parte da estratégia corporativa, até mesmo para obtenção de um desempenho superior sob a perspectiva dos clientes ou financeira, medidas relacionadas com o relacionamento com os fornecedores poderão ser incorporadas à perspectiva dos processos internos.

A definição de estratégia e dos indicadores de desempenho diverge entre os dois sistemas. No BSC a estratégia da organização é formulada, e posteriormente são delineadas as medidas de desempenho, enquanto no PP são identificados primeiramente os indicadores de satisfação dos vários stakeholders e posteriormente é formulada a estratégia da organização. Neely et al. (2002) reconhecem que tradicionalmente as medidas têm origem a partir das estratégias, mas afirmam que isso é errado, pois a única razão para a empresa possuir uma estratégia é satisfazer as necessidades dos seus stakeholders. Para Neely et al. (2002), o ponto de partida deve ser: “Quem são os stakeholders da empresa e o que eles querem e necessitam?”. Conforme os autores, a estratégia somente pode ser colocada em prática, quando esta pergunta é respondida, para assegurar que as necessidades dos seus stakeholders serão satisfeitas.

Embora para muitos autores não haja grandes diferenças entre os dois modelos, um estudo desenvolvido por Junior et al. (2013) verificou algumas diferenças:

- Primeira face do PP - **Satisfação dos Stakeholders**: possui uma relação com as perspectivas Financeiras e de Clientes do BSC. No entanto, destaca o facto de no PP considerar-se, adicionalmente e explicitamente, os funcionários, fornecedores, entidades regulatórias, comunidades locais, etc. Nesse sentido, o BSC pode considerar outros stakeholders, além das perspectivas Financeira ou de Clientes, apenas de forma implícita, porém efetiva, conforme a necessidade da organização.
- Segunda face do PP - **Contribuição do Stakeholder**: a partir do referencial teórico é a única face que acrescenta algo de totalmente diferente em relação à estrutura original do BSC.
- Terceira face do PP – **Estratégias**: coloca a estratégia em segundo plano, depois de definir quem são os stakeholders, o que eles querem e precisam – enquanto que no BSC a estratégia é definida em primeiro lugar e, só a partir dessa estratégia, é que o modelo é construído.
- Quarta face do PP – **Processos**: similar à perspectiva de Processos Internos do BSC.
- Quinta face do PP – **Capacidades**: similar à perspectiva de Aprendizagem e Crescimento do BSC.

O quadro 5 sistematiza as divergências e convergências verificadas entre os dois modelos em análise:

Item Comparado	BSC	PP	Comparação*
Conceção	Sistema direcionado para a mensuração do desempenho da organização e comunicação da estratégia da organização.		●
Medidas de Desempenho	Múltiplos indicadores (indicadores financeiros e não financeiros).		●
Perspetivas	Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.	Necessidades dos stakeholders, Estratégia, Processos, Capacidades e contribuição dos stakeholders.	●
Arquitetura	Para cada uma das perspectivas são definidos os objetivos, traduzidos em indicadores.	Definição de campos de resultados, traduzidos em indicadores. Os objetivos são definidos para as dimensões: Estratégia, Processos e Capacidades.	●
Orientação	Acionistas e Clientes	Investidores, Acionistas, Clientes, Intermediários, Empregados, Fornecedores, Agentes Reguladores e Comunidade.	●
Sequência na definição dos indicadores, iniciativas e estratégias	Primeiro a estratégia da organização é formulada. Posteriormente são delineados um conjunto de medidas de desempenho.	Primeiro são identificados os indicadores para satisfazer os stakeholders. Posteriormente é formulada a estratégia da organização.	●
* Legenda: ● Convergência entre os dois modelos ● Divergência entre os dois modelos ● Convergência parcial entre os dois modelos.			

Quadro 5 – Comparação entre BSC e PP

Em suma, o PP parte da necessidade de melhorar o SMD atualmente mais utilizado no mundo, e apresenta-se como um modelo de medição inovador e capaz de responder às limitações apontadas ao BSC. Neste sentido, observa-se que o PP foi construído à semelhança do BSC, mas com diferenças que serão analisadas após a conceção do mapa de sucesso adaptado à organização em estudo (capítulo 7). No entanto, antes disso, serão apresentadas algumas considerações metodológicas (capítulo 5) e a organização em estudo (capítulo 6).

Capítulo 5. Considerações metodológicas

5.1. Tema, método de investigação e objeto de estudo

O projeto de investigação insere-se na área de conhecimento dos sistemas de gestão e monitorização do desempenho, focando uma empresa do setor logístico.

A avaliação do desempenho é essencial para que a organização consiga identificar os fatores críticos e, desse modo, agir no sentido de potenciar as suas melhores práticas e abandonar outras que estejam a prejudicar o seu desempenho.

Apesar da importância da gestão e avaliação do desempenho numa ótica integrada entre a estratégia e as operações, ainda persistem práticas de gestão baseadas maioritariamente em indicadores de rentabilidade e índices de satisfação de clientes, muitas vezes analisados numa perspetiva histórica e sem preocupação em conhecer com profundidade os fatores na origem dos resultados. Quando a organização está a passar por uma fase de crescimento e expansão para outros mercados, o problema agrava-se, pois os gestores sentem dificuldades acrescidas em captar os efeitos das suas decisões.

Como analisado nos capítulos anteriores, há ainda poucos estudos que explorem e apliquem o PP. Deste modo, estudar a aplicabilidade, potencialidades e dificuldades desta técnica através da sua aplicação em organizações concretas, com base num enquadramento teórico e explorando teoricamente o modelo resultante dessa aplicação, tem potencial para contribuir para a geração de conhecimento.

Surge assim o primeiro objetivo desta investigação: a conceção de um mapa de sucesso à luz do modelo PP numa organização específica. Assim, o método de investigação, como melhor justificado na secção seguinte, será o estudo de caso e terá como base de investigação a realidade particular da organização estudada. Pretende-se definir um modelo adaptado à realidade da organização em estudo e que a auxilie a ultrapassar as dificuldades e as limitações que decorrem das práticas atuais de planeamento estratégico e de avaliação do seu desempenho, agravadas por se encontrar em crescimento e expansão para novos mercados.

Deste modo, serão potenciadas novas perspectivas de utilização da informação tendo como foco os interesses e a contribuição dos stakeholders relevantes para a organização.

O segundo objetivo desta investigação é analisar os resultados obtidos com o mapa de sucesso concebido à luz do PP e confrontá-lo com os resultados que se poderiam obter com o BSC. Este objetivo será complementado com uma análise às limitações apontadas ao BSC que, na perspectiva de alguns autores, são colmatadas no PP. Esta análise pretende verificar, por um lado, se essas limitações são efetivamente colmatadas no PP e, por outro lado, verificar se não seria possível obter as mesmas respostas se a organização adotasse o BSC.

Para o desenvolvimento da investigação foi necessário identificar uma organização adequada para conceber o mapa de sucesso à luz do PP, sendo que, por motivos de confidencialidade, a organização em estudo será designada por Logis, S.A. A seleção desta organização para o desenvolvimento do mapa de sucesso deve-se ao facto de apresentar três vantagens para o investigador. Em primeiro lugar, esta organização possui relações com stakeholders diversificados com uma influência peculiar no seu desempenho e na sua atividade, como os colaboradores, os fornecedores e os agentes reguladores. Sendo a Logis uma empresa de prestação de serviços, os colaboradores são a matéria-prima chave do negócio; além disso, o facto de a Logis ser uma empresa intermediária, cujos serviços prestados são fisicamente executados pelos seus fornecedores, exige-lhe uma relação de particular proximidade com os seus fornecedores. Por último, embora os agentes reguladores não tenham influência direta no desempenho da organização, a atividade é regulada por um extenso e detalhado conjunto de normativos no âmbito do comércio internacional, pelo que este grupo possui uma influência própria sob a organização.

Em segundo lugar, o estudo de caso desenvolvido pelos autores do PP foi concebido e aplicado a uma empresa de referência do setor logístico (DHL UK; *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success* (2002)), e os resultados obtidos demonstraram um enorme sucesso da conceção e aplicação do modelo. Sendo a Logis uma empresa do setor logístico, tal como a DHL, considerou-se que o PP seria, então, um sistema de medição de desempenho plausível a implementar.

Em terceiro lugar, o facto de o investigador trabalhar na organização em estudo permite que este tenha acesso a informação privilegiada, maior acessibilidade aos entrevistados e conhecimento mais preciso sobre a realidade da organização. Contudo, estas vantagens são vistas de forma cuidada pelo investigador para minorar enviesamentos da informação observada.

5.2. Suporte metodológico

A determinação da metodologia a seguir no trabalho de investigação é uma das etapas mais importantes, pois abaliza a investigação científica quando complementada com o enquadramento teórico e a habilidade do investigador (Galego e Gomes, 2005).

Yin (2008) identifica as situações relevantes para diferentes estratégias de investigação, de acordo com o quadro 6.

Situações relevantes para diferentes estratégias de investigação			
Estratégia	Forma da questão da investigação	Exigência de controlo sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimental	Como, Porquê?	Sim	Sim
Levantamento de dados	Quem, O quê, Onde, Quanto(s)?	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, O quê, Onde, Quanto(s)?	Não	Sim/Não
Pesquisa Histórica	Como, Porquê?	Não	Não
Estudo de Caso	Como, Porquê?	Não	Sim

Quadro 6 – Situações relevantes para diferentes estratégias de investigação

Fonte: Adaptado de Yin, 2008

Dado o objetivo de desenvolver um mapa de sucesso adaptado a um contexto real numa empresa do setor logístico, o método adotado é o do estudo de caso, pelo facto de permitir observar o fenómeno no seu ambiente natural e desse modo facilitar a obtenção da informação junto de diversas fontes, bem como o estudo exaustivo da complexidade da realidade a estudar.

O estudo de caso apresenta-se como sendo um método de base eminentemente qualitativa, visando descrever, explorar, explicar e obter conhecimento através de evidências obtidas acerca do fenómeno estudado. Segundo Yin (2008), o estudo de caso é adequado quando se pretende compreender, explorar ou descrever ocorrências e situações complexas, onde estão abrangidos diversos fatores, como explicar, descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede diretamente, de uma forma aprofundada e global, ou quando o investigador pretende compreender a dinâmica de um fenómeno, programa ou processo.

De acordo com Yin (2008), as vantagens do estudo de caso são: produção de informação de fácil entendimento, o que facilita a compreensão e comunicação; focalização em pontos relevantes que se perderiam num estudo de escala mais alargada e relato em detalhe da situação em estudo, o que possibilita uma maior compreensão do fenómeno.

Gomez et al. (1996, p.99) consideram que o objetivo geral de um estudo de caso é “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”. Geralmente os estudos de caso são a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porquê”, enquadrados em acontecimentos atuais e sobre os quais se verifica a inexistência de manipulação dos investigadores sobre os mesmos (Yin, 2008). Na mesma linha, Fidel (1992) refere que este método é aplicado através da pesquisa de campo, pressupondo a investigação de fenómenos à medida que estes ocorrem, sem que haja intervenção do investigador.

Uma limitação frequentemente apontada aos estudos de caso está relacionada com os resultados da investigação, que não podem ser generalizados a outros casos (Otley e Berry, 1998). Humphrey e Scapens (1996) afirmam que nenhum investigador de um estudo de caso pode afirmar que realizou uma análise objetiva dos acontecimentos, pois um outro investigador obterá um conjunto diferente de conclusões. McKinnon (1988) aponta quatro limitações que colocam em questão a fiabilidade e validade da informação obtida no estudo de caso:

- Efeitos causados pelo observador, ou seja a presença do observador influencia o comportamento dos observados e o seu diálogo, e como tal o cenário observado é diferente daquele que seria natural sem a sua presença;
- Enviesamento do observador, isto é, a forma como o observador analisa pode não corresponder exatamente à realidade, pois a forma como o observador regista, calcula

e considera os factos é influenciada por aspetos sociais e pessoais, como por exemplo a sua formação e cultura;

- Limitações de acesso à informação, relacionadas não só com a informação que é negada pela organização, mas também pelo tempo escasso em que o observador se encontra na organização, e que pode não ser suficiente para observar determinadas questões;
- Limitações da mente humana, a dois níveis: por um lado, os entrevistados podem passar informações para o investigador que não são reais, mas que são do interesse dos entrevistados que passe para o exterior; por outro lado, mesmo que os entrevistados queiram cooperar e transmitir a realidade, a perda de memória de determinada informação pode levar os entrevistados a enviesar a informação transmitida, baseando-se na sua opinião e ideias em vez dos “factos reais” entretanto esquecidos.

Para minimizar as limitações apontadas por McKinnon (1988) foram desenvolvidos os seguintes esforços durante a investigação:

- Efeitos causados pelo observador – foi comunicado aos entrevistados que as informações por estes prestadas ficariam em sigilo e seriam apenas utilizadas para efeitos da dissertação. Contudo, verificou-se receio por parte de alguns entrevistados em falar sobre alguns pontos inquiridos. Neste trabalho, em linha com a posição de McKinnon (1988) e ao contrário das posições de Yin (2008) e de Fidel (1992), é assumido que o investigador teve influência sobre o objeto de estudo. De facto, no início da investigação, o investigador reuniu com a administração da organização em estudo, com o intuito de explicar o projeto, os objetivos e os procedimentos que iriam ser utilizados.
- Enviesamento do observador – houve necessidade de se fazer entrevistas a várias pessoas do mesmo grupo de stakeholders para que fosse minimizada a visão e influência do observador.

- Limitações de acesso à informação – de forma a maximizar o tempo de observação, das entrevistas e da recolha de dados, o observador desenvolveu um plano de trabalho com os dias e horas para cada tarefa.
- Limitações da mente humana – sempre que o entrevistador se apercebeu que os entrevistados podiam estar a passar informações irreais ou que lhes interessasse que fossem passadas para o exterior, essas informações não foram tidas em consideração pelo entrevistador.

5.3. Estratégia e fontes de evidência do projeto de pesquisa

Definida a metodologia, segue-se a definição das fontes de evidência. Os estudos de caso normalmente reúnem informação de diferentes fontes de evidência, como documentos, entrevistas, questionários, observações diretas, registo de arquivos, artefactos e observações participantes (Smith, 2003), sendo as observações e as entrevistas as fontes de evidência mais comuns (Dias, 2000). Neste estudo as técnicas para recolha de evidência foram a análise documental, a entrevista e contactos informais.

A análise documental, quer de documentos internos quer de informação disponível no sítio da internet da organização, permitiu inferir sobre a sua estratégia, visão, missão e valores. Entre os vários documentos analisados incluem-se:

- Inquérito realizado aos clientes, no âmbito do processo de certificação da qualidade, para analisar a opinião dos clientes relativamente à sua satisfação face aos serviços prestados;
- Relatórios de contas da organização, para averiguar questões financeiras importantes para a análise do desempenho;
- Informação obtida a partir do ERP da organização (Navision), relacionada com a atividade operacional, comercial e financeira.

As entrevistas foram semiestruturadas, um formato adequado para obter confiança e validade na investigação (Bilkhu-Thompson, 2003). Sendo o Performance Prism um modelo

concebido a partir das necessidades e dos contributos de todos os stakeholders com influência na organização, verificou-se a necessidade de entrevistar clientes, colaboradores, fornecedores e investidores, que foram identificados como sendo stakeholders primários (ver capítulo 7). As perguntas no guião sumário (ver apêndice) não foram feitas na totalidade a cada entrevistado, pois houve necessidade de adaptar o guião a cada entrevistado. Por exemplo, na entrevista aos clientes apenas foram feitas as questões relativamente ao ponto dos clientes; contudo, ao chefe de departamento marítimo do escritório do Porto já foram feitas as perguntas relativamente ao tema dos clientes e agentes, colaboradores, fornecedores e agentes reguladores e comunidade.

A técnica de entrevista permite algumas vantagens:

- Possibilidade de avaliar atitudes e estimulação do processo de cooperação;
- Obtenção de informação não documentada, ou seja, o conhecimento oculto dos interlocutores (Marconi & Lakatos, 1996);
- Economia de tempo e de custo ao se adequar a uma quantidade relevante de situações;
- Permite ao entrevistador tirar dúvidas ou pedir para repetir, em situações em que a mensagem do entrevistado não seja clara.

Embora a entrevista seja uma técnica utilizada por muitos investigadores, existem também algumas críticas. Nogueira (1996) questiona a validade técnica científica dos dados obtidos através de entrevistas, pois há possibilidade dos entrevistados serem influenciados nas suas respostas, conscientemente ou não, pelo entrevistador. Além disso, verifica-se algumas situações em que o entrevistado não entende claramente as questões colocadas pelo entrevistador.

Para minimizar as limitações apontadas realizou-se, previamente, o envio do guião das entrevistas por correio eletrónico a alguns dos entrevistados, para que pudessem pensar sobre as questões e desta forma darem informações mais relevantes e completas (McKinnon, 1988). A estrutura das entrevistas visou perceber os interesses dos vários stakeholders, assim como

o contributo de cada um deles para a organização, esta informação é fundamental para a construção do mapa de sucesso.

Para avaliar a compreensibilidade do guião e as potenciais interpretações dos entrevistados, o guião foi testado antes das entrevistas em um indivíduo de cada um dos quatro grupos de stakeholders. Após este teste, não foi introduzida qualquer alteração, uma vez que se verificou que as questões estavam percutíveis.

Como detalhado na Tabela 1, foram realizadas 40 entrevistas, num total de 13 horas. As entrevistas presenciais e gravadas foram realizadas a 11 indivíduos, contudo por razões de distância e economia de tempo, tiveram de ser realizadas 29 entrevistas via telefone, não tendo sido neste caso gravadas. No entanto, das entrevistas não gravadas, houve a preocupação de realizar anotações, desenvolvidas posteriormente num texto formalizado, aproximando-se de uma transcrição.

As entrevistas iniciaram-se em março de 2014, sendo as primeiras realizadas aos colaboradores, fornecedores e clientes do escritório do Porto. As entrevistas aos acionistas, colaboradores, clientes e fornecedores de Lisboa iniciaram-se na segunda semana de Abril.

Departamentos	Tipo de Stakeholder	Entrevistado	Dia da entrevista	Meios utilizados	Duração (minutos)
Marítimo/Aéreo	Colaborador	C1	25/03/2014	Gravador	29m54s
Marítimo	Colaborador	C2	28/03/2014	Gravador	20m20s
Aéreo	Colaborador	C3	27/03/2014	Gravador	20m08s
Marítimo	Colaborador	C4	07/04/2014	Gravador	28m12s
TIR/Logística	Colaborador	C5	03/04/2014	Gravador	30m18s
Logística	Colaborador	C6	27/03/2014	Gravador	27m23s
Financeira	Colaborador	C7	24/04/2014	Telefone	25m (aprox.)

Performance Prism: proposta de modelo para uma empresa do setor logístico

Recursos Humanos	Colaborador	C8	24/04/2014	Telefone	20m (aprox.)
Marítimo/Aéreo	Colaborador	C9	17/04/2014	Telefone	25m (aprox.)
Informática/Qualidade	Colaborador	C10	11/04/2014	Telefone	20m (aprox.)
Desenvolvimento do Negócio	Colaborador	C11	02/04/2014	Telefone	20m (aprox.)
Administrador	Investidor	I1	14/04/2014	Escrito na presença do entrevistado	30m (aprox.)
Marítimo	Investidor	I2	14/04/2014	Escrito na presença do entrevistado	35m (aprox.)
Administrador	Investidor	I3	05/05/2014	Telefone	20m (aprox.)
Administrador	Investidor	I4	05/05/2014	Telefone	25m (aprox.)
Marítimo	Fornecedor	F1	21/04/2014	Telefone	15m (aprox.)
Marítimo	Fornecedor	F2	17/04/2014	Telefone	20m (aprox.)
Marítimo	Fornecedor	F3	08/03/2014	Telefone	15m (aprox.)
Marítimo	Fornecedor	F4	09/04/2014	Telefone	15m (aprox.)
Marítimo	Fornecedor	F5	04/04/2014	Telefone	15m (aprox.)
Marítimo	Fornecedor	F6	10/04/2014	Telefone	15m (aprox.)
Marítimo/Aéreo	Fornecedor	F7	11/04/2014	Escrito na presença do entrevistado	15m (aprox.)
Marítimo	Fornecedor	F8	08/05/2014	Telefone	15m (aprox.)
Aéreo	Fornecedor	F9	09/04/2014	Gravador	15m53s
Aéreo	Fornecedor	F10	09/04/2014	Telefone	15m (aprox.)
TIR/Logística	Fornecedor	F11	28/03/2014	Escrito na presença do entrevistado	20m (aprox.)

Performance Prism: proposta de modelo para uma empresa do setor logístico

TIR/Logística	Fornecedor	F12	28/04/2014	Telefone	15m (aprox.)
TIR/Logística	Fornecedor	F13	28/04/2014	Telefone	10m (aprox.)
Marítimo/Aéreo	Cliente	D1	21/04/2014	Telefone	15m (aprox.)
Marítimo/Aéreo	Cliente	D2	21/04/2014	Telefone	20m (aprox.)
Marítimo/Aéreo	Cliente	D3	22/04/2014	Telefone	15m (aprox.)
Marítimo/Aéreo	Cliente	D4	21/04/2014	Telefone	15m (aprox.)
Marítimo	Cliente	D5	22/04/2014	Telefone	15m (aprox.)
Marítimo	Cliente	D6	21/04/2014	Telefone	20m (aprox.)
Marítimo	Cliente	D7	21/04/2014	Telefone	20m (aprox.)
Aéreo	Cliente	D8	23/04/2014	Telefone	15m (aprox.)
Aéreo	Cliente	D9	23/04/2014	Telefone	15m (aprox.)
TIR/Logística	Cliente	D10	28/04/2014	Telefone	15m (aprox.)
TIR/Logística	Cliente	D11	28/04/2014	Telefone	10m (aprox.)
TIR/Logística	Cliente	D12	28/04/2014	Telefone	15m (aprox.)

Tabela 1 – Caracterização das entrevistas realizadas

A fase seguinte visou analisar e fazer o tratamento da informação obtida a partir das entrevistas e da documentação disponibilizada pela organização, para iniciar a construção do mapa de sucesso com base nos princípios macro do modelo PP, como exposto nos capítulos 6 e 7. Durante a construção do mapa de sucesso, verificou-se a necessidade de reunir diversas vezes (não incluídas na tabela acima) com alguns membros da administração com o objetivo de clarificar e discutir aspetos que ainda não estavam definidos, relacionados com o mapa de sucesso, indicadores e metas, entre outros aspetos.

Capítulo 6. O caso de estudo – apresentação

Este capítulo apresenta a organização onde o estudo de caso se desenvolve, permitindo analisar aspetos relevantes, como a visão, missão e valores da organização, atividade, mercados-alvo, estrutura organizacional, objetivos e estratégias. Este capítulo é fundamental para o desenvolvimento do capítulo seguinte, onde será apresentado o mapa de sucesso à luz do PP para a Logis, S.A.

6.1. O Grupo Logis , S.A.

A Logis, S.A. (em seguida identificada apenas como Logis) é uma empresa suportada por uma marca com 145 anos de experiência no setor logístico, sendo detida essencialmente por capitais privados portugueses.

A dimensão da organização permite que os seus clientes beneficiem das vantagens de operações de larga escala com um serviço completo de transportes e logística mantendo, também, os atributos de operações de reduzida escala tais como flexibilidade e um serviço de atendimento altamente personalizado.

A Logis, a fim de alcançar os compromissos com os seus clientes, conta com uma rede de agentes instalada em pontos geográficos e económicos estratégicos, capazes de dar resposta a qualquer necessidade nos diferentes mercados, seja relativa a importações ou exportações, seja um transporte door-to-door ou multimodal, com um serviço de elevado grau de fiabilidade.

Para além das redes de agentes, a Logis possui escritórios nos seus atuais mercados-alvo: Angola (Luanda), Moçambique (Maputo), Cabo Verde (Praia) e Espanha (Madrid). A organização ambiciona estabelecer-se noutros países nos próximos anos, de modo a expandir-se e fortalecer o negócio nesses países, assim como garantir um serviço com um maior grau de acompanhamento.

6.2. Visão, Missão e Valores

A missão, a visão e os valores da Logis foram definidos de forma clara e concisa pela administração da organização.

6.2.1. Missão

A missão da Logis é:

- Facilitar o comércio e transportes internacionais;
- Ser parceiro de confiança dos seus clientes, colaboradores e fornecedores;
- Contribuir construtivamente para a melhoria das condições de vida das pessoas que interagem com a organização;
- Criar valor em todas as atividades em que se envolvem, quer seja valor económico quer seja social;
- Diferenciar-se pela confiança e total capacidade de entrega.

6.2.2. Visão

A Logis pretende ser a primeira escolha de um importador ou exportador, em todas as suas operações de logística e transportes de mercadorias (one-stop shopping), nos mercados onde operam.

6.2.3. Valores

A Logis enumera como sendo os seus valores: ética e confiança; pessoas; inovação e criatividade; responsabilidade social e sustentabilidade; solidez.

i) Ética e confiança

Está comprometida em criar valor económico baseado em relações de ética e confiança, a médio e longo prazo. A Logis acredita que apenas pode ter sucesso se for criativo e dedicar-se verdadeiramente aos desafios que colocados pelos seus parceiros.

ii) Pessoas

A Logis acredita que os seus colaboradores são determinantes para o seu desempenho. Com esse intuito investe na sua formação e no desenvolvimento das suas capacidades e competências e confia na sua total capacidade de entrega.

iii) Inovação e Criatividade

Os desafios são encarados como estímulo e são aceites com confiança e otimismo. O objetivo da Logis é otimizar a utilização de recursos, acrescentar valor e maximizar o retorno dos seus clientes. A inovação e a criatividade estão na essência da forma como desenvolve os seus processos.

iv) Responsabilidade social e sustentabilidade

A Logis tem um sentido de responsabilidade social ativo e tenta contribuir para a melhoria da sociedade em que se insere. A Logis pauta a sua conduta por preocupações ambientais e por políticas de desenvolvimento sustentável.

v) Solidez

A Logis assume, perante os seus clientes, a responsabilidade das cargas que lhe são confiadas, aprecia o seu equilíbrio financeiro e dá especial importância à longevidade das parcerias que estabelece com os seus clientes e fornecedores.

