

**Desafio Estratégico de uma Solução de BSC para
uma Empresa de Atividade da Construção**

por

António José dos Santos Lima

Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientada por:

Professor Doutor Samuel Cruz Alves Pereira

2015

Nota Biográfica

Identificação:

Nome: António José dos Santos Lima

Experiência profissional:

Desde Jan./2011, exerce a função de Diretor Administrativo/Financeiro numa empresa de projetos, montagem/desmontagem e aluguer de andaimes para a indústria química/petrolífera/cimenteira/obras-de-arte, com volume de negócios de 5,5M€ e 160 colaboradores.

Exerceu o cargo de:

- . Diretor Administrativo/Financeiro numa empresa de vias de comunicação, engenharia civil, terraplanagem, aluguer de maquinaria (com volume de negócios no valor de 22M€), com sede em Portugal e delegações no estrangeiro;
- . Diretor Financeiro de uma empresa de construção civil, obras públicas e imobiliário (com volume de negócios no valor de 120M€) e delegações no estrangeiro;
- . Diretor Administrativo/Financeiro da delegação em Portugal de uma multinacional espanhola de construção civil (com volume de negócios de 50M€);
- . Gestor Administrativo/Financeiro de um Centro de Investigação, elaboração e desenvolvimento de software;
- . Controller numa empresa de média dimensão de prestação de serviços no ramo dos transportes;
- . Estagiário numa empresa de grande dimensão do setor industrial do ramo da cordoaria e cabos metálicos.

Qualificações académicas:

- . Mestrado-Executivo em Fiscalidade, ISCTE, Lisboa, 2007
- . MBA, Porto Business School, Porto, 2003
- . Mestrado-Executivo em Auditoria, ISAG, Porto, 1999
- . Licenciatura em Gestão de Empresas, Universidade do Minho, Braga, 1993

Informações adicionais:

- . Técnico Oficial de Contas, desde 1994
- . Curso de Formação Pedagógica de Formadores-CAP, 2005

Agradecimentos

O meu forte e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

Ao Professor Doutor Samuel Cruz Alves Pereira, pelo seu apoio e orientação. Agradeço o saber que me transmitiu, a indicação sobre o caminho a seguir, principalmente no início deste trabalho, e a disponibilidade manifestada ao longo do último ano.

Obrigado a todos os meus professores da FEP que, direta ou indiretamente, colaboraram na escolha do tema deste trabalho e cujos ensinamentos contribuíram para a análise de diversos temas aqui abordados.

Dedico este trabalho à minha família, em especial ao Henrique ao Gustavo e à Susana, pelo tempo em que os privei da minha presença e atenção. O apoio que me deram, o incentivo para trabalhar e o “tempo-livre” que me concederam foram fundamentais para concretizar esta dissertação.

À administração da empresa que é objeto de estudo neste trabalho, o meu sincero agradecimento pela oportunidade de realizar esta dissertação. Agradeço, sobretudo, a disponibilidade para partilhar dados, assim como a discussão sobre os objetivos que a empresa pretende atingir no futuro. Dirijo, ainda, uma palavra de gratidão aos colaboradores da empresa, cujas opiniões contribuíram para especificar os indicadores a serem determinados e para decidir a melhor estratégia de mensuração.

Resumo

Nas últimas décadas, assistiu-se a um desenvolvimento na forma de conceber e praticar o controlo de gestão. Abordagens mecanicistas e financeiras deram lugar a visões abrangentes que incluem, hoje, os mais diferentes aspetos da organização. Até meados dos anos 60 do séc. XX, o controlo de gestão baseava-se na determinação de custos e no controlo financeiro, recorrendo ao orçamento e à contabilidade de custos. A partir de meados da década de 90, a literatura evidenciou a importância de abranger mais dimensões no controlo de gestão e realçou o seu papel ativo nos processos de formulação e mudança de estratégias nas organizações.

A predominância de controlo de gestão pela vertente financeira nas empresas sofreu, então, uma mudança, exigindo mais medidas para gerir a sua atividade diária que envolvessem todos os departamentos da empresa. Com esse objetivo, Kaplan e Norton desenvolveram o Balanced Scorecard no início da década de 90. Este consiste num painel de gestão multidimensional assente numa metodologia de indicadores de monitorização abrangentes, que abarcam diferentes áreas da organização, refletem os diferentes interesses envolvidos e examinam as implicações a curto e médio/longo-prazo.

Neste trabalho, apresentamos, sinteticamente, os iniciais sistemas de controlo de gestão baseados no controlo económico/financeiro e com objetivos de leitura a curto-prazo. De seguida, refletimos sobre a passagem para um sistema que contempla uma abrangência total da organização, incluindo indicadores financeiros mas também indicadores relacionados com a perspetiva do cliente, os processos da organização, e a aprendizagem e desenvolvimento da mesma a curto, médio e longo prazo.

Por fim, descrevemos a empresa real onde implementaremos um sistema detalhado de controlo de gestão baseado no BSC. Primeiro, mostramos o desenvolvimento deste sistema, segundo a estratégia da empresa. Segundo, apresentamos um cronograma detalhado de monitorização dos indicadores mensuráveis previstos. Terceiro, estimamos uma relação de causa-efeito.

Palavras-chave: Controlo Gestão, Balanced Scorecard, Mapa Estratégico da empresa.

Abstract

In recent decades, there has been a development in the form of design and practice management control. Mechanistic and financial approaches have given way to comprehensive views that include today the most different aspects of the organization. During the sixties, century XX, management control was based on the determination of cost and financial control, using the budget and cost accounting. From the nineties, the literature showed the importance of covering more dimensions in management control and enhanced their active role in formulating and change strategies in organizations. The predominance of management control by the financial aspect in companies suffered then a change, requiring more steps to manage their daily activity involving all company departments. To this end, Kaplan and Norton developed the Balanced Scorecard in the early nineties. This is a multidimensional management panel based on a methodology of comprehensive monitoring indicators, which cover different areas of the organization, reflect the different interests involved and examine the implications the short and medium/long-term.

In this paper, we present, briefly, the initial management control systems based on economic control/finance and short-term reading goals. Then we reflect on the passage to a system that includes a complete coverage of the organization, including financial indicators but also indicators related to customer perspective, organizational processes, and learning and development of it in the short, medium and long term. Finally, we describe the actual company which will implement a comprehensive system of management control based on BSC. First, we show the development of this system, according to the company's strategy. Second, we present a detailed schedule of monitoring provided measurable indicators. Third, we estimate a relation of cause and effect.

Keywords: Management Control, Balanced Scorecard, Strategy Map of the company

Índice

Prefácio	1
1. Enquadramento teórico.....	3
1.1. Porquê implementar um sistema de controlo de gestão	3
1.2. Reposicionamento dos sistemas de controlo de gestão	4
1.3. Enquadramento do controlo de gestão	5
1.4. Definição da estratégia da empresa para o controlo de gestão	7
2. Enquadramento do BSC	9
2.1. Mais abrangência do controlo de gestão, com nova proposta metodológica	9
2.2. Perspetivas do BSC	11
2.3. Como monitorizar as perspetivas do BSC.....	19
2.4. A execução da estratégia antes do BSC	20
2.5. Implementação do BSC.....	21
2.6. Alinhamento do BSC.....	22
3. Estudo de caso.....	23
3.1. Caracterização da organização.....	23
3.2. Controlo de gestão na empresa	29
3.3. Perspetivas delineadas para o BSC da empresa	30

3.4. Definição das perspetivas delineadas para o BSC	32
3.5. Fases cronológicas de implementação do BSC.....	44
4. Conclusões	45
5. Bibliografia	49
Anexos:	54

Índice de Figuras:

Figura 1.	Balanced Scorecard	pág. 10
Figura 2.	Closed-Loop Managent System	pág. 10
Figura 3.	Medição estratégica dos indicadores financeiros	pág. 13
Figura 4.	Medidas de avaliação na perspectiva de clientes	pág. 15
Figura 5.	Perspetiva de processos internos: o modelo genérico cadeia-valor	pág. 17
Figura 6.	Drivers de situações específicas de aprendizagem e crescimento	pág. 19
Figura 7.	Organigrama da empresa	pág. 23
Figura 8.	Volume de negócios da empresa	pág. 27
Figura 9.	Perspetivas do BSC	pág. 30
Figura 10.	Fases temporais de implementação do BSC	pág. 44

Índice de Quadros:

Quadro 1. Indicadores financeiros da empresa	pág. 27
Quadro 2. Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	pág. 34
Quadro 3. Perspetiva Processos	pág. 36
Quadro 4. Perspetiva Clientes	pág. 39
Quadro 5. Perspetiva Financeira	pág. 41
Quadro 6. Mapa Estratégico	pág. 43

Lista de Siglas:

ADM	Administração
AQS	Ambiente, Qualidade e Segurança
BSC	Balanced Scorecard
DAF	Direção Administrativa/Financeira
CG	Controlo de Gestão
EPI	Equipamento de Proteção Individual
m ³	metros cúbicos
PS	Prestação de Serviços
NP EN	Norma Portuguesa EN
PME	Pequenas e Médias Empresas
RAI	Resultados Antes de Impostos
SGI	Sistema de Gestão Integrado
VAB	Valor Acrescentado Bruto

Prefácio

Este trabalho tem como principal objetivo o desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão baseado no BSC para implementação numa PME de atividade da construção, em contexto real e com estudo de caso.

No enquadramento teórico, mostramos os motivos subjacentes à implementação de um sistema de controlo de gestão numa entidade. De seguida, traçamos uma breve resenha histórica em torno da evolução dos sistemas de controlo de gestão. Por fim, refletimos sobre a importância de definir a estratégia de cada empresa para o controlo de gestão.

No segundo capítulo, explicamos em que consiste o BSC, os seus pressupostos, o que procura medir e de que forma o faz. A par desta descrição, avaliamos criticamente as suas potencialidades e as suas limitações, realçando os aspetos positivos associados à abrangência do controlo.

O estudo de caso é apresentado no terceiro capítulo. Após a descrição da empresa real onde implementaremos um sistema detalhado de controlo de gestão baseado no BSC, incluindo o respetivo sector da atividade, âmbito de atuação e objetivos e valores estratégicos, procedemos a uma análise SWOT com o objetivo de mostrar a necessidade e importância de implementar este sistema.

De seguida, definimos a metodologia aplicada, de acordo com as perspetivas do BSC para a empresa, e justificamos as medições utilizadas e os resultados que se pretendem atingir. Por fim, desenhamos o Mapa Estratégico da empresa, destacando os objetivos estratégicos e respetivos indicadores, e apresentamos uma calendarização para a sua implementação e follow-up¹, onde se define quem está envolvido na apresentação das medições (indicadores) e quando o deve fazer.

¹ Este termo é utilizado para significar “ dar acompanhamento” ao que se começou.

Ao longo do trabalho, apresentam-se figuras e quadros que facilitam a leitura e compreensão da narrativa desenvolvida.

No último capítulo, procedemos à conclusão da proposta apresentada para o BSC da empresa em análise.

1. Enquadramento teórico

1.1. Porquê implementar um sistema de controlo de gestão

Implementar um sistema de controlo de gestão (CG) numa empresa é um desafio importante e sério. Este permite a avaliação/controlo da empresa em determinadas fases temporais previamente definidas, mas a sua implementação ainda não é uma realidade em muitas empresas portuguesas, principalmente nas PME, apesar das suas vantagens.

Na conceção e desenvolvimento de um sistema de controlo, importa considerar as seguintes características:

- Agregar indicadores económicos/financeiros e indicadores de performance da empresa que não são mensuráveis diretamente, quer internamente, quer para fora da empresa.
- Interligar todos os indicadores.
- Não medir em excesso.

No caso do sistema de CG proposto ao longo desta dissertação, existem desafios adicionais, nomeadamente: inserção estratégica em linhas de missão e visão; enquadramento em mapa estratégico com descrição de objetivos; adequação de um sistema de monitorização com indicadores e metas; e definição de ações para conseguir alcançar os objetivos previamente descritos. Para além disso, a sua implementação deverá basear-se na colaboração dos decisores da empresa, diretores de departamento e responsáveis de equipas, o que poderá ser feito através de entrevistas diretas.

O nosso objetivo é propor um sistema de CG adequado e aplicado a uma empresa concreta e não elaborar um sistema standardizado passível de implementação em qualquer empresa. Este trabalho é, por isso, exclusivo e inovador, num contexto em que é a primeira vez que se implementará tal sistema na empresa em análise.

Logo, a implementação de um sistema de CG tem, necessariamente, um cariz prático no âmbito desta dissertação. Este visa potenciar os instrumentos disponíveis destinados à

gestão de uma determinada empresa, os quais se limitam, atualmente, a instrumentos mensais de controlo e de leitura de natureza exclusivamente económica e/ou financeira. A aplicação dos conceitos de CG pretende, assim, apurar os instrumentos, mas também os processos mais indicados para o plano da empresa, enquadrados num sistema de controlo estratégico (Simons, 1991).

1.2. Reposicionamento dos sistemas de controlo de gestão

A partir de meados da década de 90 do séc. XX, o CG passou a ser mais relevante e ativo nos processos de construção e mudança estratégica das organizações (Anthony e Govindarajan, 2007). Este reposicionamento dos sistemas de CG resultou da constatação de que a estratégia influencia os sistemas de CG mas estes também influenciam a estratégia, ideia evidenciada em diversos estudos.

Doravante, o propósito do CG consistiria em fornecer informação útil para a tomada de decisão, planeamento e avaliação (Widener, 2007). Nessa perspetiva, os sistemas de CG seriam entendidos como ferramentas para “gerir com carácter de exceção”, com o intuito de implementar estratégias intencionadas na organização (Simons, 1991).

Atualmente, o CG consiste no *“conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”* (Jordan *et al.*, 2011: 19). Nesse sentido, pode ser visto como um sistema que reúne informação e facilita a comunicação, motivação e avaliação da performance dentro de uma organização (Atkinson *et al.*, 1997).

Considerando a centralidade estratégica dos sistemas de CG nas empresas, novas ferramentas de gestão do desempenho da empresa (como o BSC e o EVA) e novas abordagens teórico-metodológicas têm surgido, quer na academia, quer nas empresas. Estas convidam-nos a aprofundar a reflexão e o conhecimento sobre os seguintes tópicos: principais conceitos, objetivos e processos intimamente associados ao CG;

perceção da influência que os mais variados comportamentos têm no CG; avaliação comparativa das ferramentas de CG e respetiva articulação com a operacionalização da estratégia da empresa, enquadrada na estrutura organizacional; e compreensão da utilidade dos sistemas de planeamento, controlo orçamental e metodologias na análise de desvios.

Para que o sistema de CG seja aplicado com eficácia e resulte em benefícios para a empresa, esta necessita de clarificar a sua missão, visão e objetivos estratégicos. Em particular, importa que a empresa estabeleça ligações coerentes entre os seus objetivos estratégicos/operacionais, as metas de desempenho e os planos de ação a desenvolver, alinhando todos os níveis organizacionais (empresa/unidades; negócio/funções/chefias/equipas/colaboradores).

1.3. Enquadramento do controlo de gestão

Através do CG, os *“gestores influenciam os outros membros da organização na implementação das estratégias”* (Anthony e Govindarajan, 2007). Desde os anos 90 do século XX que os gestores se deparam com a necessidade de resolver um problema fundamental - usar o controlo em organizações que exigem flexibilidade, inovação e criatividade.

Tradicionalmente, o desempenho de uma organização assentava na mensuração da área financeira e económica e respetiva avaliação a curto-prazo, não existindo uma ligação com as estratégias da organização (Anthony e Govindarajan, 2007). Logo, faltavam indicadores que ligassem, transversalmente, toda a organização e envolvessem todos os interessados, a montante e a jusante da organização. Para além disso, escasseavam indicadores que articulassem uma perspetiva de curto-prazo com uma visão de longo-prazo, associados a uma estratégia bem definida e exequível da organização.

Atualmente, o CG articula estrategicamente o processamento de decisões na organização com vista à prossecução de objetivos, estratégias e políticas para

implementar a estratégia global da organização, assegurando que as tarefas são executadas com eficiência e eficácia através do controlo operacional. O CG engloba, assim, quatro conceitos centrais (Simons, 2000):

- **Objetivos:** qual a finalidade da organização no(s) negócio(s) que desenvolve (por exemplo, aumentar a rentabilidade do seu negócio, aumentar as vendas, internacionalizar o negócio, entrar em novos mercados).
- **Indicadores:** definição de como vai medir os objetivos que se propõe atingir, ou seja, qual o indicador a usar para mensurar o objetivo pré-definido (por exemplo, se quer aumentar as vendas, definir como vai medir esse aumento).
- **Metas:** indicação do valor mínimo que se pretende atingir ou ultrapassar em relação ao indicador definido previamente (por exemplo, se pretender aumentar as vendas mensalmente, mencionar o valor mínimo de vendas mensais da empresa ou por cada comercial).
- **Ações:** aspetos que a organização deve desenvolver ou áreas em que deve apostar/investir para atingir o objetivo previamente definido (incluindo, entre outros, informatizar, nova e/ou mais força de vendas, formação de recursos humanos).

Anthony e Govindarajan (2007) sintetizam o CG como um processo que envolve as seguintes dimensões: planeamento por parte da empresa e coordenação das respetivas atividades; orientações quanto à forma como a comunicação/informação devem ser transmitidas; avaliação da informação transmitida; identificar o que se deve corrigir e tomar decisões/ações corretivas; e analisar os fatores que influenciam o comportamento na empresa, tanto de colaboradores como a nível da gestão.

Já Simons (2000: 67) destaca a importância da tomada de decisão em torno da utilização da informação nas organizações, através da qual se define a formação para o que se pretende controlar. Desta forma, a informação é usada para dar origem ao controlo, permitindo assinalar comportamentos e, finalmente, ter comunicação externa.

Apesar de existirem outras propostas sobre os meios a utilizar no CG, a seleção dos autores supracitados prende-se com o fato das suas abordagens fazerem a ligação entre a tomada de decisão por parte da hierarquia de topo e a execução da estratégia da organização, incluindo a execução operacional. Logo, a estratégia a adotar pela organização para o seu CG deve ser realizada de acordo com o que é definido pela gestão de topo, procedendo-se a um alinhamento estratégico para a sua execução.

1.4. Definição da estratégia da empresa para o controlo de gestão

As características da estratégia de uma organização são relevantes para a implementação de um sistema de CG, sendo fundamental a existência de um alinhamento entre ambos. Importa, ainda, que a estratégia da organização crie valor para a empresa, para os acionistas e para os stakeholders².

Na definição da estratégia da empresa para o CG colocam-se diversas questões, como por exemplo, quem deve ser responsável por desempenhar o papel de executor do CG na organização. Esta função está normalmente atribuída ao “controller”, mas o seu papel ainda não está bem definido. Daí que se questione a possibilidade desta função ser desempenhada pelo gestor de topo ou pelos quadros intermédios.

Uma outra questão diz respeito à definição do grau de autonomia do departamento responsável pelo CG, ou seja, este deverá ser autónomo ou depender de um outro departamento? Atendendo a que a execução do CG, assim como o enquadramento das respetivas funções, está nas mãos dos gestores da organização, e não de um departamento, estes são participantes corresponsáveis na implementação da estratégia de CG. O controller terá como função compilar os indicadores fornecidos transversalmente pelos diferentes gestores que executam a estratégia do CG, analisar os desvios e interpretar os dados fornecidos.

² Os stakeholders são pessoas ou entidades que, de alguma forma, estão relacionadas com a empresa (fornecedores, clientes, acionistas, entre outros).

Muitas vezes, a estratégia definida pela empresa para o CG encontra obstáculos durante a respetiva implementação, podendo revelar-se inoperacional no seio dessa organização. Isto acontece, sobretudo, nas seguintes circunstâncias: a estratégia definida é bastante vaga; as responsabilidades pelas ações de execução e/ou controlo não são descritas de forma explícita; ausência de um modelo que oriente a execução da estratégia; as pessoas designadas para participar na execução da estratégia de CG não compreendem o papel que lhes foi atribuído; seleção da pessoa errada para desempenhar determinado papel no controlo da estratégia; os incentivos para suportar os objetivos de execução da estratégia não são os mais adequados; os objetivos estratégicos não têm ligação com os objetivos individuais e/ou de equipa; a gestão de topo define a estratégia mas descuida o foco nos objetivos previamente definidos ao longo do tempo; e a não adequação da formação de recursos humanos e dos recursos financeiros e informáticos (Hrebiniak, 2005).

Para além destes fatores, também a existência de mudanças estruturais no sector de atuação de uma organização pode fazer com que esta tenha que reformular a sua posição estratégica. De facto, a *“continuidade estratégica não implica uma visão estática da competitividade. A empresa deve melhorar continuamente a sua eficácia operacional e ativamente tentar deslocar a fronteira da produtividade. Ao mesmo tempo, é necessário que haja esforço contínuo para alargar a sua singularidade enquanto fortalece o ajuste entre as suas atividades”* (Porter, 1996). Assim, a organização deve alavancar um novo processo de atividades complementares como uma vantagem sustentável e, assim, melhorar a sua renovada posição desenvolvendo a capacidade de encontrar novas soluções de compromisso.

2. Enquadramento do BSC

2.1. Mais abrangência do controlo de gestão, com nova proposta metodológica

A partir do reconhecimento de que as propostas exclusivamente oriundas da contabilidade financeira não eram suficientes para controlar o todo de uma organização e não criavam valor futuro para a mesma, dois professores da Universidade de Harvard – Robert Kaplan e David Norton – criaram, no início dos anos 90 do século XX, um grupo de trabalho com o objetivo de avançar com uma nova proposta metodológica para o CG. De fato, os sistemas tradicionais estavam orientados para o curto-prazo e só contemplavam mensurações de natureza financeira, faltando-lhes uma visão estratégica do CG (Kaplan e Norton, 1996).

O trabalho de Kaplan e Norton resultou na proposta de uma metodologia multidimensional de gestão, designada por Balanced Scorecard (BSC), a qual foi reconhecida, em 1997, como um dos acontecimentos mais significativos dos últimos 75 anos pela Harvard Business Review. O caráter inovador desta proposta é visível nos seguintes aspetos: ênfase na mensuração de diferentes áreas (departamentos) de uma organização (empresa), refletindo os seus diferentes interesses; focalização em indicadores de curto-prazo, mas também de médio/longo-prazo; estabelecimento de objetivos; e inclusão de indicadores ligados à estratégia da organização e não apenas de indicadores financeiros.

Pinto (2009) mostra como a medição da performance no BSC é efetuada através da definição de objetivos, metas e indicadores de desempenho resultantes de planos de ação (Figura 1).

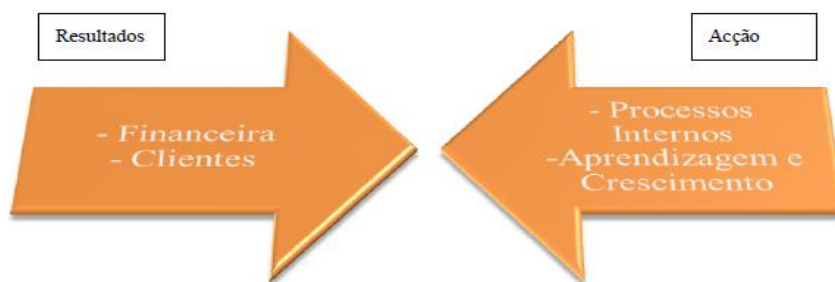


Figura 1. Balanced Scorecard
 Fonte: Adaptada de Pinto (2009).

Mais tarde, Kaplan e Norton (2008a) conceberam, ainda, um sistema de execução estratégico que integra uma larga variedade de ferramentas de gestão, desde a formulação de estratégias e a gestão operacional até aos métodos analíticos para avaliar a organização. De acordo com os autores, o BSC fornece um quadro que permite à organização mapear a execução de estratégias, potenciando a mudança perante a identificação de problemas.

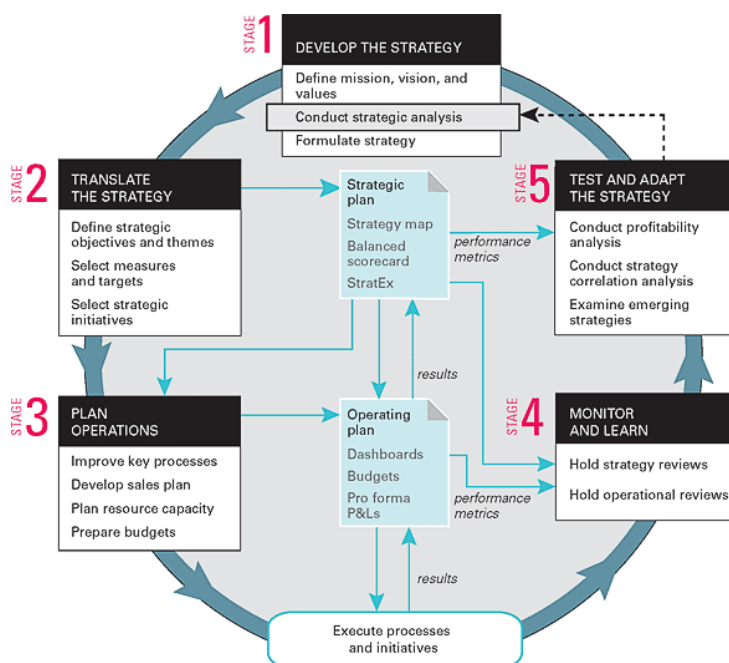


Figura 2. Closed-Loop Management System
 Fonte: Kaplan e Norton, 2008: 65 (consultar Anexo I).

Logo, o BSC é muito mais do que um simples instrumento que permite medir o desempenho das organizações (Olve *et al.*, 1999). Este transmite os conhecimentos, as habilidades e os sistemas que os seus trabalhadores precisam (aprendizagem e crescimento) para inovar e construir uma estratégia capaz e eficiente (processos internos) que agrega valor específico para o mercado (clientes) e que acabará por conduzir a um maior valor para o acionista (financeiro) (Kaplan e Norton, 1996). A robustez destas quatro perspetivas – aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes, financeira – assenta na transversalidade a todas as empresas e no enquadramento num modelo de trabalho flexível (Kaplan e Norton, 1996).

Neste contexto, as medidas de desempenho de uma empresa são afetadas pelos comportamentos das pessoas, quer interna, quer externamente, e não apenas por indicadores de natureza financeira. Para sobreviver e prosperar num mercado cada vez mais competitivo, as empresas devem, assim, medir e gerir sistemas internos da sua estratégia e capacidade.

O BSC mede indicadores financeiros de curto-prazo, mas também integra um conjunto de medidas associadas ao cliente, a processos internos, aos colaboradores, ao desempenho dos sistemas e ao sucesso financeiro de longo-prazo. Este proporciona aos gestores uma base de trabalho compreensiva que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coeso de medidas de desempenho passíveis de avaliação.

2.2. Perspetivas do BSC

Uma das razões que justifica a popularidade do BSC prende-se com a simplificação da medição em quatro perspetivas (financeira, clientes, processos, de aprendizagem e desenvolvimento) e a respetiva interligação, transformando a forma como o plano estratégico da empresa é expresso. O mapeamento da relação de causa e efeito entre estas perspetivas ao longo de cada departamento da organização facilita a identificação de mudanças alcançadas através da execução de uma estratégia.

Segundo Cobbold e Lawrie (2002), a inclusão do conceito de objetivos estratégicos e o aperfeiçoamento das relações de causalidade entre eles permitiram que o BSC se convertesse num verdadeiro instrumento de gestão, na medida em que pressionou as organizações a esclarecerem os seus objetivos estratégicos e permitiu a transposição do BSC para as diversas unidades de negócio, com o intuito de alinhar toda a organização com os objetivos da gestão.