6.3. Os serviços prestados pelo Grupo

- **Serviço Marítimo**

A Logis desenvolve serviços de transporte marítimo global, assegurando o fluxo de milhares de contentores completos e grupagem, seja para os Açores e para a Madeira, seja para os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP's), particularmente Angola, Cabo Verde, Moçambique e São Tomé ou para qualquer outro destino desde os E.U.A. e Brasil à China e Rússia.

Serviço Expresso para Açores e Madeira:

A Logis oferece um serviço bissemanal de Lisboa ou Porto para a Madeira e um serviço semanal para os Açores, em contentores de grupagem ou contentores completos.

Serviço Expresso para África:

Com forte presença e experiência nos PALOPs e a sua experiência neste mercado, assegura aos seus clientes o transporte marítimo em todas as companhias marítimas a operar nestes tráfegos, com garantias de espaço, tarifas competitivas e tempos de trânsito otimizados, mesmo em época de congestionamento nos portos.

A Logis detém hoje uma posição de destaque no transporte de mercadorias para Angola, Cabo Verde, Guiné, Moçambique e São Tomé e Príncipe.

- **Serviço Aéreo**

A Logis, na qualidade de agente IATA (International Air Transporte Association), possui uma longa experiência no transporte de Carga Aérea. A estreita colaboração e o estabelecimento de parcerias estratégicas com algumas das principais Companhias de Aviação, permitiu alavancar as suas capacidades em termos de reservas de espaço e de tarifas. Isto permite prestar aos seus clientes um serviço altamente fiável e a preços competitivos. A sua extensa rede mundial de agentes, cuidadosamente selecionada, permite a cobertura de todos os embarques que carecem de tempos de trânsito curtos, com especial rapidez, flexibilidade e criatividade, assegurando que os embarques prioritários sejam entregues quando e onde os seus clientes necessitam.

- **Serviço T.I.R. (Transporte Internacional Rodoviário)**

Suportada por uma sólida rede de agentes especializados no transporte rodoviário, a Logis tem uma posição proeminente nos principais mercados europeus, nomeadamente Espanha, Suíça, Alemanha, Itália, Suécia, França e países de Leste, oferecendo ligações regulares de e para os principais centros Europeus de produção e de consumo. Acompanhando a consolidação do mercado ibérico, a Logis oferece também ligações diárias entre Barcelona, Madrid, Valência, Lisboa e Porto tendo assim um papel muito importante na otimização da cadeia de abastecimento dos seus clientes.

- **Armazenagem, Logística e Transportes domésticos**

A Logis assegura um serviço de transportes no território português com entregas em 24 horas ao cliente final. Adicionalmente, a Logis oferece um pacote global de serviços de Logística. Nos seus terminais, distribuídos entre Lisboa e Porto, oferecem uma variedade de serviços de armazenagem, enchimento e desconsolidação de contentores, desconsolidação de paletes e recolha e distribuição de mercadorias para qualquer destino na Península Ibérica.

- **Project and Oversized Cargo**

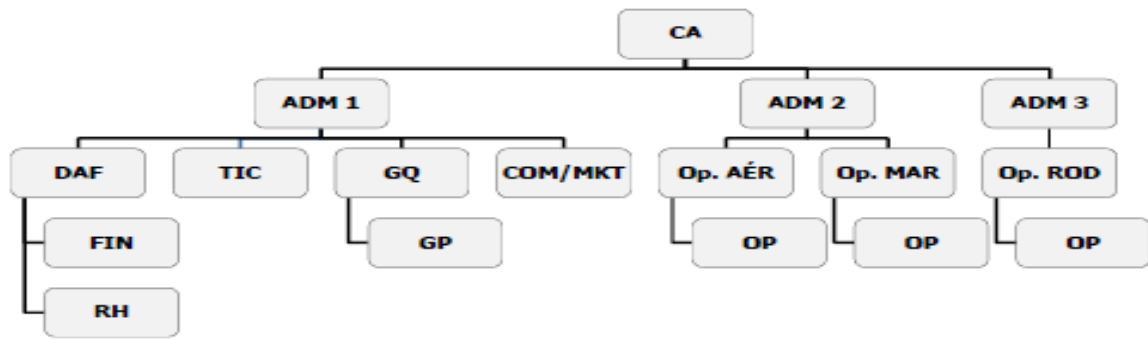
Para cargas que necessitam de serviços de transporte especial não standard, a Logis juntamente com o cliente faz o planeamento do fluxo de mercadorias de grandes dimensões ou acima da certa tonelagem, desde maquinaria para a construção até transformadores elétricos industriais, de modo a satisfazer qualquer necessidade específica de transporte e logística não padronizada.

- **Serviços Alfandegários**

A complexidade e conformidade da documentação necessária para as Alfândegas, as exigências da segurança e outros processos administrativos adicionais, aumentam os desafios do comércio internacional. Neste sentido, a Logis disponibiliza aos seus clientes auxílio na execução dos vários procedimentos de forma a simplificar os seus processos de exportação e importação.

6.4. A estrutura organizacional da Logis , S.A.

A estrutura organizacional da Logis é apresentada pelo organigrama na figura 7 e descrita em seguida:



LEGENDA

CA - Conselho de Administração; ADM (1:3) - Administradores; DAF - Administrativa e Financeira; TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação; GQ - Gestão da Qualidade; COM - Comercial; MKT - Marketing; Op. AÉR - Operacional Aéreo; OP. Mar - Operacional Marítimo; Op. ROD - Operacional Rodoviário; FIN - Financeira; RH - Recursos Humanos; GP - Gestão de Processos; OP - Operacionais

Figura 7 – Organograma da Logis, S.A.

- Conselho de Administração / Administradores

O conselho de administração da Logis é composto por três administradores, que são simultaneamente os acionistas, e é responsável pela definição da missão, valores e objetivos da organização. A discussão, determinação e divulgação das estratégias para a consolidação da marca e o crescimento da organização são da sua responsabilidade. Os seus membros distribuem entre si a responsabilidade pela gestão dos vários departamentos.

- Departamento Financeiro (DAF)

O departamento financeiro é muito próximo da administração e coordena funções como a contabilidade geral, a política e o controlo orçamental, a organização dos resultados analíticos e o controlo operacional. Tem a seu cargo os processos de controlo e planeamento de gestão e a gestão dos fluxos de informação entre os diversos níveis de organização.

- Recursos Humanos (RH)

O departamento de recursos humanos é responsável pelo processamento de salários, pelo recrutamento e seleção do pessoal e pelo desenvolvimento de iniciativas que permitam monitorizar e avaliar o desempenho dos colaboradores. Está também a seu cargo a formação contínua de pessoal, assim como a organização de eventos

- Departamento Informático (TIC)

O departamento das tecnologias de informação e comunicação tem a seu cargo assuntos respeitantes aos sistemas informáticos e de comunicação, quer ao nível da aquisição e contratação de serviços de manutenção, quer no suporte diário aos utilizadores. Este suporte está essencialmente relacionado com o ERP utilizado pela organização (Navision) e o email.

- Departamento Comercial / Marketing

O departamento comercial e marketing tem a seu cargo a angariação dos clientes e agentes, assim como a respetiva manutenção das relações comerciais a partir de reuniões, contactos telefónicos e visitas regulares. Além disso, o departamento comercial deverá identificar as necessidades dos clientes e analisar a penetração da organização noutros mercados. Este departamento também é responsável pela elaboração das propostas comerciais, negociação e fortalecimento das relações de parceria com os seus fornecedores, assim como a elaboração e sustentação da imagem.

As ações relacionadas com o site e respetiva manutenção e com a imagem da organização estão a ser desenvolvidas em parceria com uma organização subcontratada.

- Departamento de Gestão da Qualidade

O departamento de gestão da qualidade tem como funções a definição e monitorização dos procedimentos e ações a realizar em cada departamento, envolvendo a análise das normas, a

preparação das formações, organização e arquivo da documentação e outras atividades de apoio administrativo. Este departamento é responsável por apresentar periodicamente os resultados dos indicadores selecionados, assim como a respetiva análise de cumprimento das metas estabelecidas e da sua evolução face a períodos anteriores.

- Departamento Operacional

O departamento operacional é responsável pelo planeamento e desenvolvimento dos serviços solicitados pelos clientes, esclarecendo, acompanhando e dando resposta às suas necessidades. No fundo, este departamento é o que trabalha diretamente com e para o cliente.

6.5. Objetivos e estratégias

Os objetivos, ligados à missão e à visão da organização, assentam acima de tudo num crescimento sustentável e numa política de parcerias. Estes objetivos são sustentados pelo reconhecimento da excelência do serviço prestado, com consequentes bons resultados para os investidores, isto é, crescimento suportado na rentabilidade da organização e reconhecimento dos clientes.

A Logis identifica as seguintes questões estratégicas emergentes e relevantes para a persecução dos seus objetivos:

- O investimento em novos mercados, desenvolvendo sinergias de procura e oferta para todos os stakeholders e criando crescimento e reconhecimento para a organização;
- O desenvolvimento de serviços inovadores que antecipem e permitam ir ao encontro das necessidades dos clientes;
- A criação de uma proposta de valor para os stakeholders, em que a satisfação de todos os intervenientes no processo de prestação do serviço promova uma relação de lealdade entre as partes;

- A implementação de parcerias estratégicas com vista à consolidação da procura e crescimento da organização;
- A aposta nos colaboradores através de uma política de recursos humanos assente no recrutamento e seleção das pessoas mais adequadas às funções em questão, assim como a formação e valorização de carreiras;
- A otimização das tecnologias de informação, como o Navision, possibilitando uma gestão de recursos e informação mais eficaz nos processos de orientação estratégica;
- O desenvolvimento de novos processos que permitam a racionalização dos recursos envolvidos na prestação de serviços. Destaca-se o processo de certificação de qualidade e a implementação de ferramentas relacionadas com o controlo de gestão.

Devido a fatores como o forte crescimento e um controlo de gestão bastante básico, não foram ainda desenvolvidas ferramentas que liguem os processos de criação de valor com as direções estratégicas estabelecidas. No entanto, a organização reconhece a importância e urgência de desenvolver meios que permitam organizar e integrar o planeamento estratégico e passá-lo para o dia-a-dia da organização, permitindo fazer a ligação entre os indicadores operacionais e os indicadores estratégicos. Neste sentido, seria preciso desenvolver e melhorar ferramentas para divulgar pela organização as direções estratégicas e aferir a capacidade de traduzir as estratégias propostas para o campo tático-operacional.

Capítulo 7. Modelo proposto de Performance Prism

Neste capítulo será elaborado o mapa de sucesso à luz do PP adaptado à organização em estudo. Na secção 7.1. será realizada a introdução ao modelo e uma análise dos stakeholders relevantes, identificando, para cada grupo, as suas componentes de contribuição e satisfação. Seguidamente, na secção 7.2, serão enunciadas as razões que levaram à adoção do PP pela organização e a forma como este foi concebido à luz do modelo PP. Na secção 7.3. serão definidas as estratégias, os processos e as capacidades necessárias para alcançar as duas primeiras perspetivas (necessidades e contributos dos stakeholders), sendo esta secção complementada com a secção 7.4. onde serão identificados e seleccionados os indicadores mais adequados. Por fim, na secção 7.5. será feita uma análise comparativa dos modelos BSC e PP, evidenciando as eventuais diferenças, semelhanças ou limitações.

7.1. Introdução ao modelo e análise dos stakeholders relevantes

O modelo a desenvolver parte de uma reflexão conjunta, envolvendo o investigador e um número alargado de atores da organização e com esta relacionados, visando identificar quais os stakeholders relevantes para a criação de valor para a organização, e qual o contributo específico e os critérios de satisfação de cada um.

Partindo da informação documental e das entrevistas e contactos informais, verifica-se que no caso particular da Logis os stakeholders primários são os clientes, os colaboradores, os fornecedores e os investidores. Apesar dos agentes reguladores também terem uma influência significativa, não foram neste estudo considerados como stakeholders primários.

Os stakeholders primários sustentam todos os objetivos e constituem a base do mapa de sucesso de uma organização. A Logis deverá focar a sua atenção nestes stakeholders, sendo para isso necessário analisar as suas necessidades e contribuições para a organização, e a partir daí prosseguir com as estratégias, os processos e as capacidades necessárias.

Para o cumprimento de determinados objetivos emergem os stakeholders secundários, que facilitam a execução desses objetivos. Neste caso temos os agentes reguladores (Alfândegas, os Portos e a APAT - Associação dos Transitários de Portugal) e a comunidade.

7.1.1. Identificação das componentes de contribuição dos stakeholders

7.1.1.1. Os clientes

Os clientes são, de entre todos os stakeholders, aquele que mobiliza o maior investimento em processos e recursos são identificados como stakeholders definitivos, pois apresentam os atributos de urgência, legitimidade e poder. Os clientes desenvolvem ações de natureza imediata e imperativa sobre a organização, e por isso apresentam o atributo da urgência. Além disso, os clientes acreditam que ao pagarem por um determinado serviço, este terá que possuir atributos capazes de satisfazer as suas necessidades, não aceitando um serviço de menos qualidade no caso de terem escolhido o serviço mais barato, e por isso os clientes exibem o atributo de legitimidade. Por fim, os clientes possuem poder sobre a organização, visto que, por um lado, para esta não perder os seus clientes tem que ter a capacidade de dar resposta às suas necessidades e exigências e, por outro lado, os clientes possuem elevada influência sobre a reputação da organização no mercado.

As condições de mercado na atividade do transitário refletem que a oferta é maior que a procura. A Logis teve de adaptar-se a esta realidade e tornar-se mais flexível para com os seus clientes. No entanto, a Logis não aceita todo o tipo de clientes, pois questões relacionadas com incumprimento de crédito são motivo para, em determinadas situações, abandonar um cliente ou não aceitar prestar-lhe serviços.

Os contributos dos clientes para a organização são percepcionados de forma homogénea pelos vários departamentos, apesar dos contributos poderem ser diversificados, como:

- Margens mais elevadas, ou margens mais reduzidas mas com elevado volume;

- Aumento do volume de negócios;
- Aumento da sua quota de mercado nos países onde já é líder;
- Reforço em países onde ainda tem muito pouca expressão;
- Lealdade e confiança;
- Cumprimento com as condições de pagamento estabelecidas;
- Feedback sobre os serviços prestados e sobre melhorias que considerem necessárias;
- Relacionamento de parceria entre os clientes e a organização;
- Difusão da reputação da organização no mercado.

Para a Logis é essencial que o cliente esteja satisfeito com o serviço prestado, e por isso a organização valoriza o facto dos clientes darem feedback sobre o serviço prestado, assim como os meios utilizados. A organização considera a sua relação com os seus clientes e agentes como uma parceria, pois se os seus clientes estiverem satisfeitos, a organização também estará.

A lealdade e a confiança que alguns clientes depositam na Logis são características que a organização valoriza, e que acabam por ser recompensadas, por exemplo quando o cliente solicita um serviço que à partida parece impossível mas para o qual a organização consegue encontrar uma solução .

7.1.1.2. Os colaboradores

Os colaboradores são um dos pilares fundamentais na criação de valor na organização, pela importância que desempenham no serviço ao cliente. A Logis classifica os seus stakeholders como dominantes, ou seja possuem os atributos de poder e legitimidade. A legitimidade está relacionada com o facto de os seus colaboradores prestarem um serviço, exigindo em contrapartida um salário adequado, com boas condições de trabalho e um tratamento justo. O poder está relacionado com a capacidade que este grupo de stakeholders tem sobre a organização, uma vez que esta depende em grande parte dos seus colaboradores para

continuar as suas funções e conseguir dar resposta às necessidades dos clientes. Contudo, os colaboradores não possuem a urgência como atributo, pois as suas necessidades não têm que ser satisfeitas imediatamente.

Sendo a indústria transitória e de logística direcionada essencialmente para a prestação de serviços, as atitudes e competências dos colaboradores são a base para a satisfação desse serviço. Por outras palavras, os colaboradores são os responsáveis pelo serviço prestado e pela imagem da organização transmitida para os clientes, visto serem eles que trabalham diretamente com estes. Os colaboradores têm que ter consciência de que quando estão a comunicar com os clientes não é o seu nome que está em questão, mas sim o da organização.

Os colaboradores apresentam duas perspetivas: por um lado, são os responsáveis pelo desenvolvimento das estratégias; por outro lado, são um recurso essencial ao cumprimento das mesmas estratégias, aplicando os recursos e inovando processos, para que a organização possua as capacidades necessárias para dar resposta às expectativas dos restantes. As expectativas são recíprocas: os colaboradores assumem o compromisso de trabalhar com a Logis porque consideram que a organização tem capacidades para satisfazer as suas necessidades; contudo, para que a organização satisfaça essas necessidades, também é necessário que os colaboradores contribuam para o desempenho da organização.

Observa-se, deste modo, que a contribuição esperada pela Logis relativamente a este grupo de stakeholders está relacionada com os seguintes pontos:

- Autonomia com resistência ao stress, com elevada capacidade de trabalho e profissionais;
- Colaboradores produtivos e com boa capacidade de comunicação;
- Flexibilidade em várias dimensões, como a nível de horário e aprendizagem de novas matérias;
- Lealdade;
- Capacidade e gosto pelo trabalho em equipa;
- Sugestões para melhorias na organização.

À semelhança dos clientes, também podem ser identificadas relações de causa-efeito quanto aos indicadores sobre colaboradores. Existe a percepção que os níveis de confiança que os colaboradores têm na organização – necessidade dos colaboradores – refletem-se numa maior produtividade e em melhores níveis de serviço, observando-se no curto prazo reflexos nos resultados da organização – contributo dos colaboradores.

7.1.1.3. Os fornecedores

A maioria das organizações não considera os fornecedores como um stakeholder relevante e algumas delas encaram a gestão dos fornecedores como um conjunto de transações de carácter administrativo. Pelo contrário, para a Logis a relação com os seus fornecedores é essencial para o seu desempenho, pois estes não são vistos como simples fornecedores, mas são encarados como parceiros de negócio. Os fornecedores, assim como os colaboradores, são caracterizados como stakeholders dominantes, ou seja, possuem os atributos de poder e legitimidade suficientes para assegurar lugar de destaque.

A natureza das relações entre as organizações e os seus fornecedores é inversa às que a organização tem com os seus clientes. No entanto, existe frequentemente uma tendência de sobrepor, em termos de foco de análise, a contribuição dos fornecedores, em detrimento da sua satisfação.

Nos três departamentos da organização, os fornecedores mais relevantes são: no departamento marítimo, os agentes de navegação; no departamento aéreo, as companhias aéreas; e no departamento rodoviário, as empresas com camiões. Embora cada departamento tenha fornecedores distintos, verifica-se nos três departamentos que os contributos esperados dos seus fornecedores são idênticos. A Logis espera obter dos seus fornecedores um serviço de qualidade relacionado com os seguintes atributos: rapidez de resposta, preço competitivo, tempo de trânsito curto, entrega da mercadoria em condições, disponibilidade de espaço para a carga da Logis, conhecimento e especialização do serviço prestado e uma rede de agentes

nos países de destino que facilitem os processos de desalfandegamento. Cada um destes atributos é analisado separadamente em seguida.

A *rapidez de resposta* está associada ao tempo que o fornecedor demora desde o momento em que a Logis solicita uma informação, faz uma reserva ou pede soluções para os serviços que oferece ao cliente. O seguinte exemplo permite evidenciar a importância deste atributo. Por vezes, clientes solicitam um serviço para o navio seguinte, mas esse navio só recebe cargas até ao final desse dia. Nestas situações, a Logis entra em contacto imediatamente com o seu fornecedor e solicita que ele abra uma exceção e deixe fazer a reserva para aquele navio. Como a Logis tem uma relação de parceria com a maior parte dos seus fornecedores, eles cooperam e validam a reserva. Obviamente, nesse caso a organização precisa que o fornecedor forneça com prontidão à Logis os elementos de embarque para que se possa dar seguimento ao processo. Neste sentido, a questão da rapidez da resposta é essencial para a Logis .

O *preço* também é essencial para a Logis , visto que muitos negócios ganhos pela Logis estão relacionados com os preços competitivos face às empresas concorrentes. Dadas as margens reduzidas, esses valores competitivos para os clientes só são possíveis fruto da negociação e bom relacionamento com os seus fornecedores, para que eles próprios cobrem preços competitivos à Logis .

Alguns requisitos dos clientes da Logis são o *menor tempo de trânsito* das mercadorias desde o local de origem até o local de destino. Nesse sentido, há que dar preferência aos fornecedores que oferecem o serviço com o menor tempo de trânsito.

Outra questão associada ao tempo é a *fiabilidade das datas estimadas* de partida e de chegada. Quando as datas informadas pelo fornecedor são constantemente postas em causa, a Logis passa a recorrer com menor intensidade aos serviços desse fornecedor, pois essa situação também põe em causa, indiretamente, a qualidade do serviço prestado pela Logis .

A entrega da mercadoria em boas condições é outra questão essencial que a Logis espera dos seus fornecedores, principalmente no caso do departamento aéreo e terrestre, visto que está associada ao modo como a carga é acondicionada nos aviões e nos camiões.

Os navios e os aviões podem ter problemas com a capacidade da carga que podem embarcar, pois frequentemente a procura é superior à oferta, podendo ser posto em causa não embarcar cargas urgentes. Contudo, devido ao relacionamento e a importância da Logis perante os seus fornecedores, estas situações são usualmente minimizadas.

Finalmente, a organização espera dos seus fornecedores conhecimento e especialização do serviço prestado, canais de distribuição eficazes e network, pois esse conhecimento é visto pela Logis como sendo fundamental para dar um novo passo e expandir-se para outros mercados de modo mais significativo.

7.1.1.4. Os investidores

Os investidores da Logis são compostos pelos acionistas e pelas instituições de crédito, embora a importância destes no desempenho da organização seja distinta. Esta diferença está relacionada com o facto de, por um lado, os acionistas e os administradores serem as mesmas pessoas e por isso a fronteira entre eles é diluída (e concentrando mais funções e influência nas mesmas pessoas físicas); por outro lado, a organização possui uma autonomia financeira significativa e prefere o uso de capitais próprios como forma de financiamento, pelo que a organização recorre apenas às instituições financeiras em momentos de investimentos de elevado valor. Esta última questão reflete uma menor relevância das instituições financeiras no desempenho da organização face aos acionistas.

Os investidores da organização são caracterizados como stakeholders dominantes, pois apresentam os atributos de poder e legitimidade. Os investidores são considerados como um dos grupos com maior influência nos objetivos da organização, ao mesmo tempo que o desempenho da organização também possui grande influência nos objetivos dos investidores.

A Logis pretende que os seus investidores, e em particular os seus acionistas, sejam transparentes em todas as suas decisões. O desempenho da organização depende de forma direta das decisões dos investidores e dos acontecimentos esperados no curto, médio e longo prazo, pelo que, havendo expectativas positivas relacionadas com essas decisões, os investidores, mais propriamente as instituições de crédito, acabam por investir de forma mais confiante na organização. Contudo, é necessário que essa informação seja verdadeira e transparente, pois não sendo a organização arrisca-se a perder a confiança desses investidores.

Os investidores da Logis pretendem, com a aplicação dos seus meios de financiamento na realização de novos investimentos na organização, obter um retorno e recompensa pelos investimentos efetuados. Ou seja, para a Logis é fundamental sentir que os seus investidores (acionistas e instituições de crédito) estão disponíveis para fornecer o capital necessário e para auxiliarem a organização em situações menos favoráveis relacionadas com os problemas socioeconomicos dos seus mercados-alvo (Angola, Moçambique, Cabo Verde e Guiné).

Um dos objetivos da organização passa pela expansão e intensificação dos serviços para outros mercados, o que exige investimentos avultados. Estes investimentos serão feitos fundamentalmente por capitais próprios da organização, embora também sejam necessários capitais adicionais, provenientes das instituições de crédito e/ou dos acionistas.

Para além da expansão para outros mercados, a Logis também tem tido como objetivo a melhoria das condições dos escritórios de Portugal. Mais uma vez, estes investimentos são participados em parte pelos seus investidores.

A Logis espera obter dos seus investidores um suporte financeiro, que permita suportar situações que coloquem a organização numa situação frágil, em particular as relacionadas com o risco de clientes de cobrança duvidosa e de mercado. O leque de clientes é muito diversificado, mas alguns clientes têm uma percentagem de faturação muito significativa. Neste sentido, a Logis recorre a seguros de crédito, ferramentas que reduzam este risco de

crédito e que suportam a organização no caso de incumprimento. Contudo, na eventualidade de não possuir essas ferramentas ou estas serem insuficientes, ou no caso do processo de indenização pelo seguro se prolongar excessivamente, os seus investidores seriam essenciais para recuperar. O risco de mercado relaciona-se com a presença em mercados cuja economia ou situação política é instável, ou mesmo sujeitos a guerra, provocando uma situação de desequilíbrio que exija auxílio pelos seus investidores.

Portanto, os fatores críticos da contribuição dos investidores estão relacionados com a disposição de meios que permitam à organização crescer em várias direções e sentir-se financeiramente protegida.