Ao formar um painel de gestão multidimensional e equilibrado com uma base temporal previamente definida em cada objetivo, o BSC permite acompanhar o desempenho financeiro e, ao mesmo tempo, monitorizar os desenvolvimentos na estruturação de capacidades de aquisição dos ativos incorpóreos necessários para o crescimento da organização. Isto porque num mesmo painel estão referenciados e assimilados os seguintes aspetos, entre outros: objetivos de curto e médio/longo-prazo; indicadores financeiros e não-financeiros; indicadores de resultados (lagging) e indutores (leading); históricos e prospetivos; e desempenho externo e interno. Estes objetivos, indicadores e resultados são fulcrais para assimilar os meios que possibilitarão à organização ter sucesso quer no presente, quer no futuro (Atkinson, 2006).

De seguida, analisaremos as quatro perspetivas do BSC apresentadas por Kaplan e Norton (1996).

Perspetiva financeira

Os indicadores financeiros são oportunos, exatos e indispensáveis para uma organização, mas não devem ser interpretados de forma isolada na perspetiva multidimensional e equilibrada do BSC. Estes indicadores são úteis na compreensão da rentabilidade, produtividade e criação de valor da organização.

De acordo com Kaplan e Norton (1996), a direção da estratégia empresarial a nível financeiro pode ser medida através dos indicadores descritos na Figura 3.

		Strategic Themes		
		Revenue Growth and Mix	Cost Reduction/Productivity Improvement	Asset Utilization
Business Unit Strategy	Growth	Sales growth rate by segment Percentage revenue from new product, services, and customers	Revenue/Employee	Investment (percentage of sales) R&D (percentage of sales)
	Sustain	Share of targeted customers and accounts Cross-selling Percentage revenues from new applications Customers and product line profitability	Cost versus competitors Cost reduction rates Indirect expenses (percentage of sales)	Working-capital ratios (cas-to-cash cycle) ROCE by key asset categories Asset utilization rates
	Harvest	Customer and product line profitability Percentage unprofitable customers	Unit costs (per unit of output, per transaction)	Payback Throughput

Figura 3. Medição estratégica dos indicadores financeiros

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

Quando a empresa visa o crescimento do volume de negócios e respetiva diversificação, dispõe das seguintes ações:

- Expandir as linhas de produtos existentes ou apresentar novos produtos e serviços.
- Desenvolver novas aplicações para os produtos existentes. Estas podem ser mais vantajosas do que investir no desenvolvimento e aprovação de novos produtos.
- Aproveitar os produtos existentes na empresa para venda em novos mercados e a novos clientes.
- Aproveitar as sinergias de diferentes áreas de negócio dentro da empresa para desenvolver novos produtos ou vender projetos aos clientes.
- Desenvolver novos produtos e diversificar os serviços, de acordo com o segmento de clientes que se pretende alcançar.
- Definir uma nova estratégia de preços perante o crescimento da receita, especialmente na fase de maturidade do produto.
- Incrementar os preços dos produtos/serviços, sobretudo no caso de clientes cujas receitas não cobrem os custos (situação que, atualmente, é mais fácil de detetar com o sistema de custeio ABC).

Quando a empresa pretende reduzir os custos e melhorar a produtividade, existem as seguintes ações:

-
- Aumentar a receita da produtividade, através do aumento da receita/empregado e da adição de valor a produtos e serviços, capacitando os recursos físicos da organização e as pessoas.
 - Reduzir os custos unitários, por intermédio da descida dos custos diretos de produtos e serviços, do aumento das margens operacionais e da monitorização dos custos indiretos.
 - Melhorar os diversos canais da empresa, partilhando recursos comuns com outras unidades de negócio dentro da empresa.
 - Reduzir as despesas operacionais, em particular as despesas administrativas, gerais e de vendas. Atendendo a que são medidas de output, devem ser controladas de acordo com outras medidas de performance da empresa.

Quando a empresa quer utilizar os ativos no âmbito de uma estratégia de investimentos, opta pelas seguintes ações:

- Reformular o ciclo de fluxos de caixa, restringindo o nível de capital circulante necessário para suportar o volume de negócio desejado.
- Maximizar a utilização dos ativos, utilizando o capital ativo fixo subaproveitado em áreas novas de negócio que tenham recursos escassos.

Em suma, a perspetiva financeira representa os objetivos de longo-prazo da organização para obter retorno do capital investido. O BSC explicita os objetivos financeiros e personifica-os em diferentes estados do desenvolvimento e ciclo de vida.

Perspetiva de clientes

De acordo com a visão de Kaplan e Norton (1996), a empresa identifica os clientes e o segmento de mercado onde tem competências. Estes representam a fonte de rentabilidade dos seus objetivos financeiros e, como tal, importa potenciar o valor que a empresa representa para os mesmos, o que pode ser alcançado através da disponibilização de soluções ou serviços personalizados, da construção de confiança, da lealdade à marca e de outros relacionamentos de um-para-um.

Logo, não basta que a empresa se centre nas suas capacidades internas a nível de inovação tecnológica e de rendibilidade dos produtos. Também importa focalizar nos clientes, o que exige da empresa a capacidade de traduzir a sua missão e estratégia em objetivos específicos de mercado e do cliente. Para esse efeito, é necessário que a empresa proceda aos seguintes processos:

1. Revelar os segmentos de mercado e os potenciais clientes que pretende alcançar, elementos centrais para escolher estratégias, ações e excluir outras. A sua definição depende dos seguintes critérios: preços; qualidade; funcionalidade; imagem; reputação; relacionamento; e serviço prestado.

2. Avaliar o grupo de clientes essenciais para a empresa, com base nos resultados obtidos a nível da participação de mercado e retenção de clientes, da aquisição de clientes e da respetiva satisfação e rentabilidade. Estas medidas de avaliação podem ser agrupadas numa cadeia de relações, como se mostra na Figura 4:

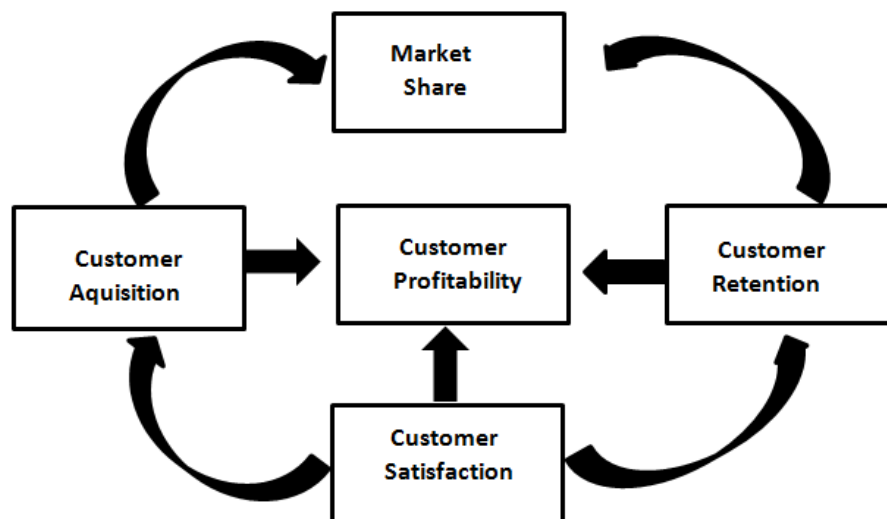


Figura 4. Medidas de avaliação na perspectiva de clientes

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

- A participação de mercado diz respeito à proporção do volume de negócios obtida num determinado mercado em termos de vendas (por exemplo, número de clientes, valores gastos, volume de vendas).

-
- Através do indicador retenção de clientes, a empresa controla, em termos absolutos, a taxa de clientes que a unidade de negócios retém ou a manutenção da relação com os clientes.
 - A variável aquisição de clientes mede, em termos absolutos ou relativos, a taxa de clientes que a unidade de negócios atrai ou o ganho de novos clientes ou negócios.
 - A avaliação da satisfação dos clientes pode obter-se ao solicitar-lhes a atribuição de um valor para classificar o desempenho da empresa em critérios específicos.
 - A rentabilidade do cliente mede o lucro líquido do cliente ou do segmento de mercado, depois de excluir as despesas incorridas com os mesmos.

3. Medir as propostas de valores dos clientes. Ainda que estas propostas variem transversalmente através das empresas e dos segmentos de mercado estudados por Kaplan e Norton (1996), os autores observaram que as empresas com scorecard partilham a avaliação de um conjunto de atributos que organizam a medição da proposta de valor dos clientes, nomeadamente: i) atributos do produto/serviço (por exemplo, a funcionalidade do produto e do serviço prestado, o preço e a qualidade); ii) a relação com o cliente (por exemplo, entrega do produto/serviço, resposta atempada, sentimento do cliente ao comprar à empresa e afinidade com o cliente); e iii) imagem e reputação da empresa junto do cliente (atributos que refletem a intangibilidade dos fatores que atraem clientes para a empresa, como seja a publicidade ou a qualidade do produto/serviço vendido).

De acordo com a proposta de Kaplan e Norton (1996), cada empresa deve desenvolver o seu conjunto de objetivos, de modo a que estes lhe acrescentem valor na perspetiva dos clientes. Ainda assim, estes tendem a abranger medidas relacionadas com o tempo de resposta e a qualidade e preço do produto/serviço.

Em suma, na perspetiva de clientes os gestores devem ter ideias claras acerca do cliente-alvo e do segmento de negócio para poder selecionar um conjunto de objetivos a medir para avaliar os seus clientes atuais ou potenciais novos clientes.

Perspetiva de processos

De acordo com a abordagem proposta por Kaplan e Norton (1996), a identificação dos processos mais críticos para atingir os objetivos dos clientes e dos acionistas da empresa auxilia a organização a inferir como o seu negócio está a funcionar e se há um alinhamento entre as suas atividades e objetivos. Estes processos podem estar relacionados com a missão global da organização, com processos de apoio ou com as tarefas realizadas pelos colaboradores, desde tarefas especializadas até tarefas genéricas.

Os autores conceberam um modelo genérico de cadeia-valor, o qual deverá ser adaptado ao negócio de cada empresa, considerando os processos internos de criação de valor para o cliente e de produção de resultados financeiros. Como se pode observar na Figura 5, existem três tipos de processos internos, a saber:

- O processo de inovação, que envolve a identificação das necessidades dos clientes e do mercado e posterior desenvolvimento de produtos ou serviços que vão de encontro a essas necessidades.
- As operações, que incluem a prestação de serviços ao cliente.
- O serviço de pós-venda, garantindo que as necessidades do cliente são satisfeitas, aspeto que acrescenta valor aos produtos vendidos ou aos serviços prestados.

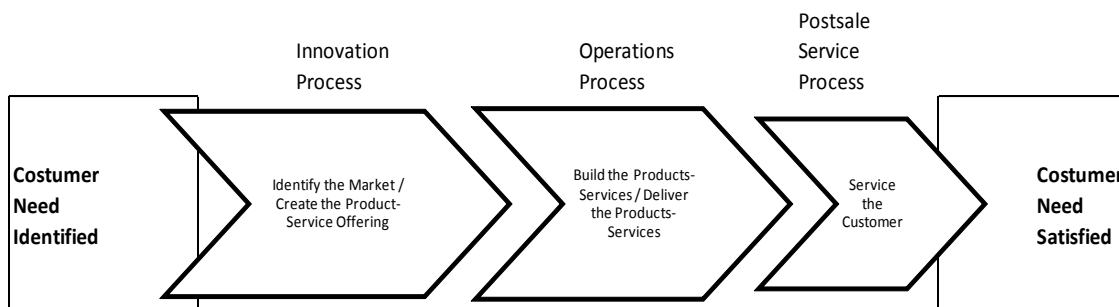


Figura 5. Perspetiva de processos internos: o modelo genérico cadeia-valor

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

Em suma, na perspetiva de processos os gestores enumeram os processos essenciais para atingir os objetivos dos acionistas e o seu segmento de clientes, com base na identificação dos custos, da qualidade, do tempo e das características de desempenho da empresa que permitem obter produtos/serviços que satisfaçam os seus clientes.

Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento

De acordo com a proposta de Kaplan e Norton (1996), a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento visa a identificação das infraestruturas necessárias para cumprir os objetivos estratégicos e os resultados definidos nas demais perspetivas (financeira, de clientes, de processos), sendo, por isso, essencial na sustentação do crescimento e do progresso da empresa a longo-prazo. Tais infraestruturas devem enquadrar-se na rede estratégica da empresa e incluem, entre outras, dimensões relacionadas com as pessoas, os sistemas e os procedimentos, nomeadamente: competências, habilidades e conhecimento dos recursos humanos; tecnologias, aplicativos e sistemas para a execução dos processos internos; cultura organizacional; motivação dos colaboradores, liderança executiva, comunicação e outras qualidades da organização.

Os autores referem a necessidade de cada empresa escolher medidas para avaliar o desempenho em três categorias principais - a satisfação dos colaboradores, a retenção de colaboradores, e a sua produtividade - e posteriormente identificar situações específicas que funcionem como drivers para a aprendizagem e para o desenvolvimento da empresa. Como se pode observar na Figura 6, estes drivers tendem a localizar-se em três áreas fundamentais:

- Na requalificação das competências dos colaboradores, estimando o tempo que cada colaborador precisa para atingir os níveis de competência requeridos pela empresa.
- Na maximização da capacidade dos sistemas de informação, formando os colaboradores nas áreas em que a empresa é capaz de satisfazer o cliente e, dessa forma, transmitirem-lhe o produto/serviço completo.
- Na promoção de um clima organizacional que estimule a motivação, as capacidades dos colaboradores e o alinhamento do desempenho individual, de equipa e de departamento com os objetivos estratégicos da empresa, recorrendo a medidas que permitam aos colaboradores participar na criação de valor.

Staff Competencies	Technology Infrastructure	Climate for Action
Strategic skills	Strategic technologies	Key decision cycle
Training levels	Strategic databases	Strategic focus
Skill leverage	Experience capture	Staff empowerment
	Proprietary software	Personal alignment
	Patents, copyrights	Morale
		Teaming

Figura 6. Drivers de situações específicas de aprendizagem e crescimento

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

Em suma, um bom desempenho das empresas e a prossecução dos objetivos a que se propõem exige um investimento significativo nos colaboradores e na respetiva requalificação e formação, assim como nos sistemas de informação e processos.

2.3. Como monitorizar as perspetivas do BSC

Para cada uma das perspetivas descritas na secção anterior, é necessário contemplar no painel de gestão os seguintes elementos (ver Anexo II):

- Objetivos estratégicos, ou seja, o que a organização pretende controlar e/ou atingir e o que é crítico nesses processos.
- Indicadores para controlar os objetivos propostos, definindo a forma como estes serão quantificados ou medidos.
- Metas, isto é, quais os valores, taxas ou performance que a organização pretende atingir com os indicadores definidos.
- Iniciativas estratégicas, ou seja, identificação dos programas e projetos a elaborar para atingir as metas.

Na construção do BSC, Kaplan e Norton (1996) atribuem grande importância às relações causa-efeito e propõem uma articulação entre os indicadores lagging (resultados) e leading (indutores), embora os indicadores lagging sejam mais usados nas perspetivas financeira e de clientes. Normalmente, não é possível captar toda a realidade de um objetivo estratégico através de um único indicador.

De facto, a maximização do BSC requer a utilização dos melhores indicadores para cada objetivo, o que exige a avaliação das respetivas características e atributos através de um processo iterativo. Para aferir a qualidade dos indicadores ideais, importa considerar as seguintes características:

- Objetividade, ou seja, os indicadores devem ser exatos e calculados de maneira clara e a sua interpretação não deverá depender de explicações.
- Completude, isto é, os indicadores devem conseguir transmitir isoladamente toda a realidade que se pretende medir, permitindo concluir de imediato se o objetivo foi cumprido.
- Reatividade, induzindo o comportamento desejado para cumprir o objetivo proposto.

2.4. A execução da estratégia antes do BSC

Antes da implementação do BSC, a empresa deverá delinear a sua estratégia. Para esse efeito, Kaplan e Norton (Execution Premium Process -XPP, 2008b) propõem a realização das seguintes etapas (ver Anexo III para uma esquematização dos passos a seguir):

- Desenvolver a estratégia, expressando o que funciona e o que não funciona na organização.
- Traduzir a estratégia, desenvolvendo metas, indicadores e iniciativas e o respetivo orçamento.
- Ligar a estratégia da organização às estratégias individuais das diversas unidades.
- Planear as atividades, estabelecendo uma estratégia de longo-prazo a concretizar com o trabalho diário.
- Monitorar e ajustar, controlando o desempenho da empresa segundo a estratégia definida.
- Testar e adaptar, assumindo pressupostos básicos estratégicos para assegurar a correção da estratégia.

Para saber se as medidas propostas são apropriadas, dever-se-á colocar a questão se é possível entender o objetivo estratégico da organização analisando apenas a medida final. Em caso afirmativo, isso significa que se capturou a melhor relação causa-efeito, elemento central num bom BSC. Em suma, significa que se dispõe de uma medida que implica um objetivo estratégico.

2.5. Implementação do BSC

O BSC ilustra a visão e a estratégia da organização através de indicadores, metas e ações associados a objetivos específicos e equilibrados. Por isso, a orientação estratégica da organização precisa de ser confinada a algumas áreas principais, permitindo a identificação das finalidades que sustentam a construção do BSC. Nesse sentido, importa escolher e selecionar as áreas da organização onde se pretende investir para que a estratégia seja bem-sucedida.

Antes da implementação do BSC, a organização deve realizar um diagnóstico SWOT em relação aos seguintes aspetos: missão, visão, valores e objetivos estratégicos. Esta análise deverá ser conjugada com a definição das principais linhas orientadoras da estratégia e respetivas iniciativas.

Na implementação do BSC, o elemento central é a estratégia da organização e não a utilização de controlo. Isto envolve uma discussão sobre os efeitos operacionais da estratégia e da visão da empresa ao nível das perspetivas financeira, de clientes, de processos e de aprendizagem e desenvolvimento. Adicionalmente, convoca mudanças nos processos tradicionais de controlo a favor do desenvolvimento do trabalho em equipa para alcançar consenso, da transmissão clara de resultados e objetivos e da inclusão de medidas financeiras e não-financeiras apreendidas com mais facilidade.

De fato, o carácter inovador do BSC, por comparação com outros painéis de CG e teorias de avaliação de desempenho, consiste na inclusão de objetivos e indicadores que resultam da visão e da estratégia da organização e a respetiva relação causa-efeito, e não tanto a contemplação de indicadores não-financeiros (Kaplan e Norton, 1996).

2.6. Alinhamento do BSC

O BSC tem de estar alinhado com a estratégia global da empresa, o que pressupõe as seguintes circunstâncias a nível do planeamento interno:

- Um alinhamento entre o mapa estratégico da empresa e as atualizações da respetiva estratégia.
- Que os acionistas alinhem com a estratégia da empresa.
- Que a atualização estratégica da empresa funcione nos seus departamentos (financeiro, de recursos humanos, de marketing, comercial, de produção e informático)
- Que os departamentos de suporte à atualização estratégica estejam alinhados com os restantes departamentos da empresa.

A nível do planeamento externo, a atualização estratégica de cada departamento deve estar simultaneamente alinhada com os clientes e fornecedores e com o mapa estratégico global da própria empresa.

No entanto, nem todos os colaboradores conhecem e se envolvem na estratégia da empresa. De acordo com Penny (2011), só 5% dos trabalhadores de uma organização compreende a respetiva estratégia; 25% dos gestores tem incentivos ligados à estratégia; 60% das organizações não fazem ligação do orçamento à estratégia; e 86% da equipa executiva gasta menos de uma hora por mês a discutir a estratégia.

3. Estudo de caso

3.1. Caracterização da organização

A empresa em estudo reúne condições que requerem a implementação de um sistema de CG, nomeadamente: tem a dimensão de uma PME; focaliza-se em orientações a curto-prazo; só analisa os aspetos contabilísticos/financeiros; e não possui uma estratégia de interligação das diferentes áreas da organização.

Esta empresa foi fundada em Setembro de 1995 e conta, atualmente, com cerca de 150 colaboradores, incluindo 2 administradores executivos, 3 diretores departamentais, 3 responsáveis de produção subordinados ao diretor do departamento de produção, 2 encarregados gerais e 20 chefes de equipa, cada uma com 5/6 membros.

A estrutura diretiva da empresa está organizada de acordo com o seguinte organigrama:

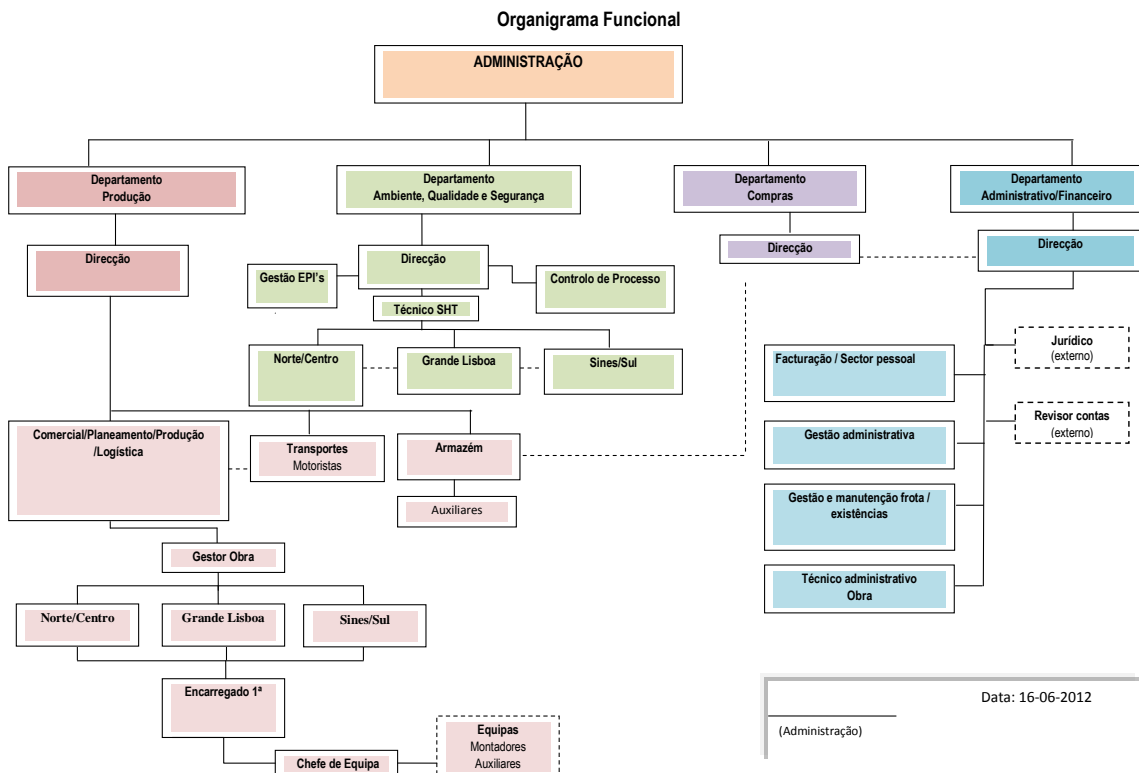


Figura 7. Organigrama da empresa

Fonte: “empresa”

O core-business da empresa é a prestação de serviços de projeto, montagem/desmontagem de andaimes e respetivo aluguer para outras empresas, utilizando material de andaime que faz parte do imobilizado.

No mercado português, esta é uma das empresas mais criativas e inovadoras no seu sector de atividade. Sendo pioneira na introdução do sistema de andaime multidirecional “Layher” no nosso mercado, um sistema de elevada fiabilidade e devidamente homologado, conforme normalização aplicável (EN 12810:2003).

Mais especificamente, a empresa presta serviços para os seguintes setores de atividade:

- Indústria, oferecendo soluções técnicas de acesso temporário para a realização de atividades em ambientes verticais de forma ágil e segura, com uma linha completa de equipamentos de andaimes e plataformas aéreas para execução de paragens de manutenção, pintura industrial e isolamento térmico, entre outras. A empresa também estuda a melhor solução de acesso para a realização da obra dos clientes, fornecendo e planeando toda a execução, desde pequeno porte até grandes plantas industriais. As equipas especializadas estão sempre disponíveis (24h/7dias) para atender as necessidades dos clientes.
- Obras especiais e obras de arte, incluindo a montagem de andaimes para eventos musicais, feiras, congressos, pontes ou viadutos em qualquer espaço.
- Construção civil, montando andaimes no exterior, no interior e para reparação/conservação.

A empresa participa no desenvolvimento de soluções técnicas e de engenharia com definição do projeto inicial de estrutura até à sua montagem final, com vantagens de ganhos de execução da obra para o cliente. Todos os projetos são feitos em Auto-Cad e podem ser detalhados em 3D.

O seu mercado de atuação confina-se ao território nacional e foca-se na indústria petroquímica, química, adubos, cimentos, obras-de-arte, entre outras..., onde presta serviços sobretudo no âmbito de “paragens” para reparação e manutenção.

Num contexto em que o mercado industrial está saturado com ofertas de trabalho a baixo custo mas com qualidade duvidosa, a empresa em estudo destaca-se pela elevada exigência e especificação em termos de segurança e requisitos formais com o pessoal que subcontrata aos fornecedores.

Em suma, a empresa tem como missão atuar cada vez mais no mercado da indústria química, petrolífera, de cimentos e adubos, prestando serviços de montagem e desmontagem de andaimes próprios. Para servir os seus principais clientes (por exemplo, Petrogal, SOPAC, Secil, Cimpor, Dow-Portugal, Cimentos Maceira-Patais, CUF, ADP,...), conta com os seguintes fornecedores: Layher (material andaime); diversas empresas de trabalho temporário, assim como, variadas empresas de EPT's (Equipamentos de Proteção Individual).

A nível da concorrência, existe uma empresa de maior dimensão que atua tanto no sector da construção civil como na indústria, mas está implementada há algum tempo tanto em território nacional, como em outros países.

As restantes empresas concorrentes são de menor dimensão (tanto a nível de faturação como no número de colaboradores), mas têm ambições de entrar mais no mesmo mercado em que a empresa em estudo atua. Estas empresas estão, por isso, atentas a eventuais quebras de responsabilidade e, por vezes, oferecem serviços com eventual prejuízo para ganhar contratos.

Atualmente, a empresa tem dois objetivos principais:

- Garantir junto dos clientes uma maior comodidade e segurança em todos os trabalhos que realiza. Para esse efeito, a empresa garante soluções para os problemas colocados em qualquer momento, beneficiando do fato de ser pioneira neste tipo de estruturas em Portugal. Adicionalmente, especializa-se cada vez mais, investindo em equipas técnicas formadas e especializadas na montagem/desmontagem de andaimes de acordo com as necessidades e o sector em que o cliente atua. Para além disso, efetua trabalhos à medida do cliente, adequando os recursos humanos e materiais a cada projeto, o que facilita o acompanhamento e o controlo dos projetos em execução. Por fim, a empresa

possui material armazenado de disponibilidade imediata para satisfazer necessidades instantâneas ou imprevisíveis.

- Avançar sozinha para outros mercados, sobretudo Espanha e França. (Em Outubro de 2011 foi criada uma filial no Brasil).

A estratégia da empresa passa pelo investimento na formação contínua dos colaboradores e em tecnologia de logística, mantendo programas permanentes integrados em cursos técnicos específicos de segurança em obra, meios de equipamento pessoal, uso de material e controlo de stocks. Este investimento visa a melhoria contínua dos procedimentos e da satisfação dos clientes através da prestação do melhor serviço do mercado. A eficiência e a eficácia dos serviços exigem que os objetivos dos clientes sejam cumpridos e que o trabalho seja executado em segurança, com equipamentos e materiais fiáveis. O acompanhamento dos trabalhos é fundamental para assegurar os níveis de serviços acordados e para minimizar as perdas de produção do cliente. Considerando os riscos envolvidos nos serviços prestados pela empresa, esta adotou o *slogan* “trabalhar com segurança”, procurando prevenir e evitar acidentes em obras.

Em termos de análise SWOT (ver Anexo IV), a empresa em estudo apresenta os seguintes pontos fortes: poucos concorrentes no mercado; certificação nas normas 18001-Segurança e saúde no trabalho; 9001-Qualidade e 14001-Ambiente (de realçar que nenhuma empresa concorrente possui a certificação simultânea nestas normas); reconhecimento por parte dos clientes; capacidade de adaptação às necessidades do cliente. Os seus pontos fracos incluem o fato de não conseguir responder a todas as solicitações de trabalho, de não ter uma estratégia de marketing definida e de estar sujeita às paragens sazonais de limpezas industriais dos clientes.