Como resultado, a organização deve transmitir aos investidores uma imagem positiva sobre a sua sustentabilidade financeira, essencial para prosseguir num plano favorável e atrair cada vez mais investimento, e deve transmitir aos seus clientes uma imagem de segurança financeira. Esta última questão é relevante, visto que alguns concorrentes entraram em insolvência, levando a que as cargas dos seus clientes ficassem bloqueadas pelos fornecedores até que as empresas insolventes liquidassem as suas dívidas.

7.1.1.5. Os agentes reguladores e a comunidade

A atividade da Logis está diretamente relacionada com algumas entidades reguladoras, como a Alfândega, os Portos e a Associação dos Transitários de Portugal (APAT). Contudo, a influência que cada uma destas entidades possui sob a organização é muito distinta. As Alfândegas são consideradas um stakeholder definitivo, pois possuem os três atributos – poder, legitimidade e urgência. Esta entidade detém o poder (normativo e coercivo) através da autoridade legal que possui sobre a organização; a legitimidade através da aplicação da legislação que regula as Alfândegas; e a urgência através da imposição do cumprimento dos prazos impostos por esta entidade. No entanto, e embora a Alfândega seja um stakeholder definitivo, este não é visto como sendo primário para a organização, isto porque a influência

que estes possuem está diretamente relacionada com a mera aplicação de legislação em vigor, que sendo cumpridas não têm influência sobre o desempenho.

Os Portos e a Associação dos Transitários de Portugal (APAT) são vistos pela organização como stakeholder adormecido, visto que possuem apenas o poder como atributo. Este, por si só, não chama a atenção dos gestores, pois mesmo que um grupo de stakeholders possua poder de influência, ele só agirá se tiver consciência do seu poder e tiver vontade de executá-lo. No entanto, deve ter-se atenção que os stakeholders adormecidos podem adquirir outro atributo, como a legitimidade ou a urgência.

Foram identificados os seguintes pontos críticos do contributo destas entidades, globalmente consideradas:

- A aplicação das regras de forma equitativa pelos vários intervenientes;
- A aplicação de regras sem ambiguidade na sua interpretação, para que não beneficie alguns sujeitos em detrimento de outros;
- A criação de regras que tenham um propósito real e significativo, e a sua aplicação com razoabilidade;
- A cooperação e ajuda na interpretação de novas regras e/ou regras já existentes;
- A cooperação com exportadores e importadores - principalmente com os exportadores enquanto elemento chave para a economia portuguesa.

As Alfândegas são uma peça importante para o desenvolvimento da atividade da Logis , pois embora não participem diretamente em nenhuma fase do serviço do transitário, têm o poder de decidir se a carga pode embarcar ou ser desalfandegada.

A contribuição solicitada aos portos apresenta algumas semelhanças com a das alfândegas. Um dos maiores problemas com os portos está relacionado com as frequentes greves, colocando em causa o embarque das cargas. Neste sentido, espera-se destas instituições maior cooperação e compreensão com as entidades exportadoras e importadoras.

Da APAT é esperada a defesa dos legítimos interesses das suas associadas e a sua representação junto de quaisquer entidades públicas ou privadas. É pretendido, também, que a APAT promova a adequada estruturação do setor, o seu dimensionamento compatível com as exigências dos mercados onde atua, assim como o aperfeiçoamento técnico dos seus processos. Além disso, espera-se que a APAT denuncie e participe no combate de quaisquer formas de concorrência ilegal ou desleal, assim como promova, organize e patrocine ações de formação, aprendizagem e aperfeiçoamento profissionais que visem especificamente as necessidades das empresas por si representadas.

Como já referido, a Logis preocupa-se em contribuir para uma sociedade melhor e mais sustentável, sendo o retorno esperado dessas iniciativas a sua perceção pela sociedade. A comunidade, stakeholder com impacto indireto, é vista como arbitrária, pois o único atributo que possui é a legitimidade, pois a atenção a ser dada a este está relacionada com a responsabilidade social corporativa da organização. Neste sentido, para a Logis é importante que a comunidade ao seu redor apresente condições físicas, sociais e económicas que permitam desenvolver a sua atividade num ambiente propício, assim como recrutar os colaboradores necessários junto da sua comunidade local.

7.1.2. Identificação das componentes de satisfação dos stakeholders da Logis

No ponto 7.1.1. foram identificados os contributos esperados dos stakeholders. Contudo, antes da análise das estratégias (na secção 7.3), é necessário identificar as necessidades desses stakeholders cuja satisfação depende da Logis .

7.1.2.1. Os clientes

A satisfação do cliente é o ponto-chave para a formulação da estratégia da Logis. Para isso, a organização tem que se focar num serviço orientado para as necessidades e expectativas

dos clientes, a resultar de processos que permitam melhorar a qualidade do serviço prestado e a fidelização do cliente.

A Logis tem a particularidade de ter, simultaneamente, dois tipos de clientes distintos: os clientes diretamente angariados e acompanhados na origem e/ou no destino e os clientes angariados pela sua rede de agentes e cujo acompanhamento na origem ou no destino (exportação ou importação, respetivamente) é feito pela organização.

No caso dos clientes angariados e acompanhados diretamente pela Logis, o preço e a qualidade do serviço são identificados como fatores críticos para a satisfação dos clientes dos departamentos marítimo, aéreo e terrestre. Seguidamente, analisa-se cada um dos três tipos de cliente, visto que, apesar de apresentares bastantes fatores comuns, também apresentam algumas diferenças.

A satisfação dos clientes do departamento marítimo está relacionada com:

- A atualização das datas previstas de saída e chegada dos próximos navios;
- O acompanhamento da carga desde o momento em que o contentor é carregado até o momento em que o contentor é desalfandegado/entregue no destino;
- Soluções para transportes com características singulares, tanto a nível de mercadorias com dimensões extra, como mercadorias que se encontram num outro país e o cliente pretende que sejam colocadas num terceiro;
- O conhecimento da legislação da exportação/importação em Portugal e nos países de destino;
- O tratamento da documentação com a maior brevidade e menores erros possível;
- O rápido planeamento de carregamento;
- Preços de mercado competitivos;
- A atualização mensal das propostas comerciais;
- Boas condições de pagamento.

Para os clientes da carga aérea, a satisfação é vista de modo similar à dos clientes do departamento marítimo:

Performance Prism: proposta de modelo para uma empresa do setor logístico

- A atualização das datas previstas de saída e chegada voos seguintes;
- O acompanhamento da carga desde que a carga é colocada no armazém da Logis /entregue diretamente no aeroporto até ao momento em que a carga é desalfandegada/entregue no destino;
- Soluções para transportes com características singulares, como cargas perigosas;
- O conhecimento da legislação da exportação/importação em Portugal e nos países de destino;
- O tratamento da documentação com a maior brevidade e menores erros possível;
- O rápido planeamento de carregamento;
- A atualização mensal das propostas comerciais;
- Preços de mercado competitivos;
- Boas condições de pagamento.

Por último, para o departamento terrestre e de logística, a satisfação do cliente é vista como dependendo dos seguintes fatores críticos como:

- O rigor e a fiabilidade nos prazos dados para a entrega da carga no destino final;
- A entrega da carga no destino final sem danos;
- O rápido planeamento de carregamento e entrega da carga;
- Soluções rápidas para situações imprevistas;
- Preços de mercado competitivos;
- Boas condições de pagamento.

A Logis apresenta um conjunto considerável de agentes (intermediários) em todo o mundo, tanto ao nível da carga aérea como da carga marítima, e que exigem à Logis um serviço de qualidade e com as seguintes características:

- Rápida resposta aos serviços apresentados;
- Acompanhamento da carga no destino, no caso de importação;
- Acompanhamento da carga na origem, no caso da exportação;
- Feedback sobre o transporte da carga adjudicada;

- Tratamento de todas as questões burocráticas tanto no caso da importação como no caso da exportação;
- Rápida resolução de questões inesperadas;
- Preços de mercado competitivos;
- Boas condições de pagamento.

7.1.2.2. Os colaboradores

Enquadrando nos objetivos de estabelecer relações duradouras, a satisfação dos colaboradores está relacionada com os seguintes fatores críticos:

- Pacotes salariais comparativamente compensadores;
- Atribuição de prémios relacionados com os resultados anuais da organização e com a produtividade de cada colaborador;
- Motivação pelo projeto desenvolvido;
- Disponibilidade de ferramentas e condições para o desenvolvimento das atividades;
- Espírito de Equipa na organização, tanto dentro de cada departamento, como também entre departamentos;
- Justiça e tratamento adequado por parte dos graus hierárquicos superiores;
- Disponibilidade e qualidade de formação.

Será importante que o ciclo de gestão estratégica seja alinhada com a estrutura humana através de um processo de avaliação de desempenho.

Esta orientação dos colaboradores para os resultados, e a consequente relação entre o desempenho de áreas/pessoas com o desempenho da organização, permitirá definir uma política de incentivos baseados na criação de valor para a organização. Os incentivos devem estar associados ao processo global de criação de valor, e não ser baseados em objetivos isolados.

7.1.2.3. Os fornecedores

Foram identificados para a satisfação dos fornecedores os seguintes fatores críticos:

- Maior abertura por parte da Logis, através de uma maior flexibilidade;
- Aumento ou estabilidade no volume de serviço procurado pela Logis;
- Possuir colaborações estáveis e de longa duração;
- Feedback do desempenho e sugestões para a melhoria dos serviços oferecidos;
- Aumento da sua quota de mercado nos mercados-alvo da Logis por intermédio desta;
- Margens razoáveis nos serviços prestados.
- Cumprir com os prazos e as condições de pagamento.

Observa-se uma relação muito próxima com a maior parte dos fornecedores em todos os departamentos, por vários fatores:

- Alguns fornecedores possuem relacionamentos de amizade com os níveis hierárquicos superiores;
- A maior parte dos fornecedores já trabalha há muitos anos com a Logis, criando uma relação estável, duradoura e de respeito;
- Os fornecedores que prestam serviços nos mercados-alvo da Logis fomentam um relacionamento próximo, pois é-lhes vantajoso para conseguirem indiretamente aumentar a sua quota de mercado nesses mercados;
- O cumprimento dos prazos de pagamento por parte da Logis ao longo dos anos tem permitido uma relação de confiança.

7.1.2.4. Os investidores

Em relação à satisfação dos investidores, é relevante que a organização proporcione uma retribuição satisfatória do seu investimento, assim como a manutenção da confiança entre ambos, fruto do resultado das estratégias implementadas.

Visto a Logis não estar cotada em bolsa, as expectativas dos acionistas estão orientadas para a rentabilidade e o crescimento da organização. Ou seja, a satisfação das necessidades dos acionistas passa por receberem regularmente dividendos e que o negócio ganhe valor através de um crescimento alicerçado numa boa gestão dos recursos e reforço da imagem da organização, com as consequentes mais-valias.

A satisfação dos acionistas tem como fatores críticos:

- Aumento da rentabilidade e sustentabilidade da organização;
- Retorno satisfatório do seu investimento sob a forma de dividendos;
- Confiança nos vários stakeholders com os quais a organização possui relações relevantes;
- Reforçar a imagem da organização no mercado.

7.1.2.5. Os agentes reguladores e a comunidade

Para os exportadores expedirem para países fora da União Europeia, são obrigados a emitirem o despacho dessa mercadoria. Contudo, este processo nem sempre é simples, pois a Alfândega pode decidir fazer uma verificação física à mercadoria, colocando em risco a exportação no navio, avião ou camião seguinte. Muitas vezes esta situação não é compreendida pelos exportadores, que atribuem a responsabilidade ao transitário, apesar de este ser alheio a estas situações.

No caso das importações, o impacto da Alfândega por vezes é mais notório, visto esta entidade ser mais exigente com as cargas importadas do que com as cargas exportadas. Sempre que uma importação não apresente os critérios de segurança ou qualidade exigidos, a Alfândega não permite o seu desalfandegamento, exigindo que o importador se decida por uma de três hipóteses: reexportação, destruição, ou a emissão de um relatório favorável por uma entidade certificadora. As consequências destas exigências estão relacionadas com

custos muito elevados para os importadores e um período de tempo significativo até à conclusão do processo.

Além disso, o facto de a Logis possuir um armazém com o estatuto de armazém de exportação obriga a cumprir com alguns requisitos impostos pela Alfândega.

Portanto, os fatores críticos para a satisfação deste grupo de stakeholders estão relacionados com:

- As organizações comportarem-se de acordo com as leis e exigências instituídas;
- As organizações não poderem exportar/importar mercadorias não em conformidade com determinados requisitos relacionados com a qualidade e segurança;
- As organizações serem transparentes, tanto a nível do que fazem, como dos meios que utilizam para desenvolver a sua atividade.

O cumprimento das leis é particularmente relevante para as Alfândegas, Portos e agentes aéreos. Quanto à Associação dos Transitários de Portugal tem como fatores críticos específicos para a sua satisfação:

- O cumprimento dos estatutos, os regulamentos adotados pela Associação e respeitar as determinações legais emanadas dos seus órgãos;
- O pagamento pontual das quotas;
- A colaboração com a Associação sempre que esta solicite;
- Que os seus membros continuem filiados.

A Logis tem uma componente social marcante, tendo nos últimos anos participado em ações de solidariedade em parceria com algumas associações, como a Cruz Vermelha. Além disso, apresenta um compromisso de integração e igualdade social, integrando pessoas de diferentes raças, crenças e habilitações literárias. A satisfação deste grupo está relacionada com os seguintes fatores críticos:

- A criação de mais oportunidades de emprego para os residentes na área geográfica dos escritórios da organização;

- Uma organização preocupada com as questões sociais;
- Uma organização transparente e responsável;
- Uma organização que contribua para tornar a comunidade mais saudável e próspera.

7.2. Conceção do modelo à luz do modelo Performance Prism

Embora a Logis já tenha implementado alguns procedimentos para a melhoria do serviço prestado, tem observado que a ausência de um quadro para monitorizar e avaliar esses procedimentos tem posto em causa os seus impactos no desempenho. Neste sentido, a Logis tem necessidade de conceber um quadro que permita primeiramente rever as suas estratégias e monitorizá-las e posteriormente avaliar se os objetivos estão a ser atingidos.

A adoção do sistema de medição do desempenho PP está relacionada com o facto de, em primeiro lugar, a Logis desenvolver uma atividade em contacto direto com os vários stakeholders, e desse modo o desempenho da organização estar dependente do contributo dos stakeholders. Em segundo lugar, existe a consciência de que para a organização obter este contributo é necessário satisfazer as necessidades dos stakeholders. É a partir da harmonia destas duas perspetivas que se consegue otimizar o desempenho da organização. Neste sentido, o PP é o sistema de medição de desempenho que melhor se adequa à organização, à sua atividade e aos seus objetivos.

Conforme referido no capítulo 4, a elaboração do PP deve partir da consciência das necessidades e dos contributos dos stakeholders relevantes. É a partir desta análise que a organização pode delinear as estratégias, os processos e as capacidades para a prossecução dos objetivos.

Caso consiga monitorizar as várias estratégias, a Logis antevê um crescimento sustentável, a partir de clientes mais satisfeitos com o serviço prestado (a nível de preços e de uma oferta

mais alargada e de qualidade), de relações com fornecedores mais reforçadas e flexíveis (a nível da operacionalização dos processos e dos preços de compra), de colaboradores mais motivados e profissionais, de investidores mais disponíveis para investir e cobrir os riscos da organização, de agentes reguladores que verão a Logis como um exemplo a seguir, e da comunidade que beneficiará da Logis através de iniciativas para melhorar a sociedade.

A Figura 8 corresponde ao Mapa de Sucesso proposto para a Logis, de acordo com os contributos e necessidades dos stakeholders e as estratégias, os processos e capacidades para alcançar esses contributos e necessidades. O Mapa de Sucesso tem como objetivo orientar, quer a organização como um todo, quer os colaboradores individualmente, na implementação e concretização das estratégias, ao mesmo tempo que permite de forma fácil e rápida a monitorização das mesmas.

Embora se pudesse estabelecer graficamente as relações entre os vários processos e as relações entre as várias capacidades (isto é, não apenas entre processos e estratégias, e entre capacidades e processos), optou-se por não o fazer, pois a informação tornar-se-ia extremamente complexa, criando o risco de uma incorreta interpretação da mesma. A título ilustrativo, refere-se que um exemplo de uma relação entre processos seria a construção de alianças e a prospeção comercial junto dos clientes, pois a partir de relações mais fortes junto dos fornecedores consegue-se obter preços mais competitivos, e, ao mesmo tempo, ao estabelecer relações mais fortes com os clientes obtém-se uma maior confiança, e consequentemente isso irá levar a melhores resultados ao nível da prospeção comercial.

A estratégia principal da organização passa por assegurar o seu crescimento sustentável, sendo que para isso foi definido para cada grupo de stakeholders uma estratégia relevante e com influência na concretização da estratégia principal. Exemplo disso, é o facto do crescimento sustentável da organização passar por reter os colaboradores-chave, pois são estes que dinamizam a atividade e consequentemente geram bons resultados. Na Figura 8 esta relação está representada por setas verdes.

Performance Prism: proposta de modelo para uma empresa do setor logístico

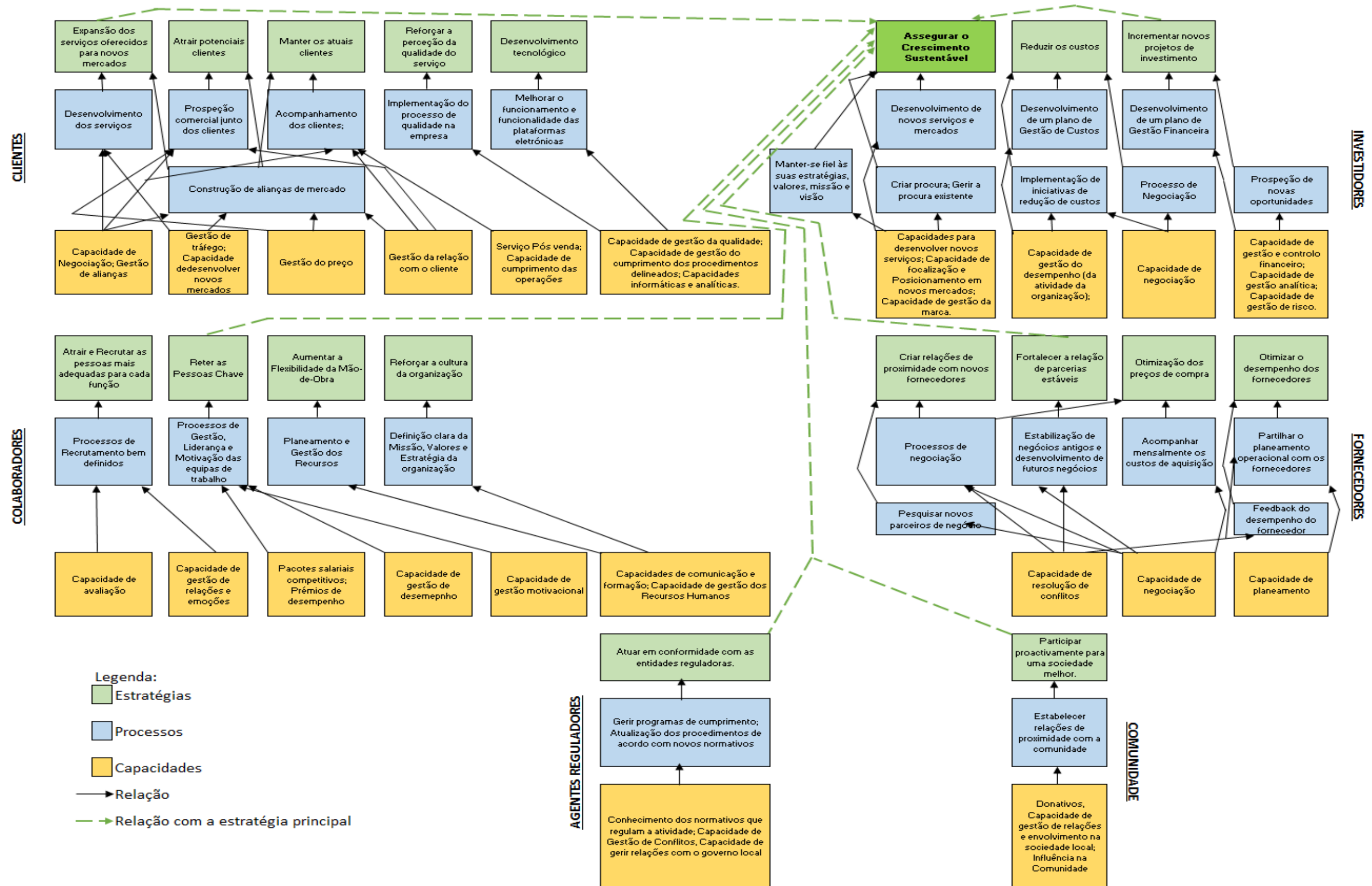


Figura 8 - Mapa de Sucesso da Logis, S.A.

Fonte: Autor

Definido o mapa de sucesso da Logis , o passo seguinte é monitorizar a prossecução das estratégias, processos e capacidades, para tal a seleção dos indicadores e das metas é fundamental, pois é a partir dessa tarefa que a organização conseguirá medir e avaliar se os seus objetivos estão a ser alcançados. Erros na seleção dos indicadores e das metas implicará uma incorreta perceção do desempenho, sendo nesse caso necessário repensar nesses indicadores.

Os indicadores definidos serão apresentados em tabela (conforme tabela 2), na secção 7.4. Nesse sentido, a tabela 2 é uma ferramenta comunicacional para os responsáveis e chefias da organização, e uma lista para uniformizar o processo de desenvolvimento dos indicadores.

Item de análise	
1	Indicador
2	Estratégia
3	Explicação
4	Meta
5	Fórmula
6	Fontes
7	Frequência de análise
8	Responsável de medição
9	Comentários

Tabela 2 – Esquema de análise dos indicadores

O preenchimento da tabela acima permite analisar detalhadamente o indicador escolhido, permitindo entender qual a estratégia associada e os motivos para a sua medição, assim como a meta que se pretende atingir e a fórmula do seu cálculo, quem o vai medir e qual a frequência da sua medição.

Para o preenchimento da tabela é necessário que o responsável pela medição de cada indicador responda às seguintes questões:

Performance Prism: proposta de modelo para uma empresa do setor logístico

1. Indicador
Qual o indicador?
A sua importância é clara e compreensível?
2. Estratégia
Que estratégia ou processo o indicador suporta?
3. Explicação
O que o indicador pretende, exatamente, medir?
4. Meta
Qual o nível de desempenho desejado?
5. Fórmula
Como será calculado o indicador?
A fórmula é de fácil e clara compreensão?
Qual a escala a utilizar?
6. Fonte
De onde provêm os dados?
7. Frequência de Análise
Qual a frequência de medição?
A frequência é adequada para monitorizar as ações e promover a melhoria?
8. Responsável de Medição
Quem é responsável por acompanhar e analisar a informação?
9. Comentários
O indicador foi desenvolvido pelo autor ou por outros elementos da organização?

O indicador já está a ser utilizado ou é uma proposta de uso?

Outros comentários pertinentes.

Na secção 7.3. serão desenvolvidas as estratégias, processos e capacidades, já esquematizadas no mapa de sucesso, para tornar perceptível o que a organização já tem implementado e o que se pretende implementar. Mais tarde, na secção 7.4. serão analisados os indicadores e respetivas metas.

7.3. As estratégias, os processos e as capacidades

As estratégias apresentadas nos pontos seguintes foram formuladas com base na observação do dia-a-dia na organização, em informação escrita disponibilizada pela organização e na informação obtida junto dos vários entrevistados.

7.3.1. Os clientes

Observadas as necessidades e contribuições dos clientes, foram delineadas as seguintes estratégias:

1. Expansão dos serviços oferecidos aos seus clientes para novos mercados;
2. Atrair potenciais clientes, tanto para os mercados onde a Logis já apresenta uma quota de mercado significativa, como também para outros mercados;
3. Manter os atuais clientes e garantir que estão satisfeitos;
4. Reforçar a perceção da qualidade do serviço prestado;
5. Apostar nas tecnologias como forma de comunicar com os clientes.

A tabela 3 sistematiza essas estratégias assim como os processos e capacidades necessárias para a sua operacionalização.

Clientes					
Estratégia	1. Expansão dos serviços oferecidos para novos mercados	2. Atrair potenciais clientes	3. Manter os atuais clientes	4. Reforçar a percepção da qualidade do serviço	5. Desenvolvimento tecnológico
Processos	Desenvolvimento dos Serviços; Construção de alianças de mercado	Prospecção comercial junto dos clientes; Construção de alianças	Acompanhamento dos clientes; Construção de alianças de mercado	Implementação do processo de qualidade na empresa	Melhorar o funcionamento e funcionalidade das plataformas eletrônicas
Capacidades	Capacidade de negociação; Capacidade de gestão de alianças; Capacidade de desenvolver novos mercados; Capacidade de gestão do preço; Capacidade de gestão de tráfegos; Capacidade de gestão da relação com o cliente.	Capacidade de negociação; Capacidade de gestão de alianças; Capacidade de gestão de Preço; Capacidade de gestão da relação com o cliente.	Capacidade de Negociação; Capacidade de gestão de alianças; Capacidade de prestação de serviço pós venda; Capacidade de gestão da relação com o cliente; Capacidade de cumprimento das operações.	Capacidade de gestão da qualidade; Capacidade de gestão do cumprimento dos procedimentos delineados; Capacidades informáticas e analíticas.	Capacidade de gestão informática; Capacidade de gestão da marca; Capacidade de gestão da relação com o cliente.

Tabela 3 – Clientes - Estratégias, Processos e Capacidades

Em seguida, para cada estratégia, são explicados os processos e capacidades necessários.