O processo de certificação (percebido pelos clientes como uma enorme valia e uma garantia de que a empresa desempenha o seu trabalho de acordo com as exigências requisitadas) e a capacidade de responder de imediato às solicitações dos clientes tradicionais, com equipas de intervenção em “alerta”, emergem como as principais oportunidades da empresa em estudo. Já a diminuição do investimento das empresas na manutenção e conservação dos meios de produção (resultado, entre outros, da atual

crise económica e financeira do país), a pequenez do mercado em que atua e a existência de concorrentes diretos e indiretos constituem as principais ameaças.

A nível financeiro, a empresa possui boa fluidez de fluxos de tesouraria. Os clientes maioritariamente cumprem os prazos de pagamento e a empresa cumpre os seus compromissos com os fornecedores.

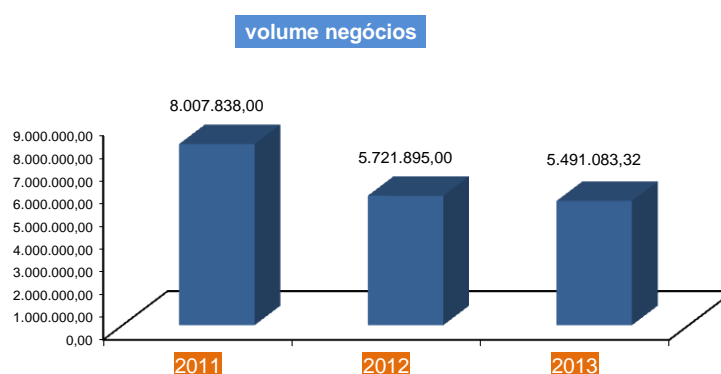


Figura 8. Volume de negócios da empresa (2011-2013)

Fonte: Relatório de Gestão-2013 da empresa

Indicadores de Estutura Financeira				
	2013	2012	2011	2010
Autonomia Financeira	63,55%	50,72%	45,77%	40,86%
Solvabilidade	174,36%	102,91%	84,41%	69,09%
Fundo Maneio	1.739.715,78	1.337.934,41	597.119,91	338.045,19

Quadro 1. Indicadores financeiros da empresa (2010-2013)

Fonte: Elaboração própria.

Nos últimos anos, a empresa conquistou diversos marcos que consolidam a respetiva missão estratégica e objetivos, nomeadamente:

- A constituição de uma filial no Brasil, em finais de 2011. Este marco representa o primeiro passo no sentido da expansão internacional da empresa, atingindo um novo mercado com imensa potencialidade de efetuar negócios.

-
- A adesão ao Programa dos Estágios Profissionais (Portaria n.º 92/2011), com a finalidade de promover e apoiar jovens recém-licenciados.
 - A aquisição do estatuto de PME Líder nos últimos 4 anos, no âmbito do Programa FINCRESCER do IAPMEI. Esta distinção é atribuída a empresas nacionais com perfis de desempenho superiores.
 - A classificação de PME Excelência, em 2011 e 2012. O IAPMEI e o Turismo de Portugal selecionam as empresas merecedoras desta reputação, sinalizando desta forma o mérito de PME que, nos vários setores de atividade, apresentam os melhores resultados económico-financeiros e de gestão.
 - A obtenção, em 23/11/2012, da certificação da empresa nas seguintes Normas NP EN: ISO 9001:2008 (Sistema de Gestão da Qualidade); ISO 14001:2004 (Sistema de Gestão da Qualidade Ambiental); e OHSAS 18001:2007 (Sistema de Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional).

Com a certificação, a empresa conseguiu: 1) promover a inovação organizacional e de processos; 2) garantir que a atividade é continuamente operada de acordo com as melhores práticas aplicáveis ao sector; 3) fomentar uma maior focalização das atividades na satisfação dos clientes; 4) contribuir para uma eficiência do processo, com redução das não-conformidades, aumento da velocidade de todo o processo e redução de custos associados a consumos de recursos, com impacto ao nível da produtividade e competitividade; 5) promover o respeito pelas condições de trabalho; e 6) promover vantagens competitivas decorrentes de uma melhoria da imagem da organização e a sua aceitação pela sociedade e pelo mercado.

No âmbito deste processo de certificação, a empresa desenvolveu o SGI (Sistema de Gestão Integrado), o qual é revisto e atualizado anualmente. O SGI inclui as seguintes dimensões de análise: programa de gestão AQS do ano n+1 - cumprimento de objetivos e metas; plano de monitorização e medição para o ano n+1 - resultados; qualificação de fornecedores; seguimento das ações definidas em revisões anteriores; adequabilidade da política de AQS, manual de AQS e organigrama; auditorias; verificação de conformidade legal; ações/oportunidades de melhoria; tratamento de não conformidades; investigação de incidentes de trabalho; participação e consulta aos

trabalhadores; formação e informação aos trabalhadores; satisfação de clientes; necessidades de alterações ao SGI; definição do programa de gestão para o ano n+1; outros assuntos abordados; e elaboração e aprovação do SGI para o ano n.

3.2. Controlo de gestão na empresa

As empresas que apresentam mais capacidades de investimento em novas tecnologias, investigação e desenvolvimento de novos produtos e na valorização dos recursos humanos, assim como predisposição para uma aprendizagem contínua são aquelas que, no futuro, obterão vantagens competitivas (Prieto *et al.*, 2006). A empresa em estudo reconhece-o, contudo não possui um sistema de CG completo.

A única análise efetuada na empresa (mensalmente e, depois, anualmente com dados comparativos), inclui o nível de faturação, os gastos e determinados rácios económicos/financeiros. Os dados que não se enquadram nestas categorias não são analisados nem medidos, como por exemplo: a influência da formação na empresa; o stock de material em armazém e em obra, o que faz com que se compre ou alugue material ou que se proceda à montagem e desmontagem de material para ser aplicado de imediato em outra obra quando tal não seria necessário; e satisfação do cliente com o serviço prestado, num contexto em que a empresa é valorizada pela capacidade de resposta aos seus principais clientes.

Assim, é necessário investir na medição e análise destes indicadores e no controlo de todos os departamentos da empresa para conhecer, com base em dados reais e objetivos, a situação atual da mesma e monitorizar a sua evolução, maximizando a rentabilidade de todos os departamentos. Considerando as características da empresa em estudo, o BSC configura-se como o sistema de CG mais apropriado, na medida em que é o mais abrangente na medição e convoca uma análise posterior dos resultados sem ser exaustivo e complexo nem pretender medir grandes quantidades de informação. Ao mesmo tempo, o BSC envolve todos os colaboradores, em particular as chefias responsáveis, intermédias e auxiliares, os quais precisam de saber o que se pretende

medir e como fazê-lo e que resultados se obterão, num processo de transmissão de informação de cima para baixo, capaz de tornar a empresa mais organizada e rentável em todos os departamentos.

3.3. Perspetivas delineadas para o BSC da empresa

O delineamento do BSC da empresa segue a proposta de Kaplan e Norton (1996), ou seja, alinha com o mapa estratégico da empresa e a respetiva visão e objetivos, contempla as perspetivas financeira, de clientes, de processos e de aprendizagem e desenvolvimento, e inclui indicadores mensuráveis em rácios e interligados (Figura 9).

Visão e Estratégia: 4 perspetivas

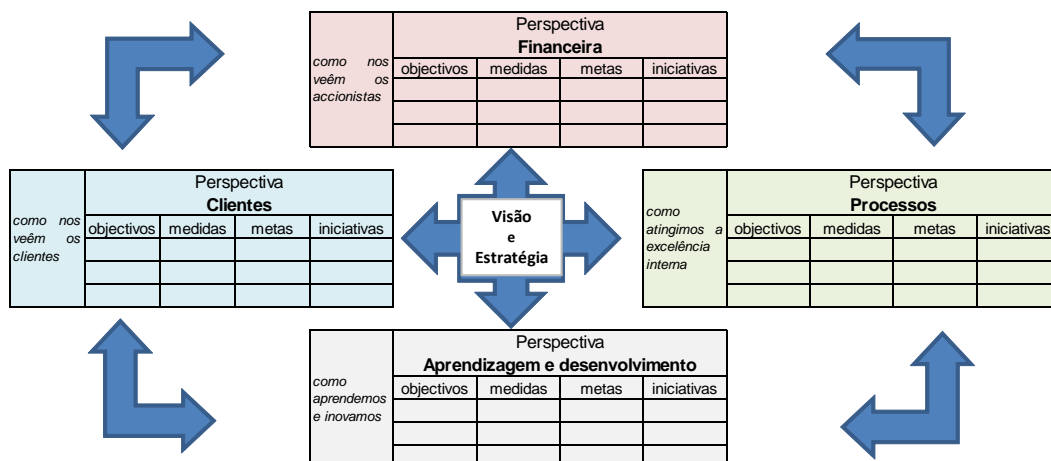


Figura 9. Perspectivas do BSC

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2007).

Na perspetiva financeira consideram-se os seguintes aspetos: a criação de valor para empresa; a relação de produtividade; um valor mínimo percentual de rentabilidade das vendas; controlo de custos; utilização de ativos e crescimento das vendas nos clientes

atuais. Estes elementos interagem com o crescimento da empresa quer em novos mercados, quer no mercado nacional.

Na perspetiva de clientes atende-se às seguintes dimensões: proposta de valor da empresa para o cliente; maior apoio no relacionamento com o cliente; imagem que a empresa transmite; melhoria da qualidade do serviço prestado a determinados clientes e manutenção da qualidade noutros clientes; prontidão de resposta ao cliente em situações de emergência, 24 horas do dia; adaptação do preço praticado ao trabalho exigido pelo cliente; e conquista de novos clientes.

Na perspetiva de processos, definem-se os objetivos do lado interno para poder responder eficazmente aos pontos estratégicos que interessam à empresa, como por exemplo: qualidade do serviço prestado; tratamento das reclamações apresentadas; controlo do material em obra; planeamento da obra, estimando o pessoal, as viaturas e o material necessários; comparar o tempo de execução da obra com o planeado; cumprimento do prazo de execução da obra; controlo dos custos da obra; gestão do material em armazém; seleção de material deteriorado; cumprimento de regulamentos e de leis ambientais e de segurança; tratamento eficaz de incidentes/acidentes em obra; e consulta médica anual a todos os colaboradores.

Na perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento atende-se às competências das diversas categorias profissionais, incluindo os seguintes aspetos: ministrar cursos de acordo com as categorias profissionais dos diversos colaboradores; avaliação de conhecimentos em obra e reaprendizagem de trabalho em obra; gestão do sistema de certificação da empresa e respetiva execução com auditorias externas; auscultar a opinião dos colaboradores através da administração de inquéritos anuais; formação anual para os colaboradores com cargos de direção e seus colaboradores diretos; e realização de reuniões mensais com a administração para analisar o nível de produção e a situação económica/financeira da empresa e adaptar processos de trabalho e inovação em conformidade.

3.4. Definição das perspetivas delineadas para o BSC

No processo de seleção dos indicadores finais a incluir nas perspetivas delineadas para o BSC da empresa em estudo, seguiu-se a proposta de Kaplan e Norton (2004a), ou seja, começou-se pela perspetiva de aprendizagem e crescimento, passando para a perspetiva de processos internos e para a perspetiva de clientes, terminando com a perspetiva financeira. Em cada uma das perspetivas consideradas, identificaram-se os objetivos estratégicos pretendidos e selecionaram-se indicadores adequados para os quantificar.

Na escolha dos objetivos estratégicos e respetivos indicadores, considerou-se inicialmente o conhecimento empírico de alguns colaboradores, vertendo para o papel as suas ideias quanto a aspetos importantes no CG da empresa que não eram medidos nem analisados. Depois, incluíram-se indicadores já existentes e facilmente mensuráveis e aperfeiçoaram-se outros indicadores disponíveis, enquadrando-os na perspetiva mais adequada. No caso da perspetiva financeira, a maioria dos indicadores selecionados já são recolhidos, calculados e analisados na empresa há alguns anos.

Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Os objetivos estratégicos definidos para esta perspetiva visam desenvolver a infraestrutura que sustentará a prossecução de objetivos ambiciosos nas restantes perspetivas. Logo, a capacidade de alcançar metas superiores depende das capacidades organizacionais existentes a nível da aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 1996). De acordo com Niven (2003) e McPhail, *et al.* (2008), há cinco dimensões fundamentais a incluir na perspetiva de aprendizagem e crescimento, a saber: a capacidade dos colaboradores; o estilo de vida e bem-estar dos colaboradores; o controlo de ferramentas por parte dos colaboradores; o alinhamento entre os objetivos da empresa e os objetivos dos colaboradores; e a motivação dos mesmos.

No caso da empresa em estudo, todos os funcionários admitidos para o Departamento de Produção têm de realizar os seguintes cursos para poder trabalhar em obra:

-
- “Passaporte de Segurança”, curso que pretende dotá-los com noções básicas para trabalhar em segurança em obra. Este curso é válido por 2 anos e sem ele o colaborador não pode entrar em obra no sector da indústria.
 - “Trabalho em Alturas”, curso que sensibiliza os trabalhadores para os riscos associados ao trabalho em altura e identifica estratégias de prevenção.
 - “Atex”, curso sobre a segurança em atmosferas explosivas.

Adicionalmente, a empresa sente necessidade de ministrar cursos abrangentes mas específicos para as necessidades dos seus colaboradores, como seja o “Curso de Primeiros Socorros”, de “Auditorias Internas”, de “Execução de Projetos”, de “Língua Inglesa” e de “Língua Espanhola”.

A empresa necessita de recrutar os melhores colaboradores para o desempenho das funções que lhe vão ser adstritas. E que não tenha muita rotação dos seus colaboradores. Para tal, é essencial efetuar um recrutamento consciente, planeado e com “bolsa” de candidatos previamente selecionados, conhecendo de antemão a qualidade de um colaborador perante necessidades de recrutamento urgente.

Cada colaborador deve ser recompensado, financeiramente, por desempenhar com qualidade e excelência o seu trabalho e por demonstrar disponibilidade para executar os trabalhos que lhe são atribuídos. Para que a empresa seja exigente com os seus colaboradores tem de lhes proporcionar condições de trabalho, o que passa pela atribuição de EPI's adequados e pelo planeamento atempado da obra, transmitindo-lhes diretamente informação sobre a data de início e de fim da obra e sobre as situações burocráticas que daí resultam.

Na Quadro 2. sumariam-se os indicadores de indução e resultados para cada objetivo estratégico, considerado na perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Perspetiva	Objetivo estratégico		Indicador
Aprendizagem e Crescimento	colaboradores competentes	A.1.1	taxa rotação
	desenvolver cultura inovação	A.2.1	ideias-sugestões/colaborador
	formação profissional	A.3.1	taxa formação
	colaboradores motivados	A.4.1	prémio financeiro desempenho
		A.4.2	condições para efectuar trabalho

Quadro 2. Objetivos estratégicos e indicadores na perspetiva de aprendizagem e crescimento

Fonte: Elaboração própria.

O objetivo estratégico “colaboradores competentes” alinha com a estratégia da empresa “trabalhar em segurança”. Este objetivo requer o recrutamento e a formação de colaboradores conscientes e responsáveis. A saída de colaboradores por iniciativa própria será um sinal de descontentamento. A saída de colaboradores por iniciativa da empresa exige a análise da conjuntura económica. O indicador que mede este objetivo será a

A.1.1: taxa de rotação, ou seja, o rácio entre o número de rescisões e o número médio de colaboradores, com target inferior ou igual a 10%.

Um outro objetivo estratégico consiste em “desenvolver cultura inovação”. Para esse efeito, os colaboradores preencherão, anualmente, um inquérito que visa averiguar as suas opiniões sobre melhorias a efetuar na empresa e novos processos de trabalho. Este objetivo será medido através do indicador

A.2.1: ideias/sugestões por colaborador, medido através do número médio de ideias e sugestões apresentadas por colaborador num questionário anual.

A “formação profissional” é outro objetivo estratégico e inclui a monitorização da formação contínua dos colaboradores dos diferentes departamentos, mas também da formação dos novos colaboradores que entram na empresa. A avaliação do

cumprimento do plano de formação definido anualmente será efetuada através do indicador:

A.3.1: taxa de formação, a ser medido pela formação realizada sobre a formação programada, com um target superior ou igual a 95%. A formação programada é definida no ano n-1 para o ano n.

Um último objetivo estratégico prende-se com os “colaboradores motivados”. A motivação dos colaboradores é essencial para produzir bem e baixar o absentismo (que, neste sector de atividade é elevado e provoca reorganizações constantes das equipas de trabalho). A motivação e a vontade de executar determinados níveis de esforço para que uma organização alcance os seus objetivos são condicionadas pela forma como a empresa satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos, o que pode ser medido através dos seguintes indicadores:

A.4.1: prémio financeiro de desempenho, medido pela avaliação individual da produtividade;

A.4.2: condições para desempenhar o seu trabalho, como EPI's apropriados e planeamento atempado da preparação da obra.

Os colaboradores são ativos intangíveis da empresa e o acompanhamento destes indicadores são a base para verificar se a área de recursos humanos está a cumprir o seu papel na estratégia da empresa. Com base nos resultados obtidos, serão tomadas medidas para que o trabalho seja adequado aos objetivos da empresa, na perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Perspetiva de processos

Desde que haja um investimento concreto e eficaz na perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, alguns processos internos direcionados para o cliente poderão ter um desempenho excelente, de forma a cumprir os desafios dos objetivos estratégicos propostos pela empresa.

No BSC, os objetivos e as medidas desenvolvidos para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e dos clientes-alvo (Kaplan e Norton, 1997). Esta visão implica que a empresa tenha indicadores que lhe permitam aferir a satisfação do cliente.

No Quadro 3. resumiam-se os indicadores de indução e resultados para cada objetivo estratégico, considerado na perspectiva de processos.

Perspetiva	Objetivo estratégico		Indicador
Processos	desenvolver serviços	P.1.1	SGI da empresa
	conquistar novos clientes	P.2.1	% plano mkt
		P.2.2	propostas adjudicadas de novos clientes
	planejar serviços	P.3.1	custo real/custo orçamentado
		P.3.2	prazo real/prazo planeado
		P.3.3	materiais reais/materiais planeado
		P.3.4	meios humanos reais/meios humanos planeado
	acompanhar equipes	P.4.1	% cumprimento auditorias
	realizar serviços	P.5.1	tempo médio resposta a emergências
		P.5.2	nº não-conformidades

Quadro 3. Objetivos estratégicos e indicadores na perspectiva de processos

Fonte: Elaboração própria.

Um objetivo estratégico é “desenvolver serviços”. A empresa precisa de desenvolver os serviços que presta aos seus clientes para continuar a ser considerada como especialista na sua actividade e um parceiro que participa na construção de novas soluções e não ser vista como uma mera executante. Este objetivo será medido através do:

P.1.1: SGI da empresa, que está relacionado com o “Processo de Qualidade” da empresa que inclui diversas dimensões de análise.

“Conquistar novos clientes” é um objetivo estratégico partilhado por muitas empresas. No caso da empresa em estudo, este objetivo será medido através dos seguintes indicadores:

P.2.1: percentagem do plano de marketing, com o rácio entre a execução do plano de marketing e o plano de marketing definido, com um target superior ou igual a 80%;

P.2.2: propostas adjudicadas de novos clientes, com o rácio entre as propostas de novos clientes e o total de propostas apresentadas, para uma taxa de adjudicação target superior ou igual a 10%.

Um outro objetivo estratégico é “planear serviços”, de modo a assegurar que os compromissos acordados com os clientes são cumpridos, que as obras começam na data combinada e que há uma boa utilização dos meios disponíveis; em suma, ser eficiente. Os quatro indicadores escolhidos têm um target superior ou igual a 90% e incluem:

P.3.1: custo real da obra vs. o custo orçamentado, com o somatório do custo real das obras a dividir pelo somatório do custo orçamentado;

P.3.2: prazo real de execução da obra vs. o prazo planeado de execução da obra, com o somatório dos dias reais de execução da obra a dividir pelo total do número de dias planeados para a sua execução;

P.3.3: materiais reais usados em obra vs. os materiais planeados a usar em obra, com o somatório dos m³ reais de material usado em obra sobre o somatório dos m³ de material planeados para usar na execução da obra;

P.3.4: meios humanos usados na realidade vs. os meios humanos planeados, dividindo o número total de colaboradores que estiveram realmente na obra pelo número de colaboradores planeado para a obra.

“Acompanhar equipas” também é um objetivo estratégico. Na obra, é preciso verificar se as equipas estão a executar o que lhes foi transmitido, tanto a nível de formação como do plano de execução de obra, assim como assegurar que nada lhes falta para

conseguirem fazer frente ao inesperado e manter a comunicação a circular para garantir uma boa execução da obra. Este objetivo terá como indicador:

P.4.1: percentagem de cumprimento das auditorias definidas no SGI da empresa, medida pelas auditorias efetuadas sobre as auditorias planeadas, com target superior ou igual a 95%.

Um último objetivo estratégico inclui “realizar serviços”, de forma a que a obra decorra de acordo com o projetado e de encontro com as expetativas do cliente, ou seja, trabalhando em segurança, cumprindo os requisitos do serviço e estando atento à evolução das necessidades dos clientes para poder responder com rapidez e flexibilidade. Os indicadores que medem este objetivo são os seguintes:

P.5.1: tempo médio de resposta a emergências em obra, detetado pela contagem do número de horas entre a comunicação da emergência e a respetiva resposta em obra;

P.5.2: número de não conformidades, não conformidades detetadas e apresentadas pelos clientes.

Após a análise destes indicadores, a empresa terá capacidade de corrigir situações e adaptar-se, melhorando os processos internos.

Perspetiva do cliente

Atualmente, a concentração nos clientes é um dos objetivos de muitas empresas, sendo fundamental a configuração de um bom relacionamento entre o cliente e a empresa. A empresa deve reconhecer e identificar os seus clientes e dar respostas às suas solicitações. Para tal, é preciso conhecê-los bem, saber manter a comunicação, escutar as suas necessidades e reconhecer a fidelidade dos clientes.

Na perspetiva do cliente, a empresa tem de manter os clientes atuais, cativar novos clientes e anular os clientes que não lhe interessam. Uma ambição comum a muitas empresas, e que está descrita na declaração da missão da empresa em estudo, é “ser considerada como a primeira no fornecimento e na capacidade de agregar valor aos

clientes”. Para Kaplan e Norton (1996), o enquadramento do interesse dos clientes tende a ser dividido em quatro categorias – prazo, qualidade, desempenho e serviços, e custo, (com medidas distintas para cada uma delas). A dependência dos clientes para a elaboração e definição de alguns indicadores de desempenho obriga a empresa a encarar com muita seriedade o seu desempenho através dos “olhos” dos clientes.

No Quadro 4. sumariam-se os indicadores de indução e resultados para cada objetivo estratégico considerado na perspetiva de clientes.

Perspetiva	Objetivo estratégico		Indicador
Cientes	satisfação clientes	C.1.1	inquerito de cliente
	fidelização clientes	C.2.1	taxa contratos perdidos
		C.2.2	idade média dos contratos
	garantia serviço	C.3.1	% cumprimento prazos
		C.3.2	taxa reclamações
	novos clientes	C.4.1	nº novos clientes
		C.4.2	nº novos contratos

Quadro 4. Objetivos estratégicos e indicadores na perspetiva de clientes

Fonte: Elaboração própria.

A “satisfação clientes” é um objetivo estratégico, pois a empresa precisa de corresponder às necessidades dos seus clientes. A avaliação deste objetivo é feita com base no seguinte indicador:

C.1.1: inquérito de cliente, solicitado ao cliente e devidamente tratado pela empresa.

Um outro objetivo estratégico prende-se com a “fidelização clientes”, avaliada por intermédio de indicadores como:

C.2.1: taxa de contratos perdidos, efetuando-se a divisão do número de contratos perdidos sobre os contratos totais;

C.2.2: idade média dos contratos, avaliando há quanto tempo os clientes têm contratos com a empresa (têm relação comercial com a empresa), independentemente do local das obras e se estas foram ou estão a ser executadas.

Também a “garantia serviço” é um objetivo estratégico. A empresa precisa de garantir aos seus clientes a qualidade do serviço que presta, sem a qual não mantém nem cativa clientes. Este objetivo pode ser medido com os seguintes indicadores:

C.3.1: percentagem de cumprimento de prazos definidos, com o rácio prazo executado sobre prazo proposto ao cliente, com target superior ou igual a 95%;

C.3.2: taxa de reclamações, obtida pela divisão do número de reclamações sobre número de m³ de montagem executados, obtendo-se fiabilidade qualitativa na execução do serviço.

Por fim, conquistar “novos clientes” assume-se como um objetivo estratégico, mensurável com os seguintes indicadores:

C.4.1: número de novos clientes, com a contagem do número de novos clientes;

C.4.2: número de novos contratos, com a contagem de novos contratos de obra, atendendo a que o mesmo cliente pode ter várias obras e adjudicar a diferentes empresas.

Perspetiva financeira

No topo do BSC surge a perspetiva financeira, a qual vai avaliar se a estratégia está a ser bem-sucedida, na medida em que demonstra os efeitos económicos imediatos das ações acabadas. Kaplan e Norton (2000) afirmam que “os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão a contribuir para a melhoria dos resultados”.

Os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. De acordo com Kaplan e Norton (1996), estes ciclos têm três fases: crescimento, sustentação e colheita. A compreensão desta classificação é fundamental para conceber, responsabilmente, um BSC adequado e que venha a estabelecer metas e indicadores coerentes e alinhados com a estratégia.

No Quadro 5. sumariam-se os indicadores de indução e resultados para cada objetivo estratégico considerado na perspetiva financeira.

Perspetiva	Objetivo estratégico		Indicador
Financeira	aumentar rentabilidade	F.1.1	RAI/Vendas+PS
		F.2.1	rentabilidade das vendas
	crescer vendas	F.2.2	% vendas clientes actuais
		F.2.3	% vendas clientes novos
		incrementar produtividade	F.3.1
	F.3.2		VAB/m ³ executados

Quadro 5. Objetivos estratégicos e indicadores na perspetiva financeira

Fonte: Elaboração própria.

Na perspetiva financeira, emergem três objetivos estratégicos: “aumentar rentabilidade”; “crescer as vendas”; e “incrementar produtividade”.

O primeiro objetivo “aumentar rentabilidade”, é avaliado através do indicador:

F.1.1: resultados-antes-de-impostos a dividir pelas vendas+prestação de serviços,
com target igual ou superior a 9%.

O objetivo “crescer vendas” é mensurável com os seguintes indicadores:

F.2.1: rentabilidade das vendas (resultado líquido sobre vendas+prestação de serviços), com um target superior a 7%;

F.2.2: percentagem de vendas a clientes atuais, com o rácio vendas-clientes-atuais sobre as vendas-totais, com target até 90%;

F.2.3. : percentagem de vendas a clientes novos, com o rácio vendas-clientes-novos sobre as vendas-totais, com um target superior a 10%.