Estratégia 1: Expansão dos serviços oferecidos para novos mercados

A Logis vai continuar a promover o seu crescimento através da sua expansão para novos países e regiões, através de soluções feitas à medida das exigências dos clientes. Uma expansão significativa nos mercados emergentes, como Brasil, China, Índia, entre outros, é um aspeto chave para a estratégia de crescimento.

Processos:

- Desenvolvimento dos Serviços: é necessário conhecer os mercados a nível económico, político, social e burocrático. Esta informação prévia é fundamental, pois há um conjunto de restrições à importação específicos a cada país, e o desconhecimento destas restrições pode implicar a não-aceitação da carga no destino, gerando graves problemas para o exportador.
- Construção de Alianças de Mercado: A Logis possui uma base de dados com contactos de agentes por todo o mundo, mas tem sido pouco trabalhada. A sua utilização e desenvolvimento será essencial para o fortalecimento das relações com os agentes e para a expansão para esses mercados. A experiência da Logis demonstra que a base de dados é uma solução fiável e concretizável, e cujos resultados têm sido positivos.

Capacidades:

- Capacidade de negociação, Capacidade de gestão de alianças e Capacidade de gestão de preço: O facto de trabalhar ainda pouco para estes novos mercados tem como consequência preços pouco competitivos. Neste sentido, a organização necessita negociar junto dos seus fornecedores os preços de compra e criar alianças para construir relações duradouras e de parceria, o que exige aos envolvidos capacidade de negociação, da gestão de alianças e gestão de preço.
- Capacidade de desenvolver novos mercados: De forma a desenvolver novos mercados, torna-se necessário adquirir conhecimentos específicos que proporcionem ao cliente um serviço de confiança. Neste sentido, é necessário, por um lado, desenvolver novas parcerias com agentes e, por outro lado, estudar e desenvolver os conhecimentos sobre esses novos mercados. O desenvolvimento desta capacidade é essencial, visto que as exigências burocráticas são distintas de país para país e estão em constante mutação.

- Capacidade de gestão de tráfego: Cada país tem as suas exigências, por isso é necessário que os operacionais da organização (em parceria com os fornecedores que operam nesses destinos) possuam os conhecimentos sociais, políticos e burocráticos de cada país, as informações atualizadas sobre as próximas saídas e as datas previstas de chegada, entre outros aspetos relevantes para o transporte.
- Capacidade de gestão da relação com o cliente: Para a estratégia de expansão para novos mercados é crucial manter uma relação de proximidade com os novos clientes, para minorar possíveis falhas relacionadas com o conhecimento ainda pouco consolidado, nesta fase inicial, sobre esses mercados.

Estratégia 2: Atrair potenciais clientes, tanto para os mercados onde já apresenta uma quota de mercado significativa, como também para outros mercados.

A Logis tem consciência que este processo ocorrerá sobretudo apenas no médio/longo prazo; contudo, e algo contraditoriamente, tem-se verificado alguma urgência na operacionalização desta estratégia.

Processos:

- Prospecção comercial junto dos clientes: é necessário melhorar as atividades comerciais - contactos telefónicos com maior regularidade e acompanhamento dos clientes. As primeiras visitas comerciais têm como objetivo dar a conhecer todo o tipo de serviços prestados pela organização, assim como os preços associados a esses serviços. Além disso, estas visitas permitem que o exportador/importador questione sobre todas as dúvidas sobre os serviços desejados. Os contactos seguintes serão efetuados via telefone, sendo que no caso de clientes com importância significativa esses contactos serão efetuados duas ou três vezes por semana e no caso de clientes menos significativos serão efetuados quinzenalmente.

- Construção de alianças com clientes e fornecedores: as alianças com os clientes estão extremamente relacionadas com a confiança na Logis , por experiência direta ou por intermédio de outros clientes da Logis . As alianças com os fornecedores são importantes para a negociação dos valores de compra, pois a adjudicação de um serviço por um cliente pode exigir baixar o valor de venda, só possível se o fornecedor acompanhar essa baixa.

Capacidades:

- Capacidade de negociação, Capacidade de gestão de alianças, Capacidade de gestão de preço: O mercado tem dado sinais claros de que os clientes dão cada vez mais importância ao preço, em detrimento de qualquer outra característica do serviço. Neste sentido, é necessário desenvolver e reforçar o processo de negociação com clientes e fornecedores, assim como gerir os preços de compra e as alianças com os fornecedores.
- Capacidade de gestão da relação com o cliente: A prospeção comercial requer o desenvolvimento de capacidades relacionadas com a gestão da relação com o cliente por parte dos comerciais e operacionais, pois são estes que contactam com mais frequência os clientes. Estando a estratégia em análise relacionada com a aquisição de novos clientes, torna-se importante, num primeiro contacto com o cliente, criar uma relação de empatia e, posteriormente, numa fase de desenvolvimento do serviço, criar uma relação de parceria e de proximidade para que este sinta confiança no serviço prestado e na organização.

Estratégia3: Manter os atuais clientes e garantir que estão satisfeitos.

Para a Logis é mais importante manter os clientes atuais do que atrair novos clientes. Esta filosofia está diretamente relacionada com a dificuldade e tempo que a organização tipicamente demora até conseguir captar um novo cliente. Neste sentido, torna-se vital

possuir uma estratégia que permita assegurar a manutenção dos atuais clientes, através da sua satisfação.

Processos:

- Acompanhamento dos clientes: Será realizado a partir de contactos telefónicos efetuados pelos comerciais e operacionais e reuniões com os diretores de departamento onde se faz o ponto de situação relativamente a cada cliente.

Os contactos telefónicos dos comerciais deverão ser feitos com regularidade semanal ou quinzenal, com o objetivo de perceber se o cliente está satisfeito com o serviço prestado, o que é que a Logis pode fazer no sentido de melhorar essa satisfação, apresentar novos serviços e agendar os próximos carregamentos. Esta atividade é uma das mais importantes para manter o cliente, pois a maior parte dos clientes da organização tem necessidade de se sentir acompanhado e orientado.

Os contactos telefónicos efetuados pelos operacionais serão realizados essencialmente a partir do momento em que o cliente adjudica o serviço. É da responsabilidade do operacional dar a conhecer ao cliente o ponto de situação do processo, informando-o de questões como: o que é que falta para a carga ser expedida, qual a previsão dessa expedição, qual a previsão da chegada da carga ao destino, o que é que falta no destino para a carga ser desalfandegada, entre outras questões.

Nas reuniões com os seus chefes de departamento, os comerciais e os operacionais farão o alinhamento do plano de trabalhos focando a atenção em determinados clientes que necessitam de apoio e acompanhamento particular.

- Construção de alianças de mercado: Está diretamente relacionada com as parcerias que se criam com os fornecedores e que permitem flexibilizar algumas questões, incluindo o preço de compra. Além disso, as alianças com os clientes são também muito importantes, principalmente com os mais antigos e relevantes para a organização.

Capacidades:

- Capacidades de gestão da relação com o cliente, Capacidade de cumprimento das operações contratualizadas e Capacidade de gestão do serviço pós-venda: A capacidade de cumprir eficazmente o processo operacional é essencial para a satisfação do cliente, pois independentemente da organização possuir excelente capacidade de negociação ou elevada empatia com o cliente, estas capacidades não compensarão um processo desenvolvido de modo ineficaz. Por forma a minimizar os erros operacionais, a organização deverá possuir chefes de serviço que terão como principal função a supervisão e acompanhamento do trabalho dos operacionais.
- Capacidade de negociação e Capacidade de gestão de alianças: Num mercado cada vez mais competitivo, torna-se difícil manter os atuais clientes. Neste sentido, as alianças com fornecedores e clientes são essências para garantir os preços mais competitivos de compra e consequentemente de venda (fator decisivo no contexto atual), garantindo, desta forma, que os clientes atuais continuem a trabalhar com a organização.

Estratégia 4: Reforçar a perceção da qualidade do serviço prestado aos clientes

A questão da qualidade dos serviços prestados pela Logis é fundamental e a sua certificação começa a ser exigida por alguns clientes, pelo que a Logis ambiciona a curto prazo implementar o sistema de qualidade sobre as atividades de transportes marítimo, aéreos e terrestres.

Processos:

- Implementação do processo de qualidade: A Certificação ISO 9001 vai permitir que a organização seja reconhecida pelo esforço em assegurar a conformidade dos seus serviços, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua. A norma ISO 9001

constitui uma referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, ao pontenciar:

- A satisfação das expectativas dos clientes, através da implementação e uniformização de procedimentos, assegurando não só a sua fidelização mas também a competitividade e o desenvolvimento sustentável;
- Assegurar, de um modo inequívoco e transparente, às diversas partes interessadas, um Sistema de Gestão da Qualidade adequado e que potencie a dinâmica da melhoria contínua;
- Maior notoriedade e melhoria da imagem da Logis ;
- Evidenciar a adoção das mais atuais ferramentas de gestão;
- O acesso a mercados e clientes cada vez mais exigentes;
- Uma confiança acrescida nos processos de conceção, planeamento e prestação do serviço.

Para a execução deste processo de certificação, um conjunto de pessoas foram alocadas para conceberem as ações e procedimentos a implementar no registo, organização e arquivo da documentação relevante, e acompanharem na implementação junto dos colaboradores.

Capacidades:

- Capacidade de gestão da qualidade: Foi alocado um colaborador a tempo inteiro para desenvolver e acompanhar o processo. Numa primeira fase reuniu com os responsáveis de departamento e administradores por forma a elaborar os relatórios e manuais explicitando os procedimentos a seguir, estando este trabalho atualmente em curso. Numa segunda fase irá analisar se os procedimentos estão a ser cumpridos.
- Capacidade de gestão do cumprimento dos procedimentos delineados: A certificação da qualidade exige o cumprimento dos objetivos e procedimentos que a organização se propõe a executar. Neste sentido, é necessário, por um lado, consciencializar todos os intervenientes para seguirem os procedimentos referidos no manual da qualidade, e, por outro lado, analisar se esse cumprimento está a ser conseguido.

- Capacidades informáticas e analíticas: A uniformização dos procedimentos informáticos definidos com o processo de qualidade exigem o desenvolvimento das capacidades informáticas dos colaboradores. A capacidade analítica está associada à filtração da informação obtida com o ERP da organização (Navision) e a utilização dessa informação para calcular os indicadores definidos.

Estratégia 5: Apostar nas tecnologias como forma de comunicar com os clientes.

A Logis tem como estratégia apostar nas tecnologias como forma de comunicar nos dias de hoje com os clientes. Contudo, o desenvolvimento da plataforma eletrónica não tem como objetivo substituir algumas das funções desempenhadas pelos comerciais e operacionais, mas sim servir de complemento à informação dada por estes.

Processos:

- Melhorar o funcionamento e funcionalidade das plataformas eletrónicas: A organização pretende otimizar o seu site, permitindo que os clientes acompanhem a atividade desenvolvida pela organização, façam a atualização das datas dos próximos navios, tenham acesso à legislação dos transportes, comentem sobre o que pensam do serviço prestado pela Logis , entre outras funcionalidades.
Este processo permitirá à Logis passar para o exterior a imagem de uma organização sempre na vanguarda dos melhores serviços e das melhores respostas às necessidades dos seus clientes.

Capacidades:

- Capacidade de gestão informática; Capacidade de gestão da marca; Capacidade de gestão da relação com o cliente: Serão alocados recursos com a função de atualizar a informação disponível, assim como dar resposta às questões colocadas pelos clientes. Neste sentido, estes recursos deverão possuir competências ao nível da informática e da relação com o cliente. A plataforma servirá para potenciar a marca Logis através de ações de marketing desenvolvidas por uma empresa subcontratada.

7.3.2. Os colaboradores

Observadas as necessidades e contribuições dos colaboradores, foram delineadas as seguintes estratégias:

1. Atrair e recrutar as pessoas mais adequadas para cada função;
2. Reter as pessoas chave para a organização;
3. Aumentar a Flexibilidade da Mão-de-obra;
4. Reforçar a cultura da organização.

A tabela 4 sistematiza essas estratégias assim como os processos e capacidades necessárias para a sua operacionalização.

Colaboradores				
Estratégia	1. Atrair e Recrutar as pessoas mais adequadas para cada função	2. Reter as Pessoas Chave	3. Aumentar a Flexibilidade da Mão-de-Obra	4. Reforçar a cultura da organização
Processos	Processos de Recrutamento bem definidos	Processos de Gestão, Liderança e Motivação das equipas de trabalho	Planeamento e Gestão dos Recursos	Definição clara da Missão, Valores e Estratégia da organização
Capacidades	Capacidade de avaliação; Capacidade de gestão de relações e emoções	Capacidade de gestão de desempenho; Pacotes salariais competitivos; Prémios de desempenho; Capacidade de gestão motivacional	Capacidades de comunicação e formação; Capacidade de gestão dos Recursos Humanos	Capacidades de comunicação e formação.

Tabela 4 – Colaboradores – Estratégias, Processos e Capacidades

Em seguida, para cada estratégia, são explicados os processos e capacidades necessárias.

Estratégia 1: Atrair e Recrutar as Pessoas mais adequadas para cada função

A Logis procura colaboradores autônomos, com resistência ao stress, elevada capacidade de trabalho, elevado profissionalismo, gosto pelo trabalho em equipa e críticos.

Sendo a atividade da organização muito específica, é necessário possuir determinadas competências técnicas, que são valorizadas no momento do recrutamento. Contudo, a filosofia da organização passa por valorizar mais as pessoas proativas, entusiásticas, autônomas e com elevado profissionalismo, em detrimento de pessoas com experiência e conhecimentos técnicos, mas que à partida transmitem ser pouco profissionais e proativas.

Processos:

- Processos de recrutamento bem definidos: Para recrutar e atrair as pessoas mais adequadas para as funções em aberto, a Logis irá implementar os seguintes procedimentos:
 - Disponibilizar o anúncio da vaga nos sites de maior referência nesta matéria;
 - Analisar e selecionar os currículos de acordo com as capacidades consideradas necessárias;
 - Após a seleção dos currículos, é feita uma primeira entrevista com o chefe de departamento e os recursos humanos;
 - Após a seleção dos candidatos mais interessantes da primeira entrevista é feita uma entrevista final, com base na qual será selecionado o candidato a ficar na organização.
- Tratando-se de uma função com características muito específicas, como por exemplo o caso de chefes de departamento, ou então uma função nova na organização, os procedimentos serão diferentes. A organização fará uma breve seleção de pessoas referenciadas por possuírem elevada experiência e profissionalismo nas funções pretendidas; convocará uma reunião para apresentar o projeto e avaliará se têm as capacidades pretendidas; decidida a pessoa, fará o convite.

Capacidades:

- Capacidade de avaliação: A capacidade de avaliar os candidatos no momento das entrevistas é muito importante, pois muitas vezes há informações relacionadas com

olhares ou com movimentos que dizem muito mais do candidato do que a informação que este possa estar a dar sobre as suas habilitações académicas ou experiência profissional. Neste sentido, pretende-se que os colaboradores do departamento de recursos humanos potenciem os métodos utilizados nas entrevistas de modo a recrutarem as pessoas mais adequadas a cada função.

- Capacidade de gestão de relações e emoções: Os colaboradores da área dos Recursos Humanos devem possuir e potenciar esta capacidade, pois pode tornar-se fundamental no caso de entrevistas realizadas a pessoas conhecidas ou entrevistas em que o entrevistado tem reações inesperadas (choro, agressividade, etc.).

Estratégia 2: Reter as Pessoas Chave

Para a Logis , a retenção dos seus colaboradores é muito importante, não sendo, por isso, objetivo desta organização a sua rotatividade. Aquando do recrutamento, os colaboradores são selecionados de acordo com as necessidades da organização, sendo posteriormente realizado um investimento em formação no sentido de passar as informações necessárias para que estes consigam autonomamente desempenhar as suas funções. Portanto, a filosofia da organização passa por investir nos seus colaboradores com o intuito de obter resultados no médio/ longo prazo.

Processos:

- Processos de gestão e liderança de equipas de trabalho: Este processo é executado pelos chefes de departamento e pressupõe um acompanhamento diário das atividades desenvolvidas pelos membros de cada divisão. Este acompanhamento permite que o chefe consiga ter um maior controlo sobre as situações que ocorrem no departamento e dessa forma liderar as equipas de forma a serem mais eficazes.
- Processos de motivação de equipas de trabalho: Estão essencialmente relacionados com a distribuição de prémios relacionados com os resultados anuais da organização.

Esta distribuição tem apresentado resultados positivos na motivação e confiança dos colaboradores, levando, desta forma, a um melhor desempenho destes, assim como à sua vontade de permanecer na organização. Contudo, os colaboradores estão conscientes de que registrando-se resultados fracos a organização não deverá distribuir prêmios.

A implementação do PP e a sofisticação das ferramentas de gestão irão permitir a utilização dos indicadores não financeiros na fórmula do prêmio de desempenho dos colaboradores, e desta forma, distribuir os prêmios pelos colaboradores de uma forma mais justa face ao seu desempenho ao longo do ano e de forma mais alinhada com os fatores de sucesso incluídos no PP.

Os processos de motivação estão, também, relacionados com novos projetos atribuídos aos colaboradores, isto porque estes sentem que a organização confia no seu trabalho e isto permite uma evolução profissional do colaborador.

Capacidades:

Capacidade de gestão do desempenho; Pacotes salariais competitivos e Prêmios de desempenho: Com a implementação do PP, o cálculo dos prêmios será feito de acordo com vários indicadores de desempenho (financeiros e não financeiros), sendo, por isso, necessário desenvolver as capacidades relacionadas com a gestão do desempenho. Um dos aspetos mais importantes e mencionado pelos vários entrevistados como fator crítico para a satisfação dos colaboradores está relacionado com o salário e os prêmios, sendo que por outro lado um dos aspetos mais referenciados pelos gestores como necessidades da organização está relacionado com a lealdade, profissionalismo e dedicação dos trabalhadores.

- Gestão motivacional: O esforço está diretamente relacionado com a motivação, e pelas entrevistas verifica-se que planos de motivação desenvolvidos têm levado a melhores desempenhos. Neste sentido, a organização irá continuar a apostar em novos métodos motivacionais.

Estratégia 3: Aumentar a Flexibilidade da Mão-de-Obra

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é visto pela Logis como sendo essencial para o bom desempenho dos seus colaboradores. Além disso, apoia sempre que os colaboradores pretendam continuar a sua formação, académica ou profissional. Nestas situações, a organização dá a oportunidade dos seus colaboradores flexibilizarem os seus horários, de forma a se ausentarem nos momentos necessários. A gestão de topo tem consciência de que a formação adquirida pelos seus colaboradores se pode transformar numa mais-valia para a organização.

A flexibilização das funções desenvolvidas pelos colaboradores é muito importante. Por um lado, porque os colaboradores veem com bons olhos a possibilidade de desempenhar várias funções dentro do seu departamento – permite ter uma experiência mais ampla sobre a sua atividade e minimizar a rotina. Por outro lado é positivo para a empresa porque quando um colaborador está ausente, os outros conseguem substituí-lo sem dificuldade. A especialização de tarefas não é bem vista pela organização.

Processos:

- **Planeamento e Gestão dos Recursos Humanos:** Este processo visa gerir os recursos humanos, permitindo a flexibilização dos colaboradores em questões relacionadas com a formação, a conciliação da vida profissional com a vida pessoal e execução de diferentes tarefas pelos colaboradores. Para a execução deste processo, o departamento de Recursos Humanos irá implementar os seguintes procedimentos:
 1. Em relação à formação académica e profissional, as faltas/ausências terão que ser informadas no momento da entrega do plano de férias para que o departamento de Recursos Humanos possa conciliar os horários dos vários colaboradores e verificar se não ocorre sobreposição de férias ou formação entre colaboradores que não podem estar ausentes em simultâneo.
 2. O horário do colaborador pode ser diferente das horas pré-determinadas, desde que este cumpra as trinta e cinco horas semanais. Por

exemplo, alguns colaboradores entram às 8 horas e saem às 17 horas (vs das 9h às 18h).

3. A multiplicidade das funções desenvolvidas pelos colaboradores exige que em determinados momentos seja feito um investimento em formação, de modo a que estes possam adquirir a informação necessária. Neste caso, o departamento de recursos humanos responsabiliza-se pela execução dessa formação, seja interna ou externa.

Capacidades:

- Capacidade de comunicação e formação e Capacidade de gestão de Recursos Humanos: O planeamento e gestão dos recursos humanos, no âmbito da estratégia da flexibilização da mão-de-obra, impõe tanto ao departamento de recursos humanos, como aos chefes de departamento, que desenvolvam e potencializem as capacidades relacionadas com a formação e gestão de recursos humanos, visto ambos estarem envolvidos neste processo. Estas capacidades permitirão desenvolver os conhecimentos dos restantes colaboradores a partir das formações internas e otimizar o plano anual de trabalho sem prejudicar os colaboradores e o desempenho da organização.

Estratégia 4: Reforçar a cultura da organização

A organização precisa de nutrir um ambiente onde os seus colaboradores possam crescer. Neste sentido, a Logis considera que o reforço da sua cultura poderá promover que as suas expetativas estejam alinhadas com as dos seus colaboradores e clientes.

Processos:

- Difusão clara da Missão, Valores e Estratégia da organização: A execução deste processo pressupõe:
 - Gestão/ Formação dos colaboradores de acordo com a cultura da organização;

- Incentivar os colaboradores a procederem de acordo com a missão, os valores e as estratégias da organização.

A organização considera que estes procedimentos possam, por um lado, reforçar a cultura nos colaboradores já na organização há um período significativo e possam não ter absorvido alterações ocorridas, e por outro lado pretende que os colaboradores mais recentes tenham uma imagem clara dessa cultura.

Capacidades:

- Capacidade de comunicação e formação: Os responsáveis por operacionalizar esta estratégia devem ter primeiramente bem definidas as políticas da empresa relacionadas com a justiça, ética e saúde e segurança no trabalho, assim como a missão, os valores e a estratégia; além disso, devem ter boas capacidades de comunicação e formação.

7.3.3. Os fornecedores

Observadas as necessidades e contribuições dos fornecedores, foram delineadas as seguintes estratégias:

1. Criar relações de proximidade com novos fornecedores;
2. Reforçar o estabelecimento de parcerias;
3. Otimização dos preços de compra;
4. Otimizar o desempenho dos fornecedores.

A tabela 5 sistematiza essas estratégias, assim como os processos e capacidades necessárias para a sua operacionalização.

Fornecedores				
Estratégia	1. Criar relações de proximidade com novos fornecedores	2. Reforçar o estabelecimento de parcerias	3. Otimização dos preços de compra	4. Otimizar o desempenho dos fornecedores
Processos	Processos de negociação; Pesquisar novos parceiros de negócio	Estabilização de negócios antigos e desenvolvimento de futuros negócios	Acompanhar mensalmente os custos de aquisição; Processos de negociação	Partilhar o planeamento operacional com os fornecedores; Feedback do desempenho do fornecedor
Capacidades	Capacidade de resolução de conflitos; Capacidade de negociação	Capacidade de resolução de conflitos, Capacidade de negociação	Capacidade de negociação	Capacidade de resolução de conflitos, Capacidades de planeamento

Tabela 5 – Fornecedores – Estratégias, Processos e Capacidades

Em seguida, para cada estratégia, são explicados os processos e capacidades necessárias.

Estratégia 1: Criar relações de proximidade com novos fornecedores.

Na prossecução da estratégia de crescimento e expansão para novos mercados torna-se fundamental criar relações de proximidade com novos fornecedores, visto que determinados mercados não são servidos pelos fornecedores de referência da organização.

Processos:

- Pesquisar novos parceiros de negócio: Para que a Logis se possa expandir para novos mercados e oferecer melhores serviços assente em relações de proximidade com novos fornecedores, é necessário fazer primeiramente uma pesquisa dos potenciais novos parceiros de negócio e depois seleccionar e testar o serviço oferecido por estes. Para que este processo seja desenvolvido, a organização deverá realizar:
 - Consultas comerciais: contactos telefónicos e reuniões de negociação;
 - Serviços experimentais.

- Processos de negociação: Estão relacionados com a necessidade da organização conseguir obter junto destes novos fornecedores preços competitivos, podendo, a partir daí, competir com as organizações concorrentes especialistas nestes mercados. Sendo o preço um fator cada vez mais relevante para a adjudicação de um serviço, torna-se vital a concretização desta estratégia.

O processo de negociação pressupõe, também, que se crie uma relação de parceria com estes novos fornecedores, por forma a melhorar o desempenho de ambas as partes.

Capacidades:

- Capacidade de resolução de conflitos e capacidade de negociação: Estas capacidades são essenciais para que a Logis consiga obter preços competitivos, assim como criar relações de proximidade com os novos fornecedores. Além disso, a relação com os fornecedores está exposta a conflitos relacionados com o não cumprimento de questões operacionais ou comerciais, assim como questões relacionadas com a lealdade entre a organização e o fornecedor.

Estratégia 2: Reforçar o estabelecimento de parcerias

A consolidação das relações de parcerias existentes são de extrema relevância para prosseguir com um serviço de qualidade já reconhecido pelos seus clientes. Para a organização é essencial saber que pode contar com os seus atuais parceiros de negócio, pois esta parceria implica para ambas as partes uma mais-valia. Contudo, existe a consciência de que é necessário ir conservando estas relações e não olhar para elas como um dado adquirido. Esta matéria é de grande relevância tomando em conta as características do mercado atual.

Processos:

- Estabilização de negócios antigos e desenvolvimento de futuros negócios: Verifica-se na opinião da maioria dos fornecedores que seria importante a estabilização do volume de negócios solicitado pela Logis. Neste sentido, a execução deste processo

permitirá uma maior satisfação dos seus fornecedores, que traduzir-se-á numa relação de parceria mais estável e, conseqüentemente, numa maior tranquilidade para a Logis

.

Alguns dos fornecedores referiram nas entrevistas que era interessante a organização desenvolver através de si serviços para outros destinos, pois atualmente são pouco solicitados. No seguimento desta ideia, a organização considera que no plano de expansão para novos mercados, será dada preferência, sempre que possível, aos fornecedores com os quais a Logis já apresenta uma longa relação de parceria.

Capacidades:

- Capacidade de resolução de conflitos e capacidade de negociação: Tal como referenciado na primeira estratégia, as competências de negociação estão relacionadas com as condições competitivas que a Logis pretende obter dos seus parceiros de negócio e que no fundo são essenciais para o reforço destas parcerias. Em relação às capacidades para a resolução de conflitos estas são essenciais, visto que as parcerias estão expostas a conflitos relacionados com o não cumprimento de questões operacionais ou comerciais, assim como questões relacionadas com a lealdade entre a organização e o fornecedor.

Estratégia 3: Otimização dos preços de compra

Os clientes da Logis na sua maioria caracterizam-se por procurarem obter o preço mais baixo do mercado. Neste sentido, a organização tem vindo a traçar uma estratégia direcionada para a otimização dos preços de compra para conseguir oferecer um preço de venda competitivo e, ainda assim, obter uma margem de lucro satisfatória.

O objetivo da organização não é o de esmagar as margens dos seus fornecedores, mas sim conseguir competir no mercado. Portanto, a otimização dos preços de compra pretende conciliar as necessidades da Logis e dos seus fornecedores.

Processos:

- Acompanhar mensalmente os custos de aquisição: O acompanhamento das cotações de mercado de cada um dos fornecedores é feito mensalmente pelos comerciais da Logis, visto que todos os meses há alterações de taxas que estão associadas ao combustível, congestionamento, entre outros fatores.
- Processos de negociação: Sempre que algum dos departamentos tem em vista um novo negócio ou então um negócio de grande dimensão são efetuados contactos no sentido de negociar os preços de compra de forma a ganharmos em conjunto (a Logis e o seu fornecedor) o negócio. Portanto, os processos de acompanhamento de custos de aquisição e os processos de negociação são indispensáveis, primeiro porque permite ter um maior controlo sobre o preço de compra e venda, e por outro lado permite a negociação de rebaixas de preço sempre que se considera necessário.

Capacidades:

- Capacidade de negociação: O acompanhamento mensal dos custos de aquisição e os processos de negociação exigem necessariamente competências de negociação. Estas competências estão associadas com a necessidade da organização conseguir obter junto dos seus fornecedores preços competitivos, seja para negócios específicos ou para negócios gerais.

Adicionalmente, nestas questões também é muito importante a organização cumprir com os seus prazos e condições de pagamento, apresentando boas capacidades de autonomia financeira e de fundo de maneoio. Isto porque, uma organização que cumpra com as suas obrigações é recompensada com uma maior flexibilidade no futuro, seja com o alargamento dos seus prazos de pagamento, seja com preços mais baixos de compra.

Estratégia 4: Otimizar o desempenho dos fornecedores

A otimização do desempenho dos fornecedores está diretamente relacionado com as necessidades da organização: rapidez de resposta, tempo de trânsito curto, entrega da mercadoria em condições, disponibilidade de espaço para a carga da Logis, conhecimento e especialização do serviço que prestam, canais de distribuição eficazes.

Na perspetiva da Logis, a otimização do desempenho dos serviços prestados pelos seus fornecedores é relevante para minimizar problemas operacionais no desenrolar da atividade, e consequentemente maximizar a qualidade do serviço prestado.

Processos:

- Partilhar o planeamento operacional com os fornecedores: Sendo que a otimização do desempenho dos fornecedores está diretamente relacionada com aspetos operacionais, é muito importante que o planeamento dos transportes seja feito em concordância com as informações dos fornecedores. Neste sentido, antes de informar todos os detalhes de um serviço ao cliente, é importante ver com o fornecedor se há atualizações de datas, se há alterações do tempo de trânsito, se há espaço para a carga embarcar no próximo transporte, se é necessário algum procedimento diferente tratando-se do transporte de carga especial, entre outras informações.

Este planeamento é muito importante, como se vê no seguinte exemplo: um cliente precisa de expedir uma carga para Luanda, a estar no destino no dia X. A Logis contrata o serviço de uma companhia que apresenta um tempo de trânsito de quinze dias, e que permite chegar quatro dias antes do dia X. Contudo, o navio atrasa seis dias e, por isso, a data prevista de chegada ao destino será posterior ao dia X. Se esta informação não for transmitida à Logis, esta não poderá informar o cliente desta situação e não terá forma de tentar resolvê-la contratando outro fornecedor. Embora a responsabilidade não seja da Logis, o cliente vai pôr em causa a competência e a qualidade do serviço prestado pela organização. Neste sentido, é de extrema importância a cooperação e planeamento dos transportes com os fornecedores.

- Feedback do desempenho do fornecedor: A Logis tem a preocupação de ir dando feedback aos seus fornecedores sobre o seu desempenho, contudo seria interessante que esse feedback fosse feito de uma forma mais formal. O processo de feedback permite otimizar o desempenho dos fornecedores, pois este visa dar a conhecer os aspetos que a organização considera menos corretos, menos eficazes e que podiam ser melhorados, assim como salientar os pontos fortes para que estes sejam mantidos pelos fornecedores.

Capacidades:

- Capacidade de resolução de conflitos: Conforme explicado nas estratégias anteriores, esta capacidade é essencial para gerir e minimizar possíveis conflitos que coloquem em causa a relação de parceria. A otimização do desempenho dos fornecedores é conseguida, à semelhança das estratégias anteriores, a partir de processos que sejam desenvolvidos num ambiente de comunicação e em que os conflitos sejam pouco significativos ou inexistentes.
- Capacidade de planeamento: A capacidade de planeamento individual ou em grupo com o fornecedor é muito importante para que o serviço seja otimizado. No fundo, este trabalho tem que ser visto como um trabalho em equipa entre fornecedor e cliente.

7.3.4. Os investidores

Observadas as necessidades e contributos dos investidores, foram delineadas as seguintes estratégias:

1. Assegurar o crescimento sustentável da organização;
2. Reduzir os custos (operacionais, administrativos, comerciais e outros);
3. Incrementar novos projetos de investimento.

A tabela 6 sistematiza essas estratégias, assim como os processos e capacidades necessárias para a sua operacionalização.

Investidores			
Estratégia	1. Assegurar o Crescimento Sustentável	2. Reduzir os Custos	3. Incrementar novos projetos de investimento
Processos	Desenvolvimento de novos serviços e mercados; Criar procura; Gerir a procura existente; Manter-se fiel às suas estratégias, valores, missão e visão	Desenvolvimento de um plano de Gestão de Custos; Implementação de iniciativas de redução de custos; Processo de Negociação	Desenvolvimento de um plano de Gestão Financeira; Prospeção de novas oportunidades
Capacidades	Capacidades para desenvolver novos serviços; Capacidade de focalização e Posicionamento em novos mercados; Capacidade de gestão da marca.	Capacidade de gestão do desempenho (da atividade da organização); Capacidade de gestão e controlo financeiro, Capacidade de negociação.	Capacidade de gestão e controlo financeiro; Capacidade de gestão analítica; Capacidade de gestão de risco.

Tabela 6 – Investidores – Estratégias, Processos e Capacidades

Em seguida, para cada estratégia, são explicados os processos e capacidades necessárias.

Estratégia 1: Assegurar o crescimento sustentável da organização

A estratégia principal da organização passa por assegurar o seu crescimento sustentável, com base na conciliação das necessidades e os contributos dos seus stakeholders e em estratégias, processos e capacidades adequadas. Considerando os investidores da Logis, assegurar o crescimento sustentável da organização é vital, pois por um lado aumenta a confiança dos investidores sobre o retorno dos seus investimentos, e por outro lado, estimula os mesmos a fazerem novos investimentos, reforçando a posição da organização no mercado.

O crescimento sustentável está fortemente relacionado com estratégias-chave enumeradas para cada grupo de stakeholders, como:

- Clientes: Expandir para novos mercados – visa a diversificação dos serviços oferecidos e a diminuição do risco de mercado, entre outros aspetos já mencionados e que reforçam um crescimento sustentável;
- Colaboradores: Reter os colaboradores-chave – visa a retenção dos colaboradores profissionais e dedicados, garantindo a prestação de um bom serviço e o crescimento do negócio;
- Fornecedores: Fortalecer o estabelecimento de parcerias – visa obter os preços mais competitivos, e desse modo apresentar-se como uma empresa de referência a nível de preço, permitindo à Logis crescer de forma sustentável;
- Investidores: Incrementar novos projetos de investimento – visa a realização de investimentos que proporcionem uma melhoria das condições de trabalho ou expansão do negócio para outros mercados, reforçando deste modo o crescimento sustentável;
- Agentes Reguladores: Atuar em conformidade com as entidades reguladoras – visa reduzir os problemas e as penalizações relacionadas estas entidades;
- Comunidade: Participar proactivamente para uma sociedade melhorar – visa envolver-se com a sociedade e contribuir para a sua melhoria.

Apesar dos vários processos definidos, a organização considera que o desenvolvimento de novos serviços e mercados, os processos de criar procura e gerir a procura existente e a atuação da organização de acordo com as suas estratégias, valores, missão e visão são fatores chave para o crescimento sustentável, e por isso os processos relacionados com essas três questões serão agora analisados.

Processos:

- Desenvolvimento de novos serviços e mercados: Está relacionado com a expansão e afirmação da organização em novos mercados, assim como a criação de serviços complementares que a organização ainda não implementou, mas já estão a ser

desenvolvidos. O processo de desenvolvimento de novos serviços é fundamental para o crescimento sustentável permitindo manter-se como líder em alguns mercados e com elevado potencial para alcançar o mesmo estatuto em outros mercados. A execução deste processo exige investimentos contínuos e a longo prazo, visto que o objetivo da Logis passa por criar estruturas físicas e humanas nesses novos mercados-alvo, proporcionando um maior acompanhamento dos clientes e das suas mercadorias.

- Criar procura e Gerir a procura existente: A organização pretende anualmente um aumento da rentabilidade das vendas, do volume de negócios e do número de clientes. Este processo será conseguido através de estratégias comerciais que já estão a ser concebidas pelos comerciais e respetivos chefes de departamento.
- Manter-se fiel às suas estratégias, valores, missão e visão: O cumprimento da atividade de acordo com estes pilares é fundamental para o bom desempenho da organização no seu dia-a-dia, ao permitir que os vários stakeholders identifiquem facilmente a conduta pela qual a Logis se rege. Assim espera-se ganhar a confiança dos stakeholders, suportando o crescimento sustentável através de parcerias duradouras com clientes, fornecedores e colaboradores, do aumento dos investimentos por parte dos investidores e de relações estáveis com a comunidade e agentes reguladores.

Capacidades:

- Capacidade para desenvolver novos serviços e Capacidade de focalização e posicionamento em novos mercados: Tratando-se de uma estratégia que prevê o desenvolvimento de novos serviços e mercados, torna-se necessário possuir colaboradores com conhecimentos nesses mercados/serviços ou com capacidade para os explorar. As regras do comércio internacional são muito distintas de país para país, e por conseguinte, de forma a garantir um serviço de confiança é necessário possuir colaboradores com conhecimentos acerca desses novos mercados e serviços.

- Capacidade de gestão da marca: Torna-se cada vez mais importante a afirmação da organização no mercado, para que os atuais clientes mantenham a sua confiança e potenciais clientes ganhem essa confiança. A confiança dos vários stakeholders na imagem da Logis está relacionada com a transmissão clara, para o exterior e interior da organização, das suas estratégias, valores, missão e visão. Esta afirmação está diretamente associada à gestão da marca Logis no mercado.

Estratégia 2: Reduzir os custos Operacionais, Administrativos e Comerciais

Os custos têm apresentado nos últimos anos um valor relativamente elevado face aos rendimentos, sendo estratégia da organização reduzir os custos operacionais, administrativos e comerciais. A organização está a desenvolver um conjunto de procedimentos que permitam um maior controlo dos processos e das atividades auxiliares. Relativamente ao controlo dos processos, a organização irá registar os custos adicionais relacionados com falhas no decorrer dos processos de transporte, sejam eles de âmbito operacional, comercial ou administrativo. O controlo dos custos relacionado com as atividades auxiliares será conseguido a partir de limites definidos pelo departamento financeiro.

Os custos operacionais podem aumentar a partir de um planeamento incorreto por parte dos colaboradores, levando a custos extra que são muitas vezes suportados pela organização. Portanto, para praticar preços competitivos e manter as suas margens, deverá minimizar estes custos. Os custos operacionais são agravados por erros e incorreções na execução da documentação dos processos de transporte. Nestas situações, a organização está sujeita à aplicação de coimas que são suportadas por esta sempre que se verifique que a falha é da sua responsabilidade.

No plano administrativo, verifica-se a necessidade de reduzir os custos associados à impressão da documentação processual. Além destes custos, a empresa pretende diminuir os

custos administrativos relacionados com o material do escritório, gestão documental e estafeta.

Os custos comerciais estão relacionados com as deslocações, alimentação, alojamento e telecomunicações inerentes à atividade comercial da organização.

Saliente-se que esta estratégia visa diminuir os custos sem colocar em risco o desempenho operacional, sendo um meio de tornar a organização mais eficiente e sustentável.

Processos:

- Desenvolvimento de um plano de gestão de custos: Para reduzir os custos, a organização pretende desenvolver, em parceria com uma entidade externa, um plano de análise e controlo dos custos financeiros, comerciais, administrativos e outros. A entidade externa terá como principal função auxiliar na melhoria e conceção de novas iniciativas para diminuir os custos no curto prazo, sem colocar em causa o desempenho; fará ainda a medição e avaliação da evolução desses custos no tempo.
- Implementação de iniciativas de redução de custos: A redução de custos tem sido um dos objetivos da organização. Nesse sentido, já foram delineados algumas iniciativas para reduzir significativamente alguns custos, mas que ainda não foram implementadas de forma integral.
 1. Custos operacionais: Os custos operacionais que mais facilmente podem ser reduzidos estão relacionados com planeamentos ineficientes por parte dos colaboradores ou das entidades subcontratadas, que em determinadas situações são suportados pela Logis. Com o objetivo de minimizar estas situações, a organização decidiu numa primeira fase integrar um chefe de serviços em cada departamento, com o intuito de supervisionar o serviço desenvolvido pelos restantes operacionais e intervir sempre que considere que algum processo esteja a ser conduzido incorretamente. Numa segunda fase, a

organização elaborou um manual de procedimentos com instruções claras sobre a forma mais correta de desenvolver as várias ações inerentes a cada tipo de transporte. Embora o manual de procedimentos já tenha sido elaborado, as iniciativas propostas ainda não foram colocadas em prática. Numa terceira fase, e por forma a controlar a evolução destes custos, a empresa criou no seu software uma rubrica de custos associada a falhas operacionais com origem interna. Esta iniciativa ainda não está a ser medida e analisada.

A redução dos custos operacionais relacionados com equívocos na execução da documentação e da burocracia será procurada através de uma penalização no prémio recebido pelos colaboradores no final do ano. Esta penalização ocorre sempre que o colaborador apresente um número de coimas superior ao fixado pela administração. A administração é sensível a que todos cometem erros, sobretudo em momentos de excesso de trabalho; contudo, acreditam que esta medida poderá criar nos colaboradores uma motivação extra para estarem mais atentos. De facto, acreditam que, sendo convenientemente explorada e calibrada (no sentido de não ser irrealista e apenas penalizar desempenhos claramente insatisfatórios), a criação de uma penalização poderá não criar um sentimento negativo.

Custos administrativos: Os custos administrativos relacionados com o material de escritório utilizado, mais especificamente o número médio de impressões por processo, têm demonstrado ser de elevado valor. Como tal, no manual de procedimentos foram definidas as iniciativas e situações específicas em que os colaboradores devem imprimir os documentos a colocar no arquivo de papel. Pretende-se, também, diminuir os custos administrativos relacionados com:

- Material de escritório – através de um maior controlo sobre o material requisitado por cada colaborador;

- Conta de telefone – através da utilização de meios de comunicação menos dispendiosos;
- Organização do arquivo documental – através de iniciativas que visem o arquivo dos processos pelos responsáveis dos mesmos, dispensando, desse modo, a vinda de uma pessoa externa para desempenhar essa função;
- Serviço de estafeta – através de um planeamento diário dos vários locais onde é necessário ir, de modo a que se façam todos os serviços em apenas uma viagem.

2. Custos comerciais: Os custos relacionados com as despesas de deslocação, despesas de representação, transportes e comunicações apresentam valores elevados, pelo que foi criado um manual de procedimentos interno com instruções claras quanto ao tipo de autorização exigida para cada despesa, quais os documentos justificativos e os respetivos limites mensais. Embora o manual já tenha sido desenvolvido, as iniciativas ainda não estão a ser executadas e as regras aplicadas.

- Processos de Negociação: A redução de custos está diretamente relacionada com os processos de negociação com os fornecedores. A Administração pretende que sejam revistos mensalmente os valores acordados no mês anterior, permitindo margens maiores e uma margem de manobra maior no caso de ter que rever as suas propostas comerciais devido à concorrência.

Capacidades:

- Capacidade de gestão do desempenho (da atividade da organização): Para a execução destes processos a organização precisa que os seus colaboradores possuam capacidades que permitam desenvolver e elaborar o manual de procedimentos e, posteriormente, controlar o cumprimento dos mesmos junto dos colaboradores.

Performance Prism: proposta de modelo para uma empresa do setor logístico

- Capacidade de gestão e controlo financeiro: Para se avaliar os resultados financeiros das práticas e iniciativas de melhoria.
- Capacidade de negociação: Para se reduzir custos de compra e aumentar as margens.

Estratégia 3: Incrementar novos projetos de investimento

O incremento de novos investimentos tem como objetivo o investimento produtivo e imaterial qualificado, estando orientado para a inovação e para a produtividade dos fatores geradores de crescimento económico. Contudo, qualquer investimento implica uma análise prévia da viabilidade económico-financeira, pois sendo o objetivo final o crescimento sustentável, a organização não irá investir num projeto que não lhe transmita confiança de retorno no futuro.

Processos:

- Desenvolvimento de um plano de gestão financeira: É essencial para que consiga analisar os indicadores económico-financeiros e assim avaliar se a organização tem meios para fazer novos investimentos e analisar a rentabilidade desses investimentos. Em particular, deverá:
 1. Avaliar se os resultados esperados do projeto vão ao encontro das necessidades da organização;
 2. Avaliar o atual estado de maturidade da organização e a sua capacidade para incorporar e gerir novos investimentos;
 3. O que é necessário ser feito para viabilizar o desenvolvimento dos novos projetos e maximizar a sua rentabilidade.
- Prospecção de novas oportunidades: O incremento de novos projetos exige uma análise sobre as necessidades do mercado e as potenciais oportunidades de desenvolvimento e crescimento dos serviços a oferecer.

A organização pretende no curto/médio prazo: realizar investimentos relacionados com a otimização dos seus métodos de trabalho, apostando em métodos tecnologicamente mais desenvolvidos e inovadores; aumentar os espaços de armazém, proporcionando aos seus colaboradores melhores condições de trabalho e aos seus clientes um melhor serviço; expandir a presença da Logis em novos mercados, proporcionando aos seus clientes um leque de oferta mais diversificado e minimizando os riscos de mercado.

Capacidades:

- Capacidade de gestão e controlo financeiro e Capacidade de gestão analítica: O incremento por novos investimentos impõe uma análise económico-financeira e, por isso é necessário possuir colaboradores com capacidade de gestão, controlo financeiro e analítico.
- Capacidade de gestão de risco: Um novo investimento implica um risco, a ser analisado e ponderado na hora de decisão.

7.3.5. Agentes reguladores e comunidade

Observadas as necessidades e contributos dos Agentes Reguladores e da Comunidade foram delineadas as seguintes estratégias:

1. Atuar em conformidade com as entidades reguladoras;
2. Participar proativamente para uma sociedade melhor.

A tabela 7 sistematiza essas estratégias, assim como os processos e capacidades necessárias para a sua operacionalização.

Agentes Reguladores e Comunidade		
Estratégia	1. Atuar em conformidade com as entidades reguladoras.	2. Participar proactivamente para uma sociedade melhor.
Processos	Gerir programas de cumprimento; Atualização dos procedimentos de acordo com novos normativos	Estabelecer relações de proximidade com a comunidade
Capacidades	Conhecimento dos normativos que regulam a atividade; Capacidade de Gestão de Conflitos, Capacidade de gerir relações com o governo local	Donativos, Capacidade de gestão de relações e envolvimento na sociedade local; Influência na Comunidade

Tabela 7 – Agentes Reguladores e Comunidade – Estratégias, Processos e Capacidades

Em seguida, para cada estratégia, são explicados os processos e capacidades necessárias.

Estratégia 1: Atuar em conformidade com as entidades reguladoras

A atividade desenvolvida pela Logis está sob a influência de algumas entidades, como as Alfândegas, os portos e a APAT. Neste sentido, a organização sente necessidade de traçar uma estratégia que permita, por um lado, o cumprimento das decisões e regras impostas por estas instituições, e por outro lado, a atualização de novas regras de forma a minimizar possíveis penalizações. Para a Logis, o cumprimento das normas tem que ser executado em cooperação com os seus clientes, visto que algumas dessas regras têm que ser cumpridas em tarefas da responsabilidade do exportador ou do importador.

Portanto, esta estratégia torna-se essencial não só para benefício próprio da Logis, que tem as suas obrigações perante estas instituições, mas também do ponto de vista do cliente. Caso contrário, os clientes poderão sofrer penalizações no momento de expedição da carga e/ou posteriormente aquando da emissão das certificações de saída (documento comprovativo de que a carga foi expedida).

Processos:

- Gerir programas de cumprimento e Atualização dos procedimentos de acordo com novos normativos: Visam que todos os colaboradores estejam consciencializados relativamente às regras que regem a atividade e as ponham em prática. É objetivo adaptar o serviço sempre que a lei assim o exija, comunicando ao cliente essas mudanças.

Capacidades:

- Conhecimento dos normativos que regulam a atividade: A atividade do transitário está sujeita a um vasto leque de normativos, sendo por isso necessário que os colaboradores da Logis possuam esta informação e sejam capazes de se atualizarem à medida que novas regras vão sendo introduzidas ou alteradas.
- Capacidade de gestão de conflitos e Capacidade de gerir relações com o governo local: São capacidades muito importantes e necessárias para prevenir conflitos, muito comuns, com estas instituições.

Estratégia 2: Participar proactivamente para uma sociedade melhor

A Logis tem transportado mercadorias em causas coordenadas por instituições de solidariedade, como a Cruz Vermelha. É objetivo num futuro próximo participar em iniciativas que visem a melhoria das comunidades locais, como as comunidades da região metropolitana de Lisboa e Porto.

Processos:

- Estabelecer relações de proximidade com a comunidade: Estabelecer relações com entidades com projetos nas duas regiões metropolitanas e ajudar não só com meios monetários, mas principalmente com meios humanos. A Logis coloca a hipótese de envolver os seus clientes e fornecedores neste projeto, pois considera que quantas

mais pessoas estiverem alinhadas com este tipo de iniciativas, maior o impacto das ações na comunidade.

Capacidades:

- Donativos, Capacidade de gestão de relações e envolvimento na sociedade local e Influência na Comunidade: Muito importantes para o desenvolvimento de relações e parcerias junto de instituições de cariz social.

7.4. Identificação e seleção dos indicadores

Nesta secção 7.4. serão analisados os indicadores e respetivas metas, para os diversos stakeholders, relativos às seguintes questões:

- As ações e os processos estão a desenvolver-se de acordo com o planeado? Se não, o que podemos modificar?
- As metas estão a ser atingidas? Se não estão a ser atingidas, há necessidade de aperfeiçoar as ações e os processos de forma a alcançar as estratégias pretendidas, ou há necessidade de alterar as metas por serem irrealistas?

As metas apresentadas para cada indicador são resultado dos contactos estabelecidos com a administração, o departamento financeiro e o departamento da qualidade, conforme explicado no capítulo 5. No entanto, em algumas situações, os valores reais foram ajustados por motivos de confidencialidade.

7.4.1. Os clientes

Conforme referido no ponto anterior, para alcançar a satisfação dos clientes e ao mesmo tempo conseguir obter o contributo desejado pela organização, a Logis considera fundamental a expansão para novos mercados, a conquista de novos clientes, a manutenção

dos atuais clientes e o abandono daqueles que têm dívidas acumuladas, apostar na qualidade e tornar a empresa tecnologicamente mais desenvolvida.

Indicador 1	% Volume de Negócios para novos mercados
Estratégia(s)	Expansão dos serviços para novos mercados; Atrair novos clientes.
Explicação	Medir o volume de negócios para novos mercados em relação ao volume negócios total.
Meta	Superior a 15% (no quarto trimestre de 2014)
Fórmula	$\frac{VN \text{ para novos mercados}}{VN \text{ total}} \times 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Financeiro
Comentários	O VN total é o somatório do VN para os habituais mercados e o VN para novos mercados. Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 8 – Percentagem de Volume de Negócios para outros mercados

O indicador acima visa medir a percentagem do volume de negócios para novos mercados face ao volume de negócios total. No cálculo do volume de negócios para “novos mercados” não serão incluídos os valores relativos a Angola, Moçambique, Cabo Verde e Guiné-Bissau (mercados já habituais). No caso dos transportes rodoviários, o volume de negócios para novos mercados não englobará os valores relativos aos transportes feitos entre Portugal e Espanha (mercados já habituais).