Finalmente, “incrementar produtividade” é outro objetivo estratégico financeiro para poder aumentar a rentabilidade do capital, mesurável através dos indicadores:

F.3.1: VAB/trabalhador;

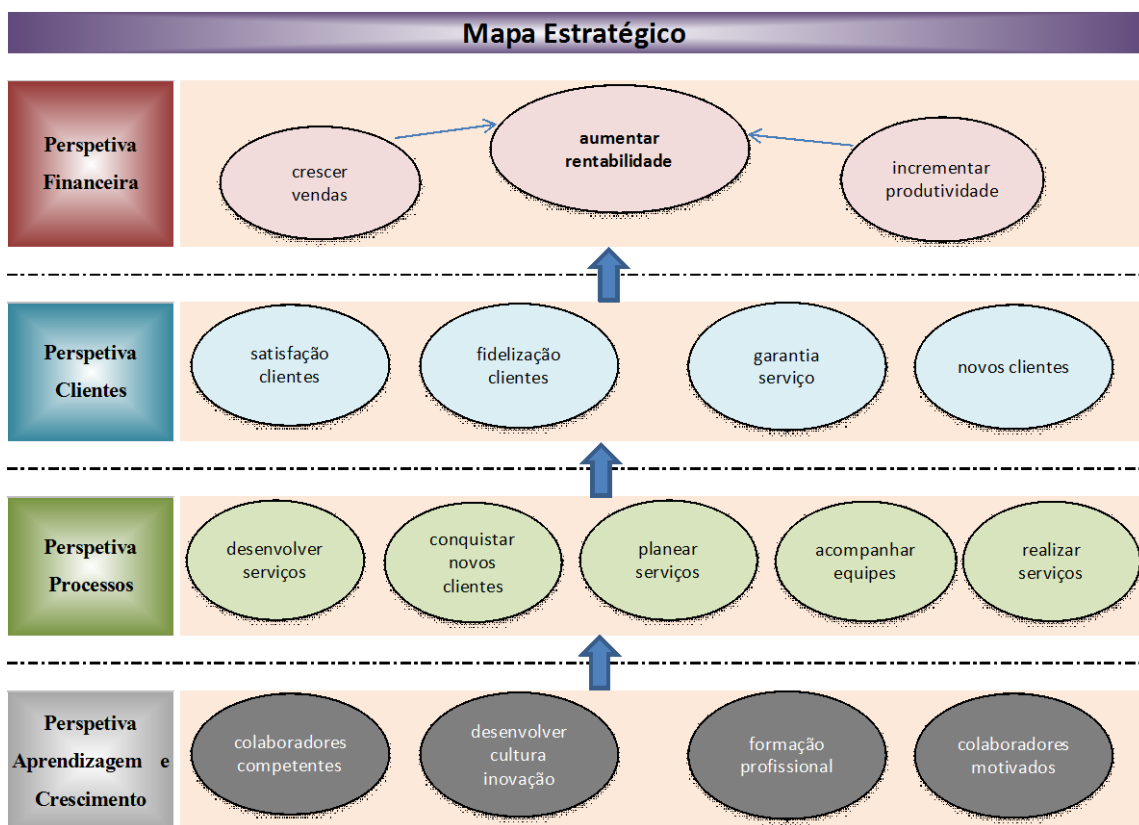
F.3.2: VAB/m³ executados

Os indicadores apresentados nas 4 perspetivas não têm nada a ver com exigências legais ou outras. A sua razão de ser assenta na capacidade que têm para ajudar a acompanhar e a perceber se a estratégia da empresa está a ser seguida, se está realmente implementada e se está a dar os resultados pretendidos.

A intenção é criar um painel de indicadores onde esteja a fotografia global do desempenho da empresa, para que todos os colaboradores conheçam a estratégia da empresa e saibam como chegar ao objetivo proposto.

Após a definição das 4 perspetivas, Kaplan e Norton (2000) entendem que fica definido o “Mapa Estratégico” da empresa, com as consequentes relações causa-efeito.

De seguida, apresentamos o “Mapa Estratégico” relativo ao caso em estudo neste trabalho (ver Anexo VII):



Quadro 6. Mapa Estratégico

Fonte: Elaboração própria.

No Anexo V sumarizam-se os objetivos estratégicos, respetivos indicadores e a forma como são mensurados. No Anexo VI, apresenta-se a frequência de análise temporal de cada objetivo estratégico e identificam-se os departamentos responsáveis por apresentar os respetivos indicadores.

Todos os indicadores serão centralizados no Departamento Administrativo/Financeiro-DAF, que apresentará o “Mapa Estratégico” à Administração nas reuniões mensais de análise da empresa.

3.5. Fases cronológicas de implementação do BSC

Como todos os processos “novos” que implicam mudanças numa empresa, os respectivos processos têm de ser implementados em fases.

Assim sendo, o “Mapa Estratégico” da empresa tem de cumprir essa regra.

Após a divulgação do “Mapa Estratégico” junto das respetivas chefias, será então efetuada a respetiva implementação, de acordo com as seguintes fases temporais:

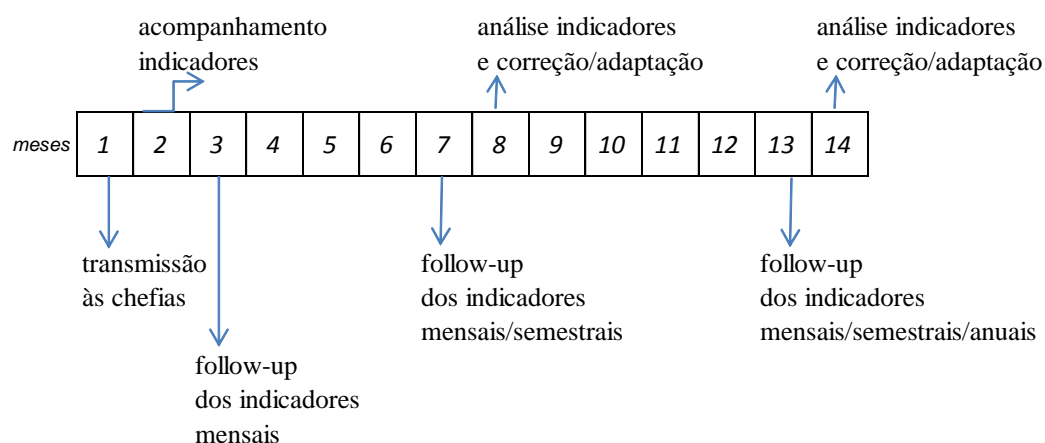


Figura 10: Fases temporais de implementação do BSC

Fonte: Elaboração própria.

4. Conclusões

O principal objetivo deste trabalho foi conceber um sistema detalhado de controlo de gestão baseado no BSC para ser implementado numa empresa real de atividade da construção.

Para tal, numa primeira parte apresentamos, sinteticamente, os primórdios dos sistemas de CG baseados no controlo económico/financeiro e com objetivos de leitura a curto-prazo, dominantes até aos anos 60 do século XX, mostrando como os gestores sentiram a necessidade de substituir tais sistemas a favor de um controlo total da empresa capaz de abarcar todos os sectores e departamentos e não apenas a demonstração tradicional de resultados e números de natureza financeira orientados para o curto-prazo.

De seguida, identificamos os principais contributos que a implementação de um sistema de CG assente num BSC possibilita a uma empresa, nomeadamente: alinhar uma empresa com o que é substancial a nível da sua missão e desempenho; permite analisar indicadores essenciais e interpretar resultados que ajudam a empresa a obter mensurações para avaliar o alcance de metas previamente estabelecidas; e evitar divagações de mensuração, seja o excesso de medições seja a tentativa de medir o que é impossível ou razoável.

Ao convocar a empresa para desenhar o seu mapa estratégico, que inclui os objetivos estratégicos a atingir nas perspetivas de aprendizagem e crescimento, de processos, de clientes e financeira, assim como as medidas e indicadores para os alcançar, o BSC traduz o que a empresa pretende, em termos operacionais, e facilita a sua explicação a todos os colaboradores ao mostrar no papel as metas a atingir. Ao mesmo tempo, este é um meio de mostrar como cada departamento/colaborador contribui para a estratégia da empresa e como pode fazê-lo ao saber o que a empresa pretende.

A análise do desempenho dos indicadores escolhidos para alcançar os objetivos estratégicos proporciona à empresa a possibilidade de melhorar constantemente a sua

estratégia e de se concentrar no que é essencial, ou seja, faz com que a empresa procure alternativas para alcançar as metas e deixe de focalizar a sua atenção na resolução de situações adversas com que se depara diariamente. O mapa estratégico é, assim, uma ferramenta fundamental para o sucesso da empresa e contribui, diariamente, para sintonizar a estratégia da empresa em todos os departamentos.

O BSC sustenta mudanças estratégicas numa organização, na medida em que a sua implementação se baseia num quadro conceitual que gira em torno da visão estratégica da empresa e respetiva execução. Logo, o BSC representa uma estrutura para integrar a estratégia em todas as partes da organização.

De fato, o terreno para a construção do BSC sustenta-se na definição da organização em torno de uma estratégia clara e concisa, que seja traduzida em objetivos estratégicos e num conjunto de indicadores interligados no contexto de quatro perspetivas: 1) perspetiva financeira, focada na obtenção dos resultados financeiros esperados pelos investidores; 2) perspetiva de cliente, que visa conquistar valor e benefícios para os clientes; 3) perspetiva de processos internos, remetendo para o conjunto de processos através dos quais se consegue alcançar um fim, neste caso a satisfação dos clientes; e 4) a perspetiva de aprendizagem e crescimento, ou seja, o conjunto de valores e princípios relacionados a bens intangíveis (funcionários, sistemas e organização) e de apoio a processos internos essenciais.

Apesar das críticas e limitações do BSC, em particular a respetiva rigidez e exclusão de uma visão para além daquela que a empresa pretende, esta poderosa ferramenta de gestão adequa-se perfeitamente às empresas que não têm muitos stakeholders, como é o caso da empresa em estudo nesta dissertação.

Na terceira parte deste trabalho, descrevemos a empresa real onde se pretende implementar um sistema detalhado de controlo de gestão baseado no BSC. Com base na visão e na estratégia da empresa, já definidas internamente, e na análise SWOT, concluiu-se que a empresa apresenta como principais vantagens competitivas a certificação e a reconhecida capacidade de resposta e adaptação às necessidades dos

clientes, as quais são desafiadas pela incapacidade de responder a todas as solicitações de trabalho; pela ausência de uma estratégia de marketing definida; e pela pequenez do mercado em que atua.

Esta análise sustentou a construção e o desenvolvimento do BSC da empresa, orientado pela proposta metodológica de Kaplan e Norton (1996, 2008a). De realçar que o BSC proposto não é imutável, ou seja, os objetivos estratégicos e os indicadores propostos podem ser sempre atualizados se ocorrerem mudanças na estratégia da empresa.

A base de um BSC é a perspetiva de aprendizagem e crescimento e, por isso, foi a primeira a ser trabalhada. Atendendo a que a mão-de-obra é uma das bases mais fortes de trabalho da empresa, os objetivos estratégicos definidos incluem ter colaboradores competentes e motivados, com formação profissional e capazes de sustentar uma cultura de inovação. Nesse sentido, realçou-se a importância de indicadores associados a um bom recrutamento de pessoas, assim como a uma formação adequada e à recompensa de quem se esforça.

Na perspetiva de processos, optou-se por investir no acompanhamento das equipas, no planeamento, realização e desenvolvimento dos serviços, e na conquista de novos clientes como principais objetivos estratégicos. Com a finalidade de controlar e melhorar a prestação de serviços, destacou-se a importância de acompanhar as obras, a efetuar e em curso, e de saber se estas foram realizadas dentro dos prazos e custos previstos e segundo as expectativas dos clientes. Logo, os indicadores escolhidos foram mais de resultados do que indutores.

As perspetivas de aprendizagem e crescimento e de processos são fatores críticos de sucesso para as perspetivas seguintes (de clientes e financeira).

Na perspetiva de clientes, elegeram-se como objetivos estratégicos satisfazer os clientes com garantia de boa execução do serviço, assim como manter os clientes atuais e cativar novos clientes.

Numa relação causa-efeito, a conjugação de todos os objetivos supramencionados resultará no crescimento das vendas e no incremento da produtividade, assim como no aumento da rentabilidade (resultados antes de impostos), objetivo principal definido na estratégia da empresa.

Por fim, definiu-se o cronograma de implementação do BSC, prevendo-se a realização das seguintes tarefas: transmissão da proposta de BSC às chefias; obtenção de dados para alimentar os indicadores que servem de suporte aos objetivos estratégicos delineados nas 4 perspetivas e respetiva avaliação e acompanhamento mensal, semestral e anual; análise dos indicadores, avaliando em que medida a estratégia definida está a ser bem seguida e indagar o nível de envolvimento de todos os colaboradores da empresa, em particular das chefias; e eventual correção/adaptação dos indicadores previstos.

Este trabalho contribui para melhorar a prossecução da estratégia da empresa no futuro, na medida em que disporá de um sistema de CG mais adequado e eficaz que não se baseia exclusivamente em indicadores financeiros/económicos. Adicionalmente, o BSC permitirá controlar a produção e o stock, mantendo o foco na satisfação dos clientes e na excelência dos seus colaboradores.

5. Bibliografia

- . Anthony, R. (1965), “Planning and Control Systems. A framework for Analysis”. *Division of Research, Graduate School of Business Administration*. Harvard University.
- . Anthony, R. e V. Govindarajan (2007), *Management Control Systems*.(12th edition), McGraw-Hill.
- . Atkinson, A. A., R. Balakrishnan, R.P. Booth, J.M. Cote, T. Groot, T. Malmi, E. Uliana, e A. Wu (1997). “New directions in management accounting research”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.9, pp 70-108.
- . Atkinson, A. e M. Epstein (2000), *Measure for Measure*. CMA Management, Vol. 74, N° 7, pp 23-28.
- . Atkinson, H. (2006), *Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?* *Management Decision*, Vol. 44, N° 10, pp. 1441-1460.
- . Barreiros, Joaquim (2015), “Material de apoio às aulas de Controlo-de-Gestão-II do Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão” - Faculdade de Economia do Porto.
- . Carvalho, C., G. Azevedo (2001), “Balanced Scorecard - Sistema de Informação vs. Sistema de Gestão”, *Revista Estudos do I.S.C.A.A*, II Série 6/7.
- . Carvalho das Neves, J. (2001), *Análise Financeira: Vol. II Avaliação do Desempenho baseada no valor*. Lisboa: Texto Editora.
- . Carvalho das Neves, J. (2011), *Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa*. (2^a ed.), Lisboa: Texto Editores.
- . Cobbold, I. e G. Lawrie (2002), “The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool”, *Proceedings, Third International Conference on Performance Measurement and Management (PMA 2002)* Boston, MA, USA July 2002.
- . Cruz, C. P. (2011), *Balanced Scorecard-Guia do Empresário*, CTCP.