Indicador 2	% Processos criados para novos mercados
Estratégia(s)	Expansão dos serviços para novos mercados; Atrair novos clientes.
Explicação	Medir o número de processos para novos mercados em relação ao número de processos totais.
Meta	Superior a 15% (no quarto trimestre de 2014)
Fórmula	$\frac{N.^{\circ} \text{ de processos para novos mercados}}{N.^{\circ} \text{ de processos totais}} \times 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Financeiro
Comentários	O número de processos é o somatório dos processos para os mercados atuais e o número de processos para os novos mercados. Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 9 – Percentagem de processos criados para outros mercados

Este indicador é extremamente importante e deverá ser analisado em conjunto com o indicador anterior, isto porque o facto de o volume de negócios para novos mercados ter, por exemplo, crescido não significa que se tenha registado mais transportes para esses outros mercados. Deste modo, o número de transportes mais indicativo de uma entrada mais significativa e sustentada nesses mercados, face ao VN (que pode ser obtido através de um único processo, de grande dimensão mas não repetível).

Indicador 3	% Contactos efetuados aos agentes da Logis
Estratégia(s)	Expansão dos serviços para novos mercados; Atrair novos clientes.
Explicação	Medir as ações para a expansão para novos mercados.
Meta	Superior a 15%
Fórmula	$\left[\frac{N.^{\circ} \text{ de contactos efetuados aos agentes em } t}{N.^{\circ} \text{ de contactos efetuados aos agentes em } t-1} - 1 \right] \times 100$
Frequência de análise	Bimestral
Fontes	Departamento Comercial
Responsável de medição	Departamento de Qualidade
Comentários	A Logis tem uma lista de agentes a nível global da qual ela também faz parte. Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 10 – Percentagem dos contactos efetuados aos agentes da Logis

O objetivo destes contactos é proporcionar o estreitamento das relações de parceria, promovendo a prospeção comercial em conjunto.

Indicador 4	% Sucesso na angariação de novos clientes
Estratégia(s)	Atrair novos clientes
Explicação	Medir o grau de penetração em novos clientes em relação ao número total de contactos efetuados a potenciais clientes.
Meta	Superior a 5% (nos departamentos Marítimo e Aéreo) Superior a 2% (no departamento Rodoviário)
Fórmula	$\frac{N.^{\circ} \text{ de novos clientes angariados}}{N.^{\circ} \text{ total de potenciais clientes contactados}} \times 100$
Frequência de análise	Mensal
Fontes	Mapas elaborados pelos comerciais
Responsável de medição	Departamento Comercial
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 11 – Percentagem de sucesso na angariação de novos clientes

O indicador pretende avaliar o sucesso da estratégia de atrair novos clientes, assim como avaliar o desempenho dos comerciais, as suas estratégias e ações perante este objetivo.

Indicador 5	Nível médio de satisfação dos clientes
Estratégia(s)	Manter os atuais clientes; Reforçar a perceção da qualidade do serviço prestado
Explicação	Medir a satisfação dos clientes.
Meta	Superior a 4
Fórmula	$\frac{\sum \text{Nível de satisfação dos clientes inquiridos}}{\text{Número total de clientes inquiridos}}$
Frequência de análise	Semestral
Fontes	Inquéritos on-line realizados aos clientes
Responsável de medição	Departamento de Qualidade
Comentários	Os inquéritos são feitos aos clientes com um nível de serviço significativo. A escala é de 1 a 5, sendo 1 - nada satisfeito, 2 - pouco satisfeito, 3 – satisfeito, 4 – muito satisfeito e 5 – completamente satisfeito. Indicador desenvolvido pelo autor. Em uso na organização.

Tabela 12 – Nível médio de satisfação dos clientes

A medição da satisfação dos clientes é fundamental para avaliar o impacto que os serviços desenvolvidos estão a ter nos atuais clientes. Os valores obtidos vão permitir avaliar se há necessidade de fazer alterações nos procedimentos, embora, por si só, o indicador não possibilite concluir em que aspetos os clientes estão menos satisfeitos. Este indicador desempenha um papel fundamental no processo de certificação de qualidade, pois um dos requisitos é a avaliação da satisfação dos clientes.

Indicador 6	% Fidelização dos clientes
Estratégia(s)	Manter os atuais clientes; Reforçar a perceção da qualidade do serviço prestado
Explicação	Medir evolução no tempo (vs. período anterior) da fidelização dos clientes, traduzida em clientes “repetentes”
Meta	Superior a 10%
Fórmula	$\left[\frac{N.^{\circ} \text{ de clientes repetentes } t}{N.^{\circ} \text{ de clientes repetentes } t-1} - 1 \right] \times 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento de Qualidade
Comentários	A identificação do cliente repetente é um fator crítico para a qualidade do serviço. Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 13 – Percentagem de fidelização dos clientes

A medição da percentagem de fidelização face ao período anterior pretende analisar se os clientes que contrataram transportes no último ano com a organização continuam a solicitar serviços. Uma das estratégias da organização passa por manter os atuais clientes, e por isso este indicador torna-se fundamental para avaliar o sucesso da mesma.

Quanto menor for o resultado deste indicador menor a taxa de fidelização. O resultado obtido deverá fornecer informações sobre a necessidade de estabelecer novas ações comerciais direcionadas aos clientes atuais e passados.

Indicador 7	% Reclamações relativas ao serviço prestado
Estratégia(s)	Manter os atuais clientes; Reforçar a perceção da qualidade do serviço prestado
Explicação	Compreender se os standards de qualidade definidos para a prestação de serviços estão a ser cumpridos
Meta	Inferior a 2%
Fórmula	$\frac{N.^{\circ} \text{ de reclamações}}{N.^{\circ} \text{ total de processos}} \times 100$
Frequência de análise	Semestralmente
Fontes	N.º de registos de reclamações efetuadas (livro de reclamações e dossier com reclamações efetuadas via email); Navision
Responsável de medição	Departamento de Qualidade
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Em uso na organização.

Tabela 14 – Percentagem de reclamações relativas ao serviço prestado

O número de reclamações é sobretudo um indicador de insatisfação (e não tanto de satisfação) do cliente e reflete a insatisfação significativa que levou à apresentação de uma reclamação formal. Deve ser analisado em conjunto com o anterior indicador de satisfação.

Indicador 8	% Uso do site pelos clientes
Estratégia(s)	Tornar a organização tecnologicamente mais desenvolvida
Explicação	Medir a adesão dos clientes às novas potencialidades do site da organização
Meta	Superior a 20%
Fórmula	$\left[\frac{N.^{\circ} \text{ de utilizadores em } t}{N.^{\circ} \text{ de utilizadores em } t - 1} - 1 \right] \times 100$
Frequência de análise	Semestral
Fontes	Base de dados do gestor do site
Responsável de medição	Departamento Informático
Comentários	Será calculado em relação ao número de utilizadores do semestre anterior. Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 15 – Percentagem de uso do site pelos clientes

A satisfação dos clientes passa cada vez mais pela possibilidade de fazerem autonomamente a reserva de um serviço, o tracking de uma carga, a verificação de informações sobre próximos embarques, solicitar cotações, entre outras funcionalidades.

Indicador 9	% Entregas após o prazo informado ao cliente ou com mercadorias danificadas
Estratégia(s)	Manter os atuais clientes, Reforçar a percepção da qualidade do serviço prestado, atrair potenciais clientes.
Explicação	Avaliar se os transportes, efetuados pelos fornecedores, estão a ter sucesso.
Meta	Inferior a 5%
Fórmula	$\frac{N.^{\circ} \text{ total de processos com atrasos ou com mercadorias danificadas}}{N.^{\circ} \text{ total de processos}} \times 100$
Frequência de análise	Mensal
Fontes	N.º de registos de reclamações efetuadas (dossier com reclamações efetuadas via email); Navision
Responsável de medição	Departamento da Qualidade
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 16 – Percentagem de entregas após o prazo informado ao cliente ou com mercadorias danificadas

A satisfação do cliente com o serviço prestado está associada de forma inequívoca com o cumprimento dos prazos estimados, assim como com a entrega da mercadoria em condições normais (sem danos). O cálculo do número de processos com atrasos ou com mercadorias danificadas será obtido a partir do número de reclamações efetuadas pelos clientes aquando destas situações, sendo que estas reclamações serão impressas e colocadas num dossier onde constam todo o tipo de reclamações realizadas.

Indicador 10	Tempo médio de entrega da documentação final
Estratégia(s)	Manter atuais clientes, Reforçar a percepção da qualidade do serviço prestado, Atrair novos clientes
Explicação	Minimizar o tempo de entrega da documentação final que permite desalfandegar a carga no destino
Meta	Inferior a 10 dias seguidos
Fórmula	$\frac{\sum(N.^{\circ} \text{ dias desde a saída da carga até à entrega da documentação})}{N.^{\circ} \text{ total de processos}}$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento de Qualidade
Comentários	Aplicável apenas ao departamento marítimo. Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 17 – Tempo médio de entrega da documentação

Um dos problemas mais notórios no departamento marítimo, e que está associado à satisfação do cliente, é o tempo de demora na entrega da documentação original para desalfandegamento. Embora possa haver factores externos que originem os atrasos dessa entrega, a organização pretende que estes não ultrapassem dez dias seguidos após a saída do navio.

7.4.2. Os colaboradores

A satisfação dos clientes está fortemente associada à qualidade do serviço prestado pelos seus colaboradores. Neste sentido, a Logis traçou como estratégias: atrair e recrutar as pessoas mais adequadas para cada função, reter as pessoas chave, flexibilizar a mão-de-obra e reforçar a cultura da organização.

Indicador 11	N.º médio de anos a trabalhar na Logis
Estratégia(s)	Reter as Pessoas Chave
Explicação	Avaliar a capacidade de reter os seus trabalhadores
Meta	Superior a cinco anos
Fórmula	$\frac{\sum N.^{\circ} \text{ de anos a trabalhar na Arnaud}}{N.^{\circ} \text{ de trabalhadores na Arnaud}}$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Departamento de Recursos Humanos
Responsável de medição	Departamento de Recursos Humanos
Comentários	Evolução a analisar com base nos últimos dez anos. Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 18 – Número médio de anos a trabalhar na Logis

O objetivo aquando da contratação de um novo colaborador é mantê-lo na organização, para obter o retorno do investimento inicial no colaborador. A análise do indicador vai sugerir a eventual necessidade de rever as ações do Departamento de Recursos Humanos.

Performance Prism: proposta de modelo para uma empresa do setor logístico

Indicador 12	N.º médio de horas de formação por trabalhador
Estratégia(s)	Reter os colaboradores chave, Aumentar a Flexibilidade da Mão-de-Obra; Reforçar a cultura da organização
Explicação	Analisar o investimento que a organização faz nos seus colaboradores. Permitir melhoria do processo de desenvolvimento de competências
Meta	70 horas
Fórmula	$\frac{\sum N.^{\circ} \text{ de horas em formação}}{N.^{\circ} \text{ total de trabalhadores}}$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Recursos Humanos
Responsável de medição	Recursos Humanos
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 19 – Número médio de horas de formação por trabalhador

O investimento em formação é muito importante para o desempenho e desenvolvimento dos colaboradores, pelo que esta ação é relevante na retenção dos colaboradores, no aumento de flexibilidade da mão-de-obra ao fornecer ferramentas que os tornam mais autónomos, e no reforço da cultura da organização.

Indicador 13	Satisfação média dos colaboradores
Estratégia(s)	Reter as Pessoas Chave, Aumentar a Flexibilidade da Mão-de-Obra; Reforçar a cultura da organização
Explicação	Analisar a satisfação dos colaboradores, para avaliar o sucesso da política de recursos humanos.
Meta	Superior a 4
Fórmula	$\frac{\sum \text{Nível de satisfação dos colaboradores inquiridos}}{N.^{\circ} \text{ total de colaboradores inquiridos}}$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Recursos Humanos
Responsável de medição	Recursos Humanos
Comentários	A escala é de 1 a 5, sendo 1 - nada satisfeito, 2 - pouco satisfeito, 3 – satisfeito, 4 – muito satisfeito e 5 – completamente satisfeito. Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 20 – Satisfação média dos colaboradores

Sendo uma das estratégias da organização a retenção dos seus colaboradores, torna-se fundamental analisar o indicador de satisfação média dos colaboradores. Embora o indicador em questão informe sobre a satisfação dos colaboradores de forma geral, o departamento de

Recursos Humanos poderá avaliar questões mais específicas, que permitirão perceber quais os pontos críticos ao nível dos recursos humanos da organização.

Indicador 14	Índice de Rotatividade dos colaboradores
Estratégia(s)	Reter colaboradores chave; Atrair e recrutar os colaboradores mais adequados
Explicação	Permitir a melhoria contínua do processo de acompanhamento, promovendo a melhoria contínua no processo de avaliação de desempenho e motivação
Meta	Inferior a 5%
Fórmula	$\frac{N.^{\circ} \text{ de demissões} + N.^{\circ} \text{ de admissões}}{2} \div N.^{\circ} \text{ de funcionários ativos} \times 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Recursos Humanos
Responsável de medição	Recursos Humanos
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso

Tabela 21 – Índice de rotatividade dos colaboradores

Conforme já referido, a organização apresenta uma preocupação constante em reter os seus colaboradores, sendo que as demissões só ocorrem se o colaborador demonstrar desinteresse e falta de profissionalismo ou/e infringir a ética profissional.

Indicador 15	Taxa de saídas (voluntárias) dos colaboradores
Estratégia(s)	Reter os colaboradores-chave
Explicação	Analisar o número de colaboradores a abandonar a organização.
Meta	Inferior a 5%
Fórmula	$\frac{N.^{\circ} \text{ de colaboradores a tempo inteiro que saíram voluntariamente}}{N.^{\circ} \text{ médio de colaboradores a tempo inteiro}} \times 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Recursos Humanos
Responsável de medição	Recursos Humanos
Comentários	Uma taxa de abandono voluntário superior ao da meta pode indicar problemas organizacionais. Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 22 – Taxa de saídas dos colaboradores

A Logis pretende ser reconhecida pelos seus colaboradores como um local de trabalho preferencial, em todas as suas instalações, direções e níveis de responsabilidade. O indicador

irá fornecer informação relevante para analisar em que medida a estratégia (Reter colaboradores-chave) e os processos relacionados com esta estratégia estão a ser conseguidos.

Indicador 16	Satisfação média com a formação
Estratégia(s)	Reter colaboradores chave; Aumentar a Flexibilidade da Mão-de-obra
Explicação	Conhecer o grau de satisfação dos colaboradores com a formação.
Meta	Superior a 4
Fórmula	$\frac{\sum \text{Avaliação de cada formação}}{N.^{\circ} \text{ total de questionários}}$
Frequência de análise	Semestral
Fontes	Recursos Humanos
Responsável de medição	Recursos Humanos
Comentários	A escala é de 1 a 5, sendo 1 - nada satisfeito, 2 - pouco satisfeito, 3 – satisfeito, 4 – muito satisfeito e 5 – completamente satisfeito. Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 23 – Satisfação média com a formação

O feedback dos formandos permite avaliar, planear e monitorizar as próximas ações formativas.

Indicador 17	Flexibilidade Salarial
Estratégia(s)	Reter os colaboradores chave, Reforçar a cultura da organização
Explicação	Medir a remuneração total que não é fixa – prémios e ajudas de custo
Meta	Superior a 15%
Fórmula	$\frac{\text{Remunerações totais anuais brutas não fixas}}{\text{Remunerações totais anuais brutas}}$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Recursos Humanos
Responsável de medição	Recursos Humanos
Comentários	Este indicador poderá ser analisado a nível departamental, com o objetivo de avaliar as potenciais diferenças. Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 24 – Flexibilidade salarial

A flexibilidade salarial está relacionada com as recompensas aos colaboradores através dos prêmios de produtividade e resultados distribuídos no final do ano. Além destes prêmios, a organização atribui a vários colaboradores remunerações não fixas, como as ajudas de custo.

Indicador 18	Rácio de Competitividade salarial
Estratégia(s)	Atrair novos colaboradores; Reter os colaboradores-chave
Explicação	Conhecer, acompanhar a evolução e comparar o posicionamento por função dos salários da organização face ao valor estabelecido pelo Contrato Coletivo de Trabalho (CCT).
Meta	Igual ou superior a 1
Fórmula	$\frac{\text{Remuneração anual total da função em questão na organização}}{\text{Salário anual total da função em questão definido no CCT}}$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Contrato Coletivo de Trabalho dos transitários
Responsável de medição	Departamento de Recursos Humanos
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 25 – Rácio de competitividade salarial

Como forma de reter e atrair os colaboradores, a Logis tem como meta possuir salários em linha com os valores estabelecidos no Contrato Coletivo de Trabalho dos transitários para cada função, mas apresentando uma ligeira vantagem.

O indicador será calculado para cada uma das seguintes funções: chefes de departamento, operacionais de primeira, segunda e terceira categoria, operacionais de armazém, comerciais e marketing, recursos humanos, informáticos, financeiros e administrativos e gestores de qualidade.

7.4.3. Os fornecedores

Seguidamente serão analisados indicadores que permitirão avaliar as estratégias e ações envolvendo os fornecedores.

Indicador 19	Satisfação média dos Fornecedores – Avaliação dos Fornecedores
Estratégia(s)	Reforçar o estabelecimento de parcerias, criar relações com novos fornecedores, otimizar o desempenho dos fornecedores
Explicação	Compreender a satisfação dos fornecedores relativamente ao relacionamento e serviço oferecido.
Meta	Superior a 4
Fórmula	$\frac{\sum \text{Nível de satisfação dos fornecedores inquiridos}}{\text{Número de inquéritos realizados}}$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Inquéritos
Responsável de medição	Departamento Comercial
Comentários	A escala é de 1 a 5, sendo 1 - nada satisfeito, 2 - pouco satisfeito, 3 – satisfeito, 4 – muito satisfeito e 5 – completamente satisfeito. A avaliação será feita a partir de inquéritos. Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 26 – Satisfação média dos fornecedores - avaliação dos fornecedores

A satisfação dos stakeholders é a primeira perspetiva do PP, pelo que se torna fundamental analisar o indicador acima, assumidamente de síntese. Requer, em seguida, a identificação mais precisa dos aspetos relacionais, comerciais e operacionais, de forma a delinear, se necessário, ações de melhoria.

Indicador 20	Satisfação média com o desempenho dos fornecedores – Avaliação da Logis
Estratégia(s)	Reforçar o estabelecimento de parcerias, criar relações com novos fornecedores, otimizar o desempenho dos fornecedores
Explicação	Avaliar a qualidade dos fornecedores e compreender o nível de confiança que a organização tem nestes
Meta	Superior a 4
Fórmula	$\frac{\sum \text{Nível de satisfação do desempenho para o fornecedor } X}{N.^{\circ} \text{ de inquéritos realizados para o fornecedor } X}$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Inquéritos
Responsável de medição	Departamento Comercial
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 27 – Satisfação média com o desempenho dos fornecedores – avaliação da Logis

A avaliação será feita a partir de inquéritos aos colaboradores que tiverem contactos com fornecedores-chave, ou seja os fornecedores com maior relevância na atividade da organização. Nos inquéritos serão abordados os seguintes três aspetos: tempo médio de

entrega, flexibilidade de serviços e preços de compra. O indicador em análise será utilizado para medir a satisfação global e a satisfação para cada um desses três aspetos, sendo, posteriormente, esta informação cruzada com a informação obtida com o inquérito realizados aos fornecedores, analisando as eventuais diferenças entre os dois.

Indicador 21	% Reclamações feitas aos fornecedores
Estratégia(s)	Otimizar o desempenho dos fornecedores
Explicação	Avaliar e monitorizar a qualidade do serviço prestado pelos fornecedores.
Meta	Inferior a 5%
Fórmula	$\frac{N.^{\circ} \text{ de reclamações para o fornecedor } X}{N.^{\circ} \text{ total de processos realizados com o fornecedor } X} \times 100$
Frequência de análise	Semestralmente
Fontes	N.º de registos de reclamações efetuadas (dossier com reclamações efetuadas via email); Navision
Responsável de medição	Departamento Qualidade
Comentários	Este indicador será calculado para cada um dos fornecedores-chave da organização (com maior impacto no desempenho da organização). Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 28 – Percentagem de reclamações feitas aos fornecedores

O indicador permitirá analisar para cada fornecedor o seu desempenho a partir da variável ‘reclamações’. Um valor superior a 5% deverá ser analisado, visto ter um impacto negativo no desempenho dos serviços prestados pela organização. Trata-se, de um indicador de insatisfação, e não de satisfação. Conforme mencionado anteriormente, haverá um dossier onde estarão os registos das reclamações efetuadas à Logis e efetuadas pela Logis . Será a partir dessa informação que o indicador em análise será calculado.

Indicador 22	% Entregas após o prazo estimado pelo fornecedor ou com mercadorias danificadas
Estratégia(s)	Otimizar o desempenho dos fornecedores
Explicação	Avaliar se os transportes, efetuados pelos fornecedores, estão a ter sucesso.
Meta	Inferior a 5%
Fórmula	$\frac{N.^{\circ} \text{ total de processos com atrasos ou com mercadorias danificadas do fornecedor } X}{N.^{\circ} \text{ total de processos do fornecedor } X} \times 100$
Frequência de análise	Mensal
Fontes	Navision
Responsável de medição	Responsável da Qualidade
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 29 – Percentagem de entregas após o prazo estimado pelo fornecedor ou bens danificados

Performance Prism: proposta de modelo para uma empresa do setor logístico

A análise das entregas no prazo estimado pelo fornecedor é um indicador de extrema importância para avaliar o desempenho operacional destes. A qualidade do serviço prestado por uma empresa de logística está diretamente associada a este indicador, pois ele é visto como sendo um fator crítico na avaliação que o cliente faz do serviço que lhe é prestado. É um indicador semelhante ao proposto de forma agregada relativo aos clientes, mas aqui calculado desagregadamente para cada fornecedor-chave.

Indicador 23	% Recolhas efetuadas no prazo acordado
Estratégia(s)	Otimizar o desempenho dos fornecedores
Explicação	Avaliar se os transportes, efetuados pelos fornecedores, estão a ter sucesso.
Meta	Superior a 95%
Fórmula	$\frac{N.º \text{ total de recolhas no prazo acordado}}{N.º \text{ total de processos}} \times 100$
Frequência de análise	Mensal
Fontes	Navision
Responsável de medição	Responsável da Qualidade
Comentários	Indicador apenas aplicável ao departamento TIR e Logística. Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 30 – Percentagem de recolhas efetuadas no prazo acordado

No departamento TIR e Logística, a recolha das mercadorias dentro do prazo informado é imprescindível para a satisfação do cliente. Neste sentido, a Logis precisa de ter especial cuidado na seleção dos seus fornecedores e no acompanhamento e planeamento do dia-a-dia em parceria com os fornecedores.

Indicador 24	% Cumprimento do prazo de pagamento
Estratégia(s)	Criar relações de proximidade com novos fornecedores; reforçar o estabelecimento de parcerias; otimizar os preços de compra
Explicação	Garantir que os pagamentos aos fornecedores sejam efetuados dentro do prazo limite.
Meta	100%
Fórmula	$\frac{N.º \text{ de pagamentos feitos dentro do prazo de pagamento}}{N.º \text{ total de pagamentos realizados}} \times 100$
Frequência de análise	Mensal
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Financeiro
Comentários	Indicador desenvolvido pela organização. Proposta em uso na organização.

Tabela 31 – Percentagem de cumprimento do prazo de pagamento

O cumprimento dos prazos de pagamento com os fornecedores é um ponto fundamental para reforçar a sua confiança na organização, possibilitando à Logis maior capacidade de negociação de preços e de prazos de pagamento.

Indicador 25	% Crescimento do volume de compras dos fornecedores-chave
Estratégia(s)	Reforçar o estabelecimento de parcerias
Explicação	Avaliar a evolução do volume de compras a cada fornecedor-chave face ao ano anterior
Meta	Superior a 5%
Fórmula	$\left[\frac{\text{Volume de compras relativas ao fornecedor } X \text{ em } t}{\text{Volume de compras relativas ao fornecedor } X \text{ em } t-1} - 1 \right] \times 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Financeiro
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 32 – Percentagem de Crescimento do volume de compras dos fornecedores-chave

O indicador avalia a evolução do volume de compras para cada um dos fornecedores-chave face ao ano anterior. Esta informação torna-se relevante, pois em casos de uma taxa de crescimento negativa é necessário perceber os motivos do decréscimo e criar meios e ações que fortaleçam a relação com esse fornecedor.

Indicador 26	% Novos fornecedores por departamento
Estratégia(s)	Criar relações de proximidade com novos fornecedores
Explicação	Analisar a evolução de novos fornecedores por departamento
Meta	Superior a 10%
Fórmula	$\frac{N.^{\circ} \text{ de novos parceiros de negócio}}{N.^{\circ} \text{ total de parceiros de negócio}} \times 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Comercial
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 33 – Percentagem de novos fornecedores por departamento

O índice de novos fornecedores por departamento pretende analisar a capacidade de negociação da organização e, indiretamente, analisar o sucesso da estratégia de expansão para novos mercados, visto que as novas parcerias estão tipicamente relacionados com novos

mercados. A análise deve ser feita desagregadamente por departamento, visto que é importante que este indicador seja alcançado em todos os departamentos e sem a desagregação pode-se alcançar uma meta global sem que todos os departamentos tenham de tido o desempenho esperado.

Indicador 27	Rácio do preço mais baixo face ao mais elevado (por mercado)
Estratégia(s)	Otimização dos preços de compra
Explicação	Negociar e garantir a competitividade no mercado
Meta	Inferior a 1,15
Fórmula	$\frac{\text{Preço de compra mais elevado (por mercado)}}{\text{Preço de compra mais baixo (por mercado)}}$
Frequência de análise	Mensal
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Comercial
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 34 – Rácio do preço mais baixo face ao mais elevado (por mercado)

A diferença entre o preço mais baixo e mais alto é importante para negociar com os fornecedores que apresentam os preços mais altos, o que é essencial pois o mercado está cada vez mais saturado e competitivo. Esta questão é relevante quando os clientes têm preferência por determinados fornecedores (companhias de navegação e aéreas), e que por vezes são os que apresentam valores mais elevados. Este indicador torna-se, deste modo, importante para negociar com esses fornecedores.

Indicador 28	% Toneladas por fornecedor (departamento aéreo, rodoviário e logística)
Estratégia(s)	Otimização dos preços de compra, otimizar o desempenho dos fornecedores, reforçar o estabelecimento de parcerias
Explicação	Avaliar os fornecedores que garantem um melhor preço/ qualidade do serviço oferecido
Meta	n. d.
Fórmula	$\frac{\text{Peso de carga embarcada por fornecedor (Ton.)}}{\text{Pesp Total da carga embarcada (Ton.)}} \times 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Financeiro
Comentários	Este índice apenas será calculado para os departamentos aéreo, TIR e logística Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 35 – Percentagem de Toneladas por fornecedor (departamento aéreo, TIR e logístico)

O indicador – índice de toneladas transportadas por fornecedor – permite avaliar quem foram os principais fornecedores da Logis para cada um dos departamentos em questão. Esta informação é importante para delinear processos de negociação com esses fornecedores em particular.

Indicador 29	% TEUS's por fornecedor (departamento marítimo)
Estratégia(s)	Otimização dos preços de compra, otimizar o desempenho dos fornecedores, reforçar o estabelecimento de parcerias
Explicação	Avaliar os fornecedores que garantem um melhor preço/ qualidade do serviço oferecido
Meta	n. d.
Fórmula	$\frac{N.^{\circ} \text{ de TEU's embarcados pelo fornecedor } X}{N.^{\circ} \text{ total de TEU's embarcados}}$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Financeiro
Comentários	O TEU (twenty feet equivalent unit) é a unidade base geralmente considerada para os contentores marítimos. Este índice apenas será calculado para o departamento marítimo. Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 36 – Percentagem de TEU's por fornecedor (departamento marítimo)

No departamento marítimo, o número total de TEU's embarcados em cada companhia de navegação é muito importante, pois no início do ano as companhias estabelecem prêmios relacionados com o número de TEU's embarcados. O indicador em análise torna-se importante para negociar os preços do ano seguinte e fortalecer as relações de parceria no caso dos fornecedores onde a Logis embarcou mais TEU's.

7.4.4. Os investidores

A satisfação dos investidores da Logis está fortemente associada ao retorno, confiança e segurança que a organização lhes proporciona. Por outro lado, a organização deseja que os seus investidores disponibilizem o capital necessário para a realização de investimentos, cedam crédito quando a organização não tenha capital suficiente e suportem os riscos a que a organização está sujeita.

Indicador 30	% Rentabilidade do Volume de Negócios
Estratégia(s)	Crescimento Sustentável
Explicação	Analisar a relação entre os resultados líquidos e as vendas
Meta	Superior a 8%
Fórmula	$\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Volume de Negócios}} \times 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Financeiro
Comentários	Resultado após os efeitos operacionais, financeiros e fiscais. Indicador desenvolvido pela organização. Em uso na organização.

Tabela 37 – Percentagem de rentabilidade do volume de negócios

É um indicador financeiro tradicional, de síntese e de uso generalizado, para avaliar se a estratégia está a ser alcançada sob um ponto de vista financeiro.

Indicador 31	Taxa de crescimento do Volume de Negócios por departamento
Estratégia(s)	Crescimento Sustentável
Explicação	Analisar a evolução do volume de negócios mensal de cada departamento face ao período homólogo do anterior anterior.
Meta	Departamento Marítimo – Superior a 15% Departamento Aéreo – Superior a 15% Departamento TIR e Logística – Superior a 10%
Fórmula	$\left[\frac{\text{Volume de negócios do departamento } X_n}{\text{Volume de negócios do departamento } X_{n-1}} - 1 \right] \times 100$
Frequência de análise	Mensal
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Financeiro
Comentários	Indicador desenvolvido pela organização. Em uso na organização.

Tabela 38 – Taxa de crescimento do volume de negócios por departamento

O crescimento sustentável deverá refletir-se em todos os departamentos, por isso o cálculo do indicador por departamento é essencial. Uma análise global ao volume de negócios da organização pode camuflar desempenhos fracos de determinado(s) departamento(s).

Indicador 32	Aumento de clientes em novos mercados-alvo
Estratégia(s)	Crescimento sustentável
Explicação	Avaliar o crescimento de clientes proporcionado pelo fortalecimento em novos mercados.
Meta	Superior a 5 clientes por mercado
Fórmula	$\frac{\text{Variação de novos clientes para novos mercados} - \text{alvo}}{N.^{\circ} \text{ de novos mercados} - \text{alvo}}$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Comercial
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 39 – Aumento de clientes em novos mercados-alvo

O indicador observado na tabela 41 visa analisar a intensidade da entrada em novos mercados. Este resultado (ou outros valores baixos, definidos como inferiores a 5) demonstra que a entrada nesse(s) novo(s) mercado(s) ainda não está consolidada, pois caso esse(s) (poucos) cliente(s) deixe(m) de trabalhar com a Logis, esta deixa de trabalhar para aquele mercado.

Este indicador é importante, pois a diversificação dos mercados tem como principal objetivo a diminuição do risco a que a organização está exposta, permitindo, dessa forma, crescer de forma sustentável.

Indicador 33	% Distribuição de dividendos
Estratégia(s)	Incrementar novos projetos de investimento, Crescimento sustentável
Explicação	Avaliar a evolução da distribuição dos dividendos face ao ano anterior
Meta	n.d.
Fórmula	$\left[\frac{\text{Dividendos pagos em } t}{\text{Dividendos pagos em } t-1} - 1 \right] \times 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Navision
Responsável de medição	Administração
Comentários	Indicador desenvolvido pela organização. Em uso na organização.

Tabela 40 – Percentagem de distribuição de dividendos

A organização sempre se destacou da concorrência tanto a nível financeiro como operacional. Neste sentido, os resultados líquidos e a liquidez da organização sempre foram suficientes

para a distribuição de dividendos, mesmo em fases de investimento. Visto que a organização não é cotada, os dividendos são praticamente a única forma de remunerar os sócios, pelo que os acionistas são sensíveis a este indicador – apesar dele ser definido por eles mesmos, pois os três administradores são também os três acionistas.

Indicador 34	Índice de Liquidez Geral
Estratégia(s)	Incrementar novos projetos de investimento.
Explicação	Observar a capacidade de reembolso dos empréstimos no curto e longo prazo.
Meta	Superior a 1
Fórmula	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Financeiro
Comentários	Este indicador é muito importante para a organização, visto ser um indicador essencial na análise das instituições financeiras. Indicador desenvolvido pela organização. Em uso na organização.

Tabela 41 – Índice de Liquidez geral

A liquidez geral indica em que medida o passivo de curto prazo está coberto pelo ativo que se espera converter em meios líquidos (ou é já meios líquidos) num período correspondente ao vencimento do passivo de curto prazo. A administração e o departamento financeiro consideram este indicador importante pelo impacto em decisões das instituições bancárias.

Indicador 35	Autonomia Financeira
Estratégia(s)	Incrementar novos projetos de investimento.
Explicação	Analisar em que medida o ativo está a ser financiado por capitais próprios e capitais alheios
Meta	Superior ou igual a 0,4
Fórmula	$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo}}$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Financeiro
Comentários	Indicador desenvolvido pela organização. Em uso na organização.

Tabela 42 – Autonomia Financeira

A organização considera o indicador da Autonomia financeira como um dos indicadores mais relevantes, pois é dos indicadores mais populares e mais usados pelas instituições bancárias. Este indicador permite determinar a independência da organização face ao capital alheio e representa a proporção do ativo total que é financiada com capital próprio. O objetivo da gestão financeira da Logis consiste em manter o nível de endividamento adequado, de forma a maximizar a rentabilidade sem comprometer o equilíbrio estrutural a médio e longo prazo.

Indicador 36	Diferença entre o prazo médio de pagamento e de recebimento
Estratégia(s)	Crescimento Sustentável, Redução de custos
Explicação	Observar se o tempo médio (dias) que a organização demora a pagar é superior ou igual ao tempo médio (dias) que demora a receber.
Meta	$TMP - TMR \geq 0$
Fórmula	$\left[\frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras} + \text{FSE}} \times 365 \right] - \left[\frac{\text{Clientes}}{\text{Volume de negócios}} \times 365 \right]$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Financeiro
Comentários	Indicador desenvolvido pela organização. Em uso na organização.

Tabela 43 – Diferença entre o prazo médio de pagamento e de recebimento

O prazo médio de pagamento é o rácio que mede a celeridade com que a organização pagou as suas dívidas aos fornecedores, e deverá ser aproximadamente igual ou inferior ao prazo médio de recebimento, com o objetivo de contrabalançar as saídas e entradas dos meios financeiros. O prazo médio de recebimento é um rácio relativo ao ciclo de exploração que mede a celeridade média com que os clientes pagaram as suas dívidas.

Indicador 37	ROI em novos projectos
Estratégia(s)	Incrementar novos projetos de investimento
Objetivo	Avaliar o retorno de novos investimento.
Meta	n.d.
Fórmula	$\frac{\text{Retorno do projeto}}{\text{Investimento no projeto}}$
Frequência de análise	Quando adequado
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Financeiro
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Em uso na organização.

Tabela 44 – ROI em novos projetos

A organização tem consciência da elevada concorrência no mercado, e como tal da necessidade de apostar na melhoria dos meios de trabalho e das condições a oferecer aos seus clientes, assim como a necessidade de expansão e presença em novos mercados. Neste sentido, a organização tem efetuado alguns investimentos e prevê, num futuro próximo, a concretização de novos. De forma a medir a rentabilidade dos investimentos a efetuar, a organização utiliza o indicador ROI que permite comparar o resultado obtido com o nível de capitais investidos. Este indicador permite medir a capacidade dos ativos em gerar retorno financeiro, independentemente da forma como esses ativos foram financiados.

Indicador 38 VAL de novos projetos	
Estratégia(s)	Incrementar novos projetos de investimento
Explicação	Avaliar o retorno de novos investimento.
Meta	Superior ou igual a 0
Fórmula	$VAL = \sum_{K=0}^N \frac{CF_K}{(1+TA)^K}$
Frequência de análise	Quando adequado
Fontes	Navision e Departamento Financeiro
Responsável de medição	Departamento Financeiro e Administração
Comentários	CF _k - Cash Flow do período k; <u>N</u> - Número de anos do projeto de investimento; <u>TA</u> - Taxa de Atualização Indicador desenvolvido pelo autor. Em uso na organização.

Tabela 45 – VAL de novos projetos

Sendo uma das estratégias o incremento de novos projetos de investimento, é essencial analisar previamente o VAL (Valor Atualizado Líquido) e a TIR (Taxa Interna de Rentabilidade). A organização só prosseguirá com um investimento se o VAL desse projeto apresentar um valor positivo.

Indicador 39	ROE
Estratégia(s)	Incrementar novos projetos de investimento, Crescimento sustentável
Explicação	Aferir a capacidade da empresa em remunerar os seus acionistas.
Meta	n.d.
Fórmula	$\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capitais Próprios}}$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Financeiro
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Em uso na organização.

Tabela 46 – ROE

O indicador ROE (Return on Equity) é observado pelos investidores da organização com especial atenção, visto que permite analisar a rentabilidade das suas aplicações. Este indicador considera dois fatores explicativos na sua formação: a rentabilidade do ativo e a estrutura financeira. Para melhorar a rentabilidade do seus capitais, a organização aposta essencialmente pela melhoria da rentabilidade do ativo, ou seja para uma dada relação ativo/capital próprio, a rentabilidade do capital próprio tende a aumentar se a rentabilidade do ativo aumentar.

Indicador 40	Grau de alavancagem operacional por departamento
Estratégia(s)	Redução de Custos, Crescimento Sustentável
Explicação	Avaliar a variação do lucro em razão de uma variação nas vendas
Meta	Igual ou aproximadamente igual a 100%
Fórmula	$GAO = \frac{\frac{(\text{Lucro operacional em } t - \text{Lucro operacional em } t - 1)}{\text{Lucro operacional em } t - 1}}{\frac{(\text{Vendas em } t - \text{Vendas em } t - 1)}{\text{Vendas em } t - 1}}$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Financeiro
Comentários	Indicador desenvolvido pela organização. Em uso na organização.

Tabela 47 – Grau de alavancagem operacional por departamento

A alavancagem operacional permite medir a eficiência operacional da organização e permite estabelecer comparações entre os diferentes departamentos da organização e os diferentes escritórios. A organização considera o GAO um indicador interessante, pelo facto de permitir

analisar a variação do lucro em razão de uma variação nas vendas. O efeito de alavancagem ocorre quando os custos fixos são distribuídos por um volume maior de produção, fazendo com que o custo unitário da mercadoria seja reduzido.

Indicador 41	% Redução dos custos administrativos face ao ano anterior
Estratégia(s)	Redução de Custos, Crescimento sustentável
Explicação	Analisar a evolução dos custos administrativos
Meta	Superior a 10%
Fórmula	$\left[1 - \frac{\text{Custos administrativos em } t}{\text{Custos administrativos em } t - 1} \right] \times 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Financeiro
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 48 – Taxa de redução dos custos administrativos face ao ano anterior

Indicador 42	% Redução dos custos comerciais face ao ano anterior
Estratégia(s)	Redução de Custos, Crescimento sustentável
Explicação	Permitir analisar a evolução dos custos comerciais
Meta	Superior a 15%
Fórmula	$\left[1 - \frac{\text{Custos comerciais em } t}{\text{Custos comerciais em } t - 1} \right] \times 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Financeiro
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 49 – Taxa de redução dos custos comerciais face ao ano anterior

Indicador 43	% Redução dos custos operacionais face ao ano anterior
Estratégia(s)	Redução de Custos, Crescimento sustentável
Explicação	Permitir analisar a evolução dos custos operacionais
Meta	Superior a 15%
Fórmula	$\left[1 - \frac{\text{Custos operacionais em } t}{\text{Custos operacionais em } t - 1} \right] \times 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento Financeiro
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 50 – Taxa de redução dos custos operacionais face ao ano anterior

A organização pretende aumentar os lucros e margens, tendo como estratégia a redução dos custos administrativos, comerciais e operacionais, pelo que este indicador é calculado separadamente para as três categorias de custos.

7.4.5. Os agentes reguladores e a comunidade

Os agentes reguladores e a comunidade, embora de forma indireta, são vistos como stakeholders com capacidade para influenciar o desempenho da organização.

Indicador 44	% de redução do número de coimas de agentes reguladores face ao período anterior
Estratégia(s)	Atuar em conformidade com as entidades reguladoras
Explicação	Avaliar e monitorizar as ações relacionadas com as entidades reguladoras
Meta	Superior a 20%
Fórmula	$\left[1 - \frac{N.º \text{ Coimas por parte dos agentes reguladores em } t}{N.º \text{ Coimas por parte dos agentes reguladores em } t - 1} \right] \times 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento da Qualidade
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 51 – Percentagem de redução do número de coimas de agentes reguladores face ao período anterior

Este indicador será fundamental para analisar se a organização está a conseguir reduzir as infrações cometidas nos seus processos. Esta questão tem uma relevância significativa, pois o não cumprimento das regras implica coimas não só para a organização como também para os seus clientes.

Indicador 45	% aumento do número de iniciativas relacionadas com a melhoria da comunidade
Estratégia(s)	Participar proativamente para uma sociedade melhor.
Explicação	Analiar a participação da organização em iniciativas de cariz social e económico.
Meta	Superior a 0%
Fórmula	$\left[\frac{N.^{\circ} \text{ de iniciativas relacionadas com a melhoria da comunidade em } t}{N.^{\circ} \text{ de iniciativas relacionadas com a melhoria da comunidade em } t-1} - 1 \right] \times 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes	Navision
Responsável de medição	Departamento da Qualidade
Comentários	Indicador desenvolvido pelo autor. Proposta de uso.

Tabela 52 – Percentagem do aumento do número de iniciativas relacionadas com a melhoria da comunidade

Conforme mencionado anteriormente, verifica-se uma preocupação crescente por parte da organização face aos problemas da comunidade. O objetivo é ampliar estas iniciativas, mas apenas moderadamente, pelo que apenas se define como meta uma variação positiva.

7.5. Análise comparativa aos modelos: Balanced Scorecard e Performance Prism

A conceção do mapa de sucesso baseado nos pressupostos do Performance Prism constitui o objetivo principal deste trabalho. Contudo, sendo o PP, como referido por muitos autores, um modelo similar ao Balanced Scorecard, mas com características mais inovadoras, revela-se adequado fazer uma análise do que foi observado durante o processo de conceção do mapa de sucesso adaptado à realidade em estudo e comparar com o que poderia resultar de um mapa baseado no Balanced Scorecard.

Diferentes pontos de partida

A conceção dos mapas estratégicos desenvolvidos nos dois modelos partem de perspetivas diferentes. No caso do BSC, a organização parte da estratégia da organização, para com base nela definir as quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Por outro lado, no PP a organização parte da definição das necessidades dos

seus stakeholders e dos contributos que pretende obter daqueles, para então definir as estratégias, os processos e as capacidades que permitam à organização otimizar o seu desempenho.

No estudo de caso, verificou-se, primeiramente, quais os stakeholders com influência na organização e definiu-se para cada stakeholder quais as suas necessidades e o que a organização pretende deles obter. Posteriormente, delineou-se as estratégias, os processos e as capacidades necessárias. Se a organização tivesse decidido conceber o mapa estratégico à luz do BSC teria, primeiramente, definido a sua estratégia e a sua visão, e posteriormente definir os objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada uma das quatro perspetivas. Todavia, note-se que, embora a conceção destes dois modelos se desenvolva a partir de questões diferentes, ambos estão direcionados para a mensuração do desempenho da organização e para a comunicação da estratégia.

Diferentes entidades explicitamente consideradas

Para alguns autores, aos stakeholders considerados são divergentes entre os dois modelos. No PP os stakeholders considerados relevantes para a organização são: investidores, colaboradores, clientes, fornecedores e agentes reguladores e comunidade. Por outro lado, no BSC são considerados, de forma direta, os investidores (perspetiva financeira) e os clientes (perspetiva do cliente).

No estudo de caso foram considerados como stakeholders com influência na organização: os clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e agentes reguladores e comunidade. Caso a organização tivesse adotado o BSC, ter-se-ia contemplado os investidores na perspetiva financeira e os clientes na perspetiva dos clientes. Contudo, podem ser identificadas indiretamente para cada stakeholder as necessidades e contributos de outros stakeholders nas perspetivas financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, como se discute em seguida para cada stakeholder:

Os *fornecedores* poderiam ser considerados, num BSC, nas perspetivas:

- Financeira – quando as suas necessidades/contributos estiverem relacionados com redução de custos, aumentos da margem de lucro, etc.;

- Clientes – quando as suas necessidades/contributos estiverem relacionados com preços competitivos, qualidade do serviço prestado e fidelização – que, como visto, no caso da Logis depende fortemente dos fornecedores, visto serem eles que efetuam o transporte;
- Processos internos - quando as suas necessidades/contributos estiverem relacionados com processos de negociação ou serviços pós-venda.

Os *colaboradores* poderiam ser considerados, num BSC, nas perspetivas:

- Clientes – quando as suas necessidades/contributos estiverem relacionados com a prestação de um serviço de qualidade (atendimento, tempo, eficácia, eficiência, ...);
- Processos internos - quando as suas necessidades/contributos estiverem relacionados com autonomia, flexibilidade, eficácia e eficiência demonstradas na prestação do seu serviço;
- Aprendizagem e Crescimento - quando as suas necessidades/contributos estiverem relacionados com outros mecanismos de incentivos.

Os *agentes reguladores* e a *comunidade* poderiam ser considerados, num BSC, nas perspetivas:

- Clientes – quando as necessidades/contributos da comunidade estiverem relacionados com a imagem, junto dos clientes, de uma organização solidária e sustentável;
- Processos internos - quando as necessidades/contributos dos agentes reguladores estiverem relacionados com a atuação em conformidade com entidades reguladoras.

Portanto, embora estes stakeholders não sejam diretamente observáveis ou estejam autonomizados explicitamente num BSC, eles podem ser indiretamente observados nos objetivos, indicadores ou iniciativas das quatro perspetivas.

Diferente referencial na proposta de valor

Ao contrário do BSC, em que a proposta de valor é feita a pensar nas necessidades dos clientes, no PP o valor é observado, e a proposta de valor elaborada, a partir das necessidades de todos os stakeholders com influência na organização.

A terceira perspectiva do PP é a estratégia, que deriva da análise das necessidades e contributos dos stakeholders. É a partir desta informação que a organização decide quais as suas prioridades de forma a maximizar a sua satisfação e delinear as estratégias que proporcionam aos seus stakeholders o “valor” exigido.

No BSC, a estratégia da organização é formulada, e posteriormente são delineadas as medidas de desempenho, enquanto no PP são identificadas, primeiramente, as necessidades e os contributos dos stakeholders e, posteriormente, são formuladas as estratégias.

Caso a organização tivesse decidido pela adoção do BSC, a conceção do mapa estratégico teria iniciado pela visão e estratégia da organização, e a partir dessa informação delinear os objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada perspectiva. Ou seja, a conceção do mapa estratégico deveria começar pelos objetivos financeiros de longo prazo e, posteriormente, delinear os objetivos para as perspectivas dos clientes, processos internos e crescimento e aprendizagem.

Diferentes visualizações das estratégias

Ao contrário do PP, em que são visíveis as várias estratégias da organização para cada stakeholder, no BSC apenas é visível a estratégia principal que é definida na perspectiva financeira. Contudo, tal como na questão dos stakeholders, o BSC apresenta de forma superficial e indireta outras estratégias da organização. Por exemplo, no estudo de caso, uma das estratégias é reforçar a cultura da organização; esta estratégia poderia ser um dos objetivos apresentados na perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC.

Diferente desenvolvimento da perspectiva dos processos internos (BSC) vs. perspectiva dos processos (PP)

A perspectiva dos processos do PP é similar à perspectiva processos internos do BSC, em termos conceptuais. Contudo, o modo como estas duas perspectivas são expostas é distinto. No caso do PP, após a definição das estratégias para cada stakeholder, são definidos os processos internos ou externos necessários para desenvolver essas estratégias. Contudo, no BSC a questão colocada nesta perspectiva é: para satisfazermos os nossos acionistas e clientes, em que processos de negócio devemos alcançar a excelência? Verifica-se, novamente, que o BSC restringe o seu campo de análise, embora se possa alterar a pergunta para: para satisfazermos os nossos investidores, clientes, colaboradores e fornecedores, em que processos de negócio devemos alcançar a excelência?

Diferente desagregação da perspectiva de aprendizagem e crescimento (BSC) vs. perspectiva das capacidades (PP)

A perspectiva da aprendizagem e crescimento no BSC é similar à perspectiva das capacidades no PP, pois em ambas as perspectivas são definidos os ativos intangíveis importantes para desenvolver os processos da organização. Todavia, no PP as capacidades necessárias são vistas por stakeholder, o que pode levar a uma análise mais completa e realista.

Diferente arquitectura

No BSC, o mapa estratégico apresenta para cada uma das perspectivas um conjunto de objetivos, que são depois traduzidos em indicadores. No PP, o mapa de sucesso apresenta apenas as estratégias, os processos e as capacidades.

A estrutura gráfica do mapa estratégico do BSC apresenta uma coluna e quatro linhas. Diferentemente, a estrutura gráfica do mapa do sucesso no PP (Figura 9) apresenta três linhas (correspondentes às estratégias, processos e capacidades) e um número de colunas igual ao número de stakeholders em análise. Os stakeholders podem estar ordenados de outra forma.

	Investidores	Clientes	Colaboradores	Fornecedores	Agentes Reguladores e Comunidade
Estratégias					
Processos					
Capacidades					

Figura 9 – Estrutura do mapa de sucesso

Fonte: Desenvolvida pela autora

Diferentes trade-offs entre complexidade e abrangência/realismo

O facto do PP observar para cada stakeholder as suas necessidades e contributos, assim como as estratégias, os processos e capacidades, torna este modelo extremamente complexo, face ao BSC, o que pode ser considerado uma desvantagem. Se, por um lado, o PP é um modelo mais real que o BSC, ao garantir que todos os intervenientes são analisados e são tidos em conta nas estratégias definidas, por outro lado, essa informação torna-se muito complexa e, eventualmente, excessiva. Esta complexidade pode originar erros na implementação, monitorização e análise da informação obtida.

Contudo, o PP permite que todos os intervenientes percebam exatamente quais são as estratégias, os processos e as capacidades exigidas pela organização, assim como de que forma é que a organização observa as necessidades dos seus intervenientes e que contributos desejam obter destes. Portanto, o PP é um modelo mais completo, abrangente e realista da organização e sua envolvente, embora seja um modelo mais complexo que o BSC.

Deste modo, pode concluir-se que os dois modelos apresentam aspetos positivos, negativos e limitações, pelo que as organizações deverão ter em atenção a sua realidade (nomeadamente, quer a sua complexidade, quer os recursos disponíveis para a conceção e utilização dos modelos) quando decidem por um modelo em vez do outro.

Capítulo 8. Conclusão e considerações finais

O Performance Prism, apesar de não ser o primeiro sistema de medição de desempenho a incluir aspetos não financeiros na avaliação do desempenho das organizações, apresenta um aspeto inovador relacionado com o contributo e satisfação dos stakeholders. É orientado para o futuro, sem, no entanto, descurar o sucesso presente. Conjuga medidas internas e externas, auxiliando os gestores na gestão de trade-offs (combinando a satisfação e o contributo dos stakeholders), e permite à organização focalizar-se nos aspetos críticos para o seu sucesso.

A multidimensionalidade do PP permite às organizações alinharem as suas estratégias a partir da combinação daquilo que são as necessidades dos stakeholders e as suas próprias necessidades, enquanto organização autónoma. A relação entre as estratégias definidas e os processos e as capacidades necessárias para levar a cabo essas estratégias torna visível a relação entre as ações de cada um e as medidas de avaliação de desempenho. A visão integrada das cinco etapas do PP permite compreender de forma clara a gestão da organizações, reforçando, deste modo, o papel do PP como instrumento de gestão, cuja flexibilidade de conceção potencia a sua transposição para organizações com características distintas.

Embora o PP seja apresentado como um sistema de medição inovador e que vem complementar as falhas apresentadas em outros sistemas, este tem tido pouca adesão por parte das organizações. Esta situação poderá ser justificada pelo desconhecimento deste sistema de medição de desempenho e pelo enorme sucesso que alguns sistemas “concorrentes” apresentam no mercado, nomeadamente o BSC. É conhecido que a popularidade de uma determinada ferramenta de gestão pode promover e reforçar a continuação da sua difusão, nomeadamente devido ao desejo de imitação de organizações ou modelos percebidos como sendo de sucesso (Granlund e Lukka, 1998). Este trabalho, através da revisão de literatura e sobretudo através da proposta de aplicação do PP numa organização do setor logístico, potenciou também identificar outros motivos de ordem teórica e/ou prática que expliquem esta reduzida adesão.

A estrutura do mapa do sucesso proposto para a Logis mantém as várias etapas do modelo proposto por Neely e Adams (2001). Primeiramente foram definidas as necessidades e os contributos de cada um dos stakeholders com influência na organização. A partir dessa informação foram delineadas as melhores estratégias para alcançar a combinação dessas necessidades e contributos. Por fim, definiram-se os processos e as capacidades que permitem alcançar essas estratégias. Portanto, durante o processo de criação do mapa de sucesso não houve necessidade de recorrer a ligeiras adaptações face ao modelo original – o que abona a favor do PP, como apresentado pelos seus proponentes.

Um dos objetivos deste trabalho passava por analisar as diferenças, vantagens e desvantagens do PP face ao BSC. Conforme já referido no capítulo anterior, e retomado na secção seguinte sobre as limitações, este trabalho evidenciou que o PP é um sistema de medição de desempenho muito mais complexo que o BSC, podendo potenciar uma visão mais profunda da organização. Esta complexidade, pode, por outro lado, colocar em causa a exequibilidade ou mesmo a fiabilidade dos resultados.

Os resultados obtidos com o PP e o BSC podem ser similares, embora os pontos de partida de cada um sejam completamente diferentes. No BSC, a estratégia é o ponto de partida para a construção do mapa estratégico. Por outro lado, o PP parte da definição das necessidades e contributos de cada um dos seus stakeholders para definir as suas estratégias. A partir daí são delineados os processos e as capacidades necessárias para conjugar essas necessidades e contributos - como acontece de forma similar no BSC, ainda que de forma menos explícita, ao identificar as várias estratégias ao longo das diversas perspetivas.

8.1. Limitações

Na elaboração do mapa estratégico adaptado à organização em estudo deparámo-nos com algumas limitações.

A escassez da literatura sobre o Performance Prism, as suas vantagens e desvantagens face a outros sistemas de medição de desempenho e a sua aplicabilidade e resultados nas organizações, foi uma das principais limitações. Contudo, esta dificuldade também proporcionou a oportunidade de elaborar um trabalho de análise e proposta de solução sem os condicionalismos mentais adquiridos em leitura de trabalhos semelhantes nesta área.

Houve dificuldades na conceção do mapa de sucesso devido à complexidade de relações que existe no modelo PP. A definição das necessidades, contributos, estratégias, processos e capacidades para cada um dos stakeholders foi conseguida de forma simples e clara. Contudo, quando houve necessidade de agregar a informação relativa a todos os stakeholders num único mapa, verificou-se que esta tarefa era de enorme complexidade e a informação obtida a partir deste mapa é difícil de conseguir. Portanto, uma das limitações do trabalho deriva da própria lógica do PP e da sua complexidade face a outros sistemas de medição do desempenho, como o BSC.

Uma última limitação relaciona-se com a impossibilidade de testar o modelo proposto, visto que este ainda não foi implementado na organização. Deste modo, ainda não foi possível, no âmbito deste trabalho, avaliar os efeitos e resultados obtidos com este modelo, que poderiam dar indicações úteis para avaliar o PP enquanto modelo teórico de gestão de desempenho, para além do refinamento do próprio modelo proposto.

8.2. Sugestões para investigações futuras

As conclusões obtidas neste estudo de caso dependem de características próprias desta organização, não se podendo generalizar. Assim, sugere-se estudos semelhantes noutras organizações do mesmo setor ou de outros, e assim poder-se gradualmente construir generalizações teóricas. Será também interessante construir um mapa estratégico segundo os fundamentos teóricos do Performance Prism numa organização que já tenha implementado um outro sistema de medição de desempenho e tentar encontrar explicações para eventuais diferenças na sua conceção e/ou implementação.

Também seria interessante analisar os impactos do PP em organizações onde este já esteja implementado e observar os resultados desta implementação. Seria particularmente interessante estudar organizações que tenham mudado entre os dois modelos analisados (BSC e PP, em qualquer das direções), e estudar os impactos que daí decorreram.

Bibliografia

- Almeida, G., Fontes, F., Martins, H. (2000). “Identificando stakeholders para a formulação de estratégias organizacionais”. Disponível em: <http://vsites.unb.br/ciord/informações>. Acedido em 2 fev. 2014.
- Artley, W. e Stroh, S. (2001), “Establishing an Integrated Performance Measurement System”, *The Performance-Based Management Handbook*, Vol.2, pp.0-100, California.
- Atkinson, H. (2006), “Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?”, *Management Decision*, Vol. 44, Nº 10, pp. 1441-1460.
- Atkinson, A., McCrindell, J. (1997), “Strategic performance measurement in government”, *CMA Magazine*, Vol. 71, Nº. 3, pp. 20-3.
- Atkinson, A., Waterhouse, J., Wells, R. (1997), “A stakeholder approach to Strategic performance Measurement”, *Sloan management review*, Vol. 38, Nº. 3, pp. 25-37.
- Barcellos, P. (2002), “Estratégia empresarial”, Cap. 2. In: Schmidt, P. *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.
- Beach, S. (2008). “Sustainability of network governance: stakeholder influence”. *Proceedings of contemporary Issues in Public Management: The 12th annual conference of the international research society for Public management (IRSPM XII)*. Brisbane, pp. 1-23.
- Behn, R. (2003), “Why measure performance? Different purposes require different measures”. *Public Administration Review*, Vol. 63, Nº. 5, pp. 586-606.
- Berliner, C., Brimson, J. (1992), *Gerenciamento de custos em indústrias avançadas: base conceitual CAM-I*, São Paulo: T. A. Queiroz.
- Betancourt, A. (1999), “Qué es el Balnced Scorecard”, I Seminário Nacional de Balanced Scorecard, Puerto la Cruz, 27 de Mayo.
- Bilkhu-Thompson, M. (2003), “A process evaluation of a health care balanced scorecard”, *Journal of Health care Finance*, Vol. 30, Nº. 2, pp. 37-64.
- Bititci, U., Carrie, A., McDevitt, L. (1997), “Integrated performance measurement systems: an audit and development guide”, *TQM Magazine*, Vol. 9, Nº. 1.
- Bowditch, J.; Buono, A. (1992). *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira.

- Bryson, J. (2004). "What to do when stakeholders matter?". *Public Management Review*. Vol. 6, N. 1, pp. 21-53.
- Buchholz, R., Rosenthal, S. (2005). "Toward a contemporary concept framework for stakeholder theory". *Journal of Business Ethics*. Vol. 58, n. 1, pp. 137-48.
- Butler, A., Neale, B. (1997), "Linking the balanced scorecard to strategy". *Long Range Planning*, Vol. 30, Nº. 2, pp. 242-253.
- Clarkson, M. (1995). "Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, Vol. 20, n.º1, pp. 92-117.
- De Toni, A., Tonchia, S. (2001), "Performance measurement systems: models, characteristics and measures", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, pp. 46-70.
- Dias, C. (2000). "Estudo de caso: ideias importantes e referências", http://www.reocities.com/claudiaad/case_study.pdf, acessado em 12 de Dezembro de 2013.
- Figueiredo, M., Macedo-Soares, T., Saul, L. (2005), "Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional", *Gestão & Produção*, Vol.12, Nº.2, pp.305-315.
- Dixon, R., Nanni, A., Vollmann, T. (1990), *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition*, Business One Irwin, Homewood, IL.
- Donaldson, T., Preston, L. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications". *Academy of Management Review*. Vol. 20, pp. 65-91.
- Dornier, P., Ernst, R., Fender, M., Kouvelis, P. (2000), *Logística e Operações Globais: Textos e Casos*, São Paulo: Atlas.
- Dyson, R. (2000), "Strategy, performance and operational research". *Journal of Operational Research*, Vol. 51, pp. 5-11.
- Fidel, R. (1992), *The case study method: a case study*, In: Glazier, J. e Powell, R, *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, pp.37-50.
- Figueiredo, J. (2002), "Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard", Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T., Silvestro, R., Voss, C. (1991), *Performance*

Measurement in Service Businesses, CIMA, London.

Folan, P., Browne, J. (2005), “A review of performance measurement: Towards performance management”, *Computers in Industry*, Vol. 56, Nº. 7, 663-680.

Fortuin, L. (1988), “Performance indicators: why, where and how?”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 34, Nº. 1, pp.1 –9.

Frederick, W., Post, J., St Davis, K. (1992). *Business and Society: Corporate strategy, Public Policy, Ethics*. 7th ed., McGraw-Hill, New York.

Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. New Haven and London: Yale University Press.

Freeman, R. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing Inc.

Friedman, A., Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Wiltshire: Oxford University Press.

Galego, C., Gomes, A. (2005), “Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação”, *Revista Lusófona de Educação*, Vol. 5, pp. 173 – 184, acedido em 18 de Dezembro de 2013 do <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rle/n5a10.pdf>.

Gago, S., Souto, B. (2000), “El quadro de mando integral como un instrumento de la Contabilidad Estratégica para las pequeñas y medianas empresas”, Conferencia Internacional de Contabilidade e Gestão, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Maio.

Gerolamo, M. (2003), “Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho”, Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo.

Ghobadian, A., Ashworth, J. (1994), “Performance measurement in local government – concept and practice”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, Nº. 5, pp. 35-51.

Giollo, P. (2002), “Modelo de avaliação de desempenho fundamentado no Balanced Scorecard – Um Estudo de Caso da URI – Campos Erechim”, Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Giraldo, C. (2004), “Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competências”, Faculdade de Ciências Sociais, Departamento de Psicologia.

- Gomes, C. (2005), “A avaliação de performance nas empresas portuguesas”, In C. F. Gomes, Triângulo da Eficácia, pp. 23-63, Porto: Vida Económica.
- Gomez, G., Flores, J. e Jimenez, E. (1996), *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*, Malaga: Ediciones Aljibe, pp. 378.
- Goold, M., Quinn, J. (1990), *Strategic Control: Milestones for Long-term Performance*, London: Century Business.
- Gunasekaran, A., Patel, C., Mcgaughey, R. (2004), “A framework for supply chain performance measurement”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 87, Nº. 3, pp. 333–347.
- Gutierrez, M., Bertrand, H. (2005). Estudos em negócios IV. Rio de Janeiro: MAUD.
- Hanson, J., Towle, G. (2000), “The Balanced Scorecard: Not just another fad”, *Credit Union Executive Journal*, Madison, Jan/Feb, pp. 12-16.
- Hillman, A., Keim, G. (2001). “Shareholders value, stakeholder management, and social issues: what’s the bottom line?”. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, n.1, pp. 125-139.
- Hitt, M., Freeman, E., Harrison, J. (2000). *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Hitt, M.; Ireland, D; Hoskisson, R. (2010), *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, 9th edition, Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hronec, S. (1994), *Sinais vitais: Usando Medidas de Desempenho da Qualidade, Tempo e Custos para Traçar a Rota para o Futuro de sua Empresa*, São Paulo: Makron Books.
- Humphrey, C., Scapens, R. (1996), "Methodological themes: Theories and case studies of organizational accounting practices: limitation or liberation?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 9 Nº. 4, pp.86 – 106.
- Junior, S., Luciano, E., Testa, M. (2013), “Contribuições do Modelo de Medição do Desempenho Organizacional da Performance Prism ao Balanced ScoreCard: Um estudo sob a perspectiva dos stakeholders”, *Revista de Ciências da Administração*, Vol. 15, Nº. 37, pp. 136-153.
- Kaydos, W. (1991), *Measuring, Managing and Maximizing Performance*. Portland: Productivity Press.

- Kaplan, R. (2001), “Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11, Nº. 3, pp. 353-70.
- Kaplan, R. (1983), “Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research”, *The Accounting Review*, Vol. 58, Nº.4, pp.686–705.
- Kaplan, R., Norton, D. (2001), *The strategy – Focused organization – How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., Norton, D. (2000), *Medindo o Desempenho Empresarial*, Rio de Janeiro: Harvard Business Review, Campus.
- Kaplan, R., Norton, D. (1996a), *The Balanced Scorecard – Translating strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, S.; Norton, D. (1996b), “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, pp.75–85.
- Kaplan, R., Norton, D. (1992), “The balanced scorecard – measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, pp. 71-9.
- Kennerley, M., Neely, A. (2003), “Measuring performance in a changing business Environment”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, Nº. 2, pp. 213-29.
- Lockamy, A., Spencer, M. (1998), “Performance measurement in a theory of constraints environment”, *International Journal of Production Research*, Vol. 36, Nº. 8, pp. 2045-60.
- Lohman, C., Fortuin, L., Wouters, M. (2004), “Designing a performance measurement system: A case study”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 156, Nº. 2, pp. 267-286.
- Lynch, R., Cross, K. (1991), *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*. Blackwell. Oxford.
- Mainardes, E., Alves, H., Raposo, M., Domingues, M. (2011). “Um novo modelo de classificação de stakeholders”. In: V Encontro de estudos em estratégia. Porto Alegre: ANPAD.
- Disponível em: <http://home.furb.br/mariadomingues/site/publicacoes/2011/eventos/evento-2011-01.PDF>. Acedido em: 2 fev. 2014.

- Marconi M., Lakatos E. (1996), “Técnicas de Pesquisa”, 3ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.
- Martins, R. (1998), “Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso”, Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo.
- McNair, C., Lynch, R., Cross, K. (1990), “Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?”, *Management Accounting*, Vol. 72, Nº. 5, pp. 28-36.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2000), *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, Porto Alegre: Bookman.
- Mitchell, R., Agle, R., Wood, J. (1997). “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts”. *Academy of Management Review*, Vol. 22, Nº 4, pp. 853-886.
- Montenegro, J. (2004), “Medição do desempenho organizacional nas imobiliárias: Um estudo na cidade do Natal – RN”, Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal de Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte.
- Neely, A. (1999), “The performance measurement revolutions: why now and where next”, *International Journal of Operation & Production management*, Vol.19, Nº. 2, pp. 205–228.
- Neely, A., Adams, C. (2000), “Perspectives on Performance: The Performance Prism”, Working Paper, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management.
- Neely, A.; Adams, C. (2003), “The Performance Prism in Action: A Case Study”, *Control*, Vol. 2, Nº. 1, pp. 14-17.
- Neely, A., Adams, C., Paul, C. (2001), “The Performance Prism in Practice”, *Measuring Business Excellence*. Vol. 5, Nº. 2, pp. 6-12, Bradford, San Francisco.
- Neely, A., Adams, C., Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times/Prentice Hall.
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (2005), “Performance measurement system design: a literature review and research agenda”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, Nº. 12, pp. 1228–1263.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M., Richards, H. (1996), “Performance measurement system design: should process based approaches be adopted?”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 46-47, pp. 423–431.

- Neely, A., Mills, M., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. e Kennerley, M. (2000), “Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, pp. 1119-1145.
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., Bourne, M. (1997), “Designing performance measures: a structured approach”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.17, Nº. 11, pp. 1131–1152.
- Nicolau, I. (2005), “A gestão do conhecimento como instrumento para a estratégia competitiva”, *Economia Global e Gestão*. Lisboa: INDEG-ISCTE.
- Niven, P. (2003), *Balanced Scorecard – step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken – New Jersey: John Wiley & Sons.
- Nogueira, C. (1996), “Um novo olhar sobre as relações sociais de género: Perspetiva Feminina Crítica na Psicologia Social”, Tese de Doutoramento, Braga.
- Norreklit, H. (2000), “The balance on the BSC – a critical analysis of some of its assumptions”. *Management Accounting Research*, Vol. 11, Nº. 1, pp. 65-88.
- Olve, N., Roy, J., Wetter, M. (2000), *Implementando y Gestionando el cuadro de mando integral – Guía práctica del Balanced Scorecard*, Ediciones Gestión: Barcelona.
- O’Mara, C., Hyland, P., Chapman, R. (1998), “Performance measurement and strategic change”, *Managing Service Quality*, Vol. 8, Nº. 3, pp.178 – 182.
- Otley, D., Berry, A. (1998), “Case study research in management accounting and control”, *Accounting Education*, Nº 7, pp.105-127.
- Quinn, J. (1992), “Strategic change: logical incrementalism”, In: Mintzberg, H. e Quinn, J.[Org.] *The strategy process - concepts and contexts*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, pp. 96-104.
- Pesqueux, Y., Damak-Ayadi, S. (2005). *Stakeholder theory in perspective*. Corporate Governance. Vol. 5, n. 2, pp. 5-22.
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. (2000), “A nova era da estratégia. HSM Management”, pp. 18-28, Edição Especial, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento.

- Razzolini, E. (2000), “Avaliação de Desempenho Logístico de Fornecedores de Medicamentos: um estudo de caso nos hospitais paranaenses”, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Rigby, D. (2009). *Ferramentas de gestão: um guia para executivos*. São Paulo: Bain & Company.
- Rocha, D. (2000), “Desenvolvimento do Balanced Scorecard equilibrado para instituições de ensino superior privada - Estudo de caso da Unidade de Negócios 4 da Universidade Gama”, Dissertação de Mestrado em Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Schneiderman, A. (1999), “Why BSC fail”, *Journal of Strategic Performance Measurement*, Special Edition. pp. 6-11.
- Smith, M. (2003), *Research methods in accounting*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sousa, A., Almeida, R. (2006). *O valor da empresa e a influência dos stakeholders*. São Paulo: Saraiva.
- Sousa, M., Rodrigues, L. (2002), *O Balanced Scorecard – Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*, Editora: Rei dos Livros, Lisboa.
- Souza, B., Ferreira, B., Gosling, M. (2008). “Modelagem matemática do BSC – BSC: adequações aos problemas de convergência e de co-integração nos indicadores desse sistema gerencial”, In: XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro
- Stainer, A., Nixon, B. (1997), “Productivity and performance measurement in R&D”, *International Journal of Technology Management*, Vol. 13, Nº.5/6, pp. 486-496.
- Sternberg, E. (1999). *The stakeholder concept: A mistaken doctrine*. Foundation for Business Responsibilities. Issue paper n. 4.
- Sundaram, A., Inkpen, A. (2001). The corporate objective Revisited. Thunderbird School of Management Working Paper.
- Stoner, J., Freeman, E. (1985). *Administração*. 5ª edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Tapinos, E., Dyson, R., Meadows, M. (2005), “The impact of performance measurement in setting the ‘direction’ in the University of Warwick”, *Production Planning and Control*, Vol. 16, Nº. 2, pp. 189-98.

White, P. (1996), “A survey and taxonomy of strategy related performance measures for manufacturing”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, N°. 3, pp. 42–61.

Yin, R. (2008), *Case Study Research: Design and Methods*, 3.Edição, London: Sage Publications.

Anexos

ENTREVISTA SUMÁRIA

O meu nome é Maria do Carmo Ruela Rendeiro, sou colaboradora na Empresa Logis, S.A. no departamento marítimo do escritório do Porto, e estou a terminar o Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão na Faculdade de Economia do Porto.

O tema de dissertação de mestrado é “Performance Prism: Estudo de caso de uma empresa do setor logístico”, visando criar um mapa estratégico com base no modelo Performance Prism adaptado à Logis, S.A.

O objetivo da criação deste modelo é posteriormente ser implementado na organização, de modo a melhorar a eficiência e eficácia das relações com os vários stakeholders.

Os mapas estratégicos mais conhecidos e adotados (p.ex., o Balanced Scorecard - BSC) medem o seu desempenho através dos investidores e clientes. O Performance Prism vai mais longe ao considerar outros stakeholders como fornecedores, parceiros de negócios, a comunidade e agentes reguladores.

Atendendo à sua posição face à organização em Estudo, venho por este meio solicitar a sua colaboração na entrevista que irei realizar, agradecendo a maior precisão e seriedade. O anonimato das informações fornecidas ficará à vossa total consideração.

A. PONTOS GERAIS

Qual a missão/visão da Organização?

Quais os valores da organização?

Como é que a missão, visão e valores são transmitidos aos seus vários stakeholders: acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, reguladores e comunidade?

Quais os fatores críticos de sucesso da Empresa?

Como é atualmente medido o desempenho organizacional? Quais os indicadores?

B. INVESTIDORES

1. Quem são os investidores mais relevantes para a Logis ?
2. Quais as necessidades transmitidas pelos vários investidores à Logis ? Que indicadores poderiam medir se estas necessidades estão a ser satisfeitas?
3. O que a Logis necessita obter dos seus investidores? Ou seja, qual o contributo dos investidores no desempenho da organização? Que indicadores considera adequados para medir o desempenho financeiro alcançado a partir do contributo dos investidores da Logis ?
4. Quais as estratégias adotadas ou a adotar para satisfazer as necessidades dos investidores e ao mesmo tempo da Logis ? De que forma podemos medir essas estratégias?
5. Que processos estão a ser adotados ou que poderiam ser adotados no sentido de executar as estratégias delineadas? Quais as capacidades necessárias para o desenvolvimento dos vários processos?

C. CLIENTES

1. Quais são as características exigidas pelos nossos clientes? Quais são as necessidades dos nossos clientes? De que forma a Logis mede se essas necessidades estão a ser concretizados ou não? Quais os indicadores que considera que poderiam ser os mais adequados à medição do desempenho da Logis no sentido de satisfazer os seus clientes?
2. O que é que a Logis deseja e pretende dos seus clientes? Quais os indicadores utilizados ou que podiam ser utilizados para medir o desempenho da organização através da contribuição dos seus clientes?
3. Que estratégias a Logis utiliza ou poderiam ser desenvolvidas para otimizar o que a Logis deseja conseguir dos seus clientes e o que os clientes desejam da Logis ?

4. Quais os processos que são desenvolvidos ou que podiam ser desenvolvidos para que se consiga executar as estratégias referidas anteriormente? Quais as capacidades que considera necessárias para o desenvolvimento desses processos?

D. EMPREGADOS/COLABORADORES

1. No seu entender quais as necessidades dos colaboradores da Logis ? Quais os indicadores adequados para medir se as necessidades dos colaboradores estão a ser satisfeitas?
2. O que é que a Logis pretende e deseja dos seus colaboradores? Quais os indicadores utilizados ou que podiam ser utilizados no sentido de medir o desempenho e contribuição destes stakeholders na organização?
3. Que estratégias estão a ser implementadas ou já foram implementadas no sentido de conseguir satisfazer as necessidades da organização e ao mesmo tempo dos seus colaboradores?
4. Quais os processos que considera necessários para executar a estratégia? Quais são as capacidades que considera necessárias para o desenvolvimento desses processos?

E. FORNECEDORES E PARCEIROS DE NEGÓCIO

1. Por quem é tipicamente constituído este grupo?
2. O que é que este grupo de stakeholders necessita da Logis? Que indicadores é que são utilizados ou considera que podiam ser utilizados no sentido de medir se as suas necessidades estão a ser satisfeitas?

3. O que é que a Logis deseja ou quer dos seus parceiros e fornecedores? De que forma a Logis mede o seu desempenho a partir da contribuição destes stakeholders? Quais os indicadores utilizados?
4. Quais as estratégias adotadas ou a adotar no sentido de maximizar o desempenho da organização?
5. Quais os processos relacionados com a execução destas estratégias? Quais as capacidades tipicamente necessárias para desenvolver os processos relatados?

F. REGULADORES E COMUNIDADE

1. Por quem é tipicamente constituído este grupo de stakeholders?
2. O que é que considera que os reguladores/comunidade necessitam da Logis? Que indicadores podem ser adequados para medir se as necessidades destes stakeholders estão a ser concretizadas?
3. O que é que a Logis tipicamente necessita e quer dos reguladores/comunidade? Quais os indicadores adequados no sentido de medir o desempenho alcançado com o contributo dos reguladores?
4. Quais as estratégias adotadas ou a adotar no sentido de satisfazer estes stakeholders e conseguir obter o contributo destes para a organização?
5. Quais os processos tipicamente relacionados com a execução destas estratégias? Quais as capacidades tipicamente necessárias para o desenvolvimento dos processos enunciados?