-
- . Domingos, Alexandra, (2010), “Importância das medidas da perspectiva de aprendizagem e crescimento do balanced scorecard nos hotéis portugueses de 4 e 5 estrelas”, tese mestrado, ISCAL.
 - . Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.
 - . Freeman, R. E. (1994), “The Politics of Stakeholder Theory: some future directions”. *Business Ethics Quarterly*, 4:4: 409-421.
 - . Hrebiniak, L. G. (2005), *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Pearson Education Inc., New Jersey.
 - . Ittner, C. D. e D. F. Larcker, (2001), “Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective”. *Journal of Accounting & Economics*, 32, 349-410.
 - . Jensen, M. C., (2001), *Value Maximisation, Stakeholder Theory, and Corporate Objective Function*. *European Financial Management*, Vol. 7, Nº3, 2001, pp 297-317.
 - . Jones, P. (2011), *Strategy Mapping for Learning Organizations - Building Agility into Your Balanced Scorecard*. Surrey: Gower Publishing Limited.
 - . Jordan, H., J. C. Neves e J. A. Rodrigues (2011), *O Controlo de Gestão, Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. (9ª ed.), Lisboa: Áreas Editora.
 - . Hrebiniak, L. (2005), *Making Strategy Work*, Wharton School Publishing
 - . Kaplan, R. S. e D. P. Norton (1996), “The Balanced Scorecard: Translating strategy into action”, *Harvard Business Review*, September-October.
 - . Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2000), “Having trouble with your strategy? Then map it”, *Harvard Business Review*, September-October: pp1-12.
 - . Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2001), “The Strategy-Focused Organization”, *Harvard Business School Press*.

-
- . Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2004a), “Strategy Maps Converting intangible assets into tangible outcome”, *Harvard Business School Press*.
- . Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2007), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, July-August.
- . Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2008a), “The Execution Premium: Linking strategies to operations for competitive advantage”, *Harvard Business Press*.
- . Kaplan, Robert S. e Norton, David P.
- 1st article from the collection: Focusing your organizations on Strategy-with the BSC, 2nd edition, ”Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*, September-October 1993
- 2nd article from the collection: Focusing your organizations on Strategy-with the BSC, 2nd edition, ”Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets”, *Harvard Business Review*, February 2004b
- 3rd article from the collection: Focusing your organizations on Strategy-with the BSC, 2nd edition, ”Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” *Harvard Business Review*, January-February 1996
- 4th article from the collection: Focusing your organizations on Strategy-with the BSC, 2nd edition, ”Having Problem with your Strategy? Then Map It.”, *Harvard Business Review*, September-October 2000
- http://www.paca-online.org/cop/docs/Kaplan+Norton_Balanced_Scorecard_-_3_articles, acedido em 5 de Agosto de 2015.
- . Kaplan, R. S. e D. P. Norton, (2008b), Palladium Execution Premium Process™ (XPP), <http://www.thepalladiumgroup.com/knowledge/Palladium-Execution-Premium-Process-XPP>, acedido em 6 de Agosto 2015
- . Knapp, K. R. (2001), “The Balanced Scorecard: Historical Development and Context, As Developed by Robert Kaplan & David Norton”, *Anderson University-Anderson IN*.

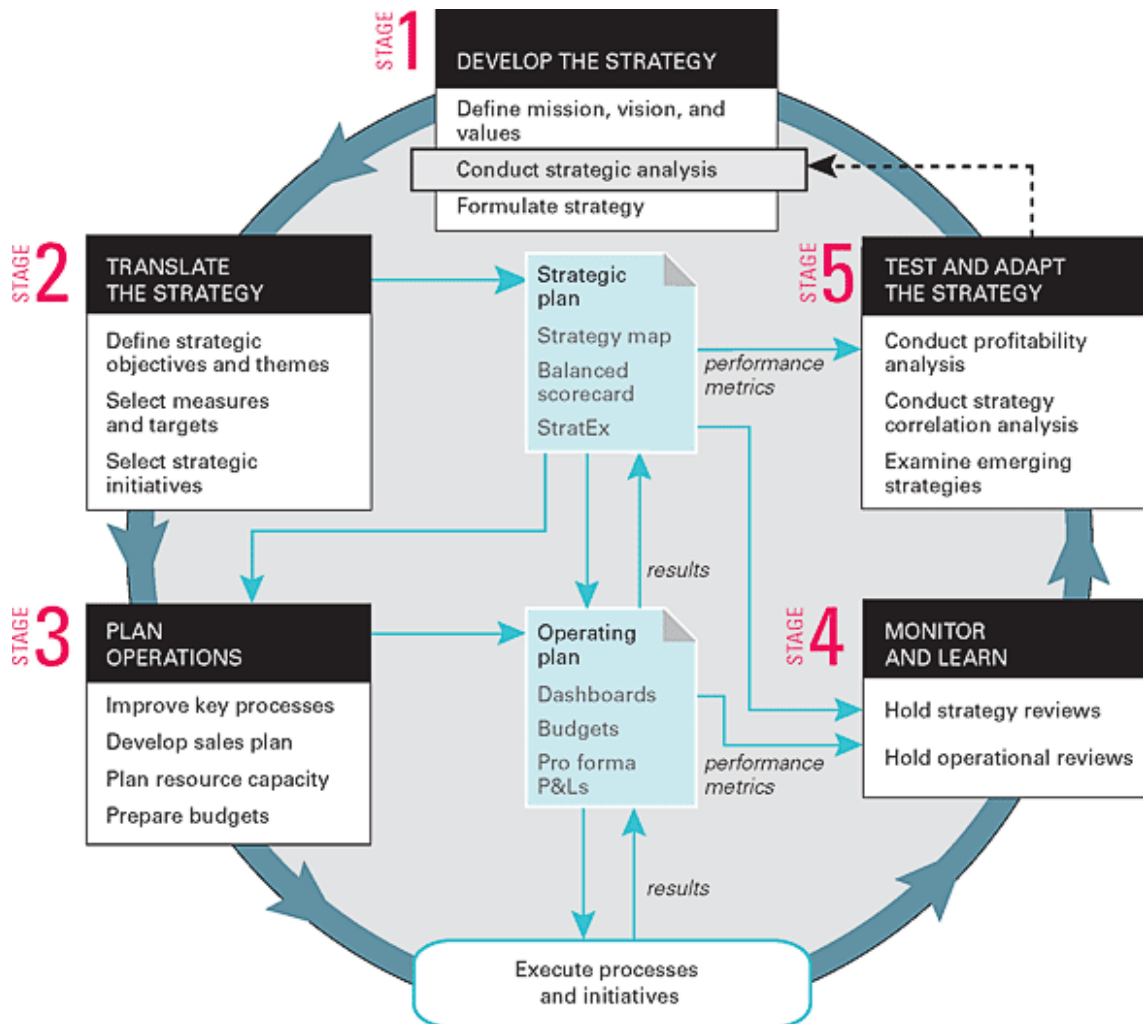
-
- . Mcphail, R., C. Herington e C. Guilding (2008), “Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels, *International Journal of Hospitality Management*. pp. 623-631.
- . Merchant, K. e W. A. Van der Stede, (2012), *Management Control Systems*. Prentice Hall.
- . Niven, P. (2003), *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- . Norreklit, H., (2000/11) – “The balance on de Balanced Scorecard - a critical analysis of some of its assumptions”. *Management Accounting Research*. pp. 65-88.
- . Olve, N. G., J. Roy e M. Wetter, (1999) - *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- . Penny, Simon, “SlideShares – Excellence In Financial Management”, <http://www.slideshare.net/bradpenn/excellence-in-financial-management>”, acedido em 5 de Agosto de 2015.
- . Pereira, S. (2013), *Controlo de Gestão-Principais Modelos*, Escolar Editora.
- . Pinto, F. (2009), *Balanced Scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- . Porter, M. (1996), “What is strategy”, *Harvard Business Review*, November-December.
- . Prieto, V., F. Pereira, M. Carvalho e F. Laurindo (2006), “Factores Críticos na Implementação do Balanced Scorecard”, *Gestão e Produção*, vol. 13, nº 1, pp. 81-92, Janeiro-Abril.
- . Ramos, C. e D. Gonçalves (2002), “Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão estratégica”, *Jornal de Contabilidade (APOTEC)*. Janeiro, 4-8.
- . Rascão, J. P. (2004). *Sistemas de informação para as organizações – a informação chave para a tomada de decisão*. (2ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo.

-
- . Russo, J. (2006), *Balanced Scorecard para PME*. (4ª ed.) Lisboa: Editora Lidel.
- . Santos, A. J. R. (2008), *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.
- . Santos, R. A. (2006), *Balanced Scorecard em Portugal-Visão e Estratégia*. Gestão Plus.
- . Santos, R. A. (2015), “Balanced Scorecard em Portugal”, <http://bscportugal.blogspot.pt/>, acessido em 6 de Agosto de 2015.
- . Schneiderman, A. M. (1999), “Why Balanced Scorecards fail”. *Journal of Strategic Performance Measurement*, January Special Edition: 6.
- . Simões, A. e J. Rodrigues (2014), “Relação entre controlo de gestão e estratégia. Perspetiva histórica”, *RIGC* - Vol. XII, nº 23, Enero-Junio.
- . Shapiro, S. M. (2001), *24/7 Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change*. McGraw-Hill.
- . Simons, R. (1991) “Strategic orientation and top management attention to control systems”, *Strategic Management Journal*, 12 (1), pp. 49-62.
- . Simons, R. (2000), *Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases*, Prentice Hall.
- . Sousa, M. G. e L. Rodrigues (2002), *O Balanced Scorecard – Um instrumento de Gestão Estratégica para o século XXI*. Porto: Rei dos Livros.
- . Vancil, R. F. (1973), “What Kind of Management Control do You Need”, *Harvard Business Review*, pp. 75-86.
- . Widener, S. K. (2007), “An empirical analysis of the levers of control framework”, *Accounting, Organizations and Society*, 32 (7), pp. 757-788.
- . Wheelen, T. L. e J. D. Hunger (1992), *Strategic management and business policy*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Anexos:

Anexo I:

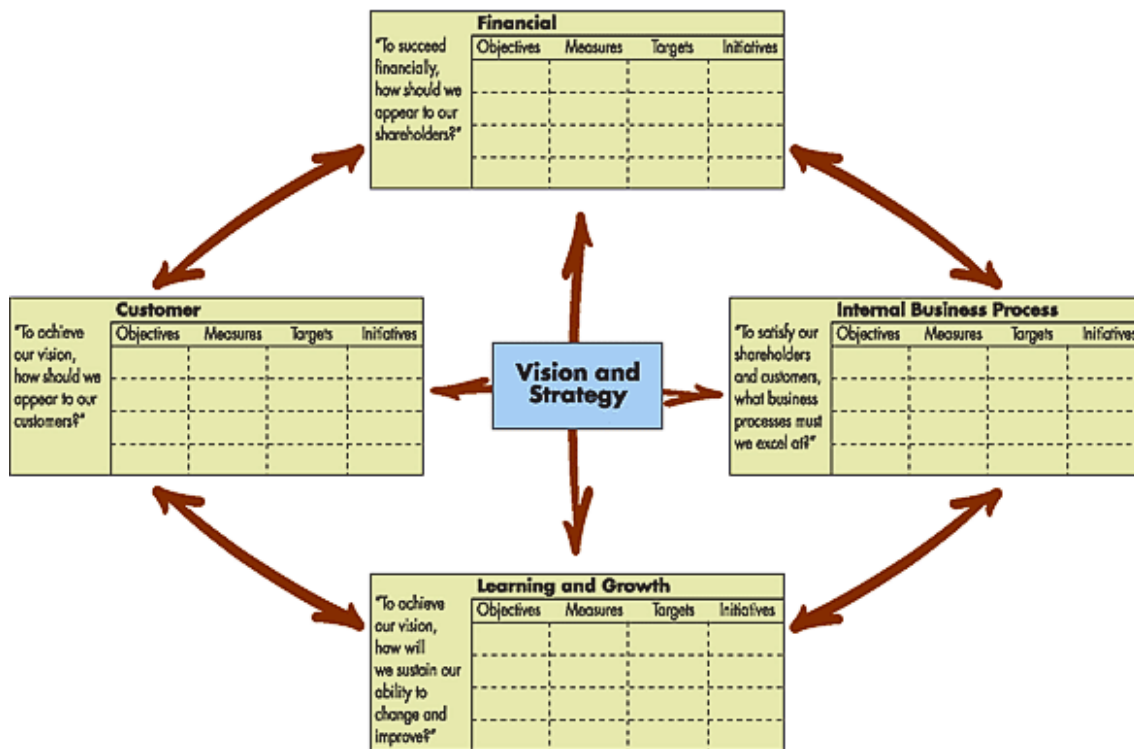
Closed-Loop Management System



fonte: Kaplan,R., Norton, D., HBR January 2008, p65

Anexo II:

Translating Vision and Strategy: Four Perspectives



fonte: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System by R. Kaplan and D. Norton- July 2007

Anexo III:



fonte: Execution Premium Process (XPP)TM, 2008 – Kaplan, Robert S. e David P.Norton

Anexo IV:

Análise SWOT da empresa

Strengths	<ul style="list-style-type: none">. Poucos concorrentes no mercado. Certificação nas normas: 18001-Ambiente; 9001-Qualidade; 14001-Segurança. Reconhecimento por parte dos clientes. Capacidade de se adaptar às necessidades do cliente	<ul style="list-style-type: none">. Não conseguir responder a todas as solicitações de trabalho requisitadas. Não tem estratégia de marketing definida. Sujeição às paragens sazonais dos clientes	Weaknesses
Opportunities	<ul style="list-style-type: none">. Processo de certificação : visto como uma enorme valia pelos clientes da empresa para desempenhar o seu trabalho de acordo com as exigencias requisitadas. Capacidade de se adaptar às necessidades do cliente	<ul style="list-style-type: none">. Concorrentes directos e indirectos. Mercado em que actua bastante pequeno. Diminuição do investimento das empresas em manutenção e conservação dos seus meios de produção	Threats

fonte: elaboração própria

Anexo V:

Perspetiva	Objetivo estratégico		Indicador	cálculo
Financeira	aumentar rentabilidade	F.1.1	RAI/Vendas+PS	cálculo RAI/vendas+ps
	crescer as vendas	F.2.1	rentabilidade das vendas	resultado liquido/vendas+ps
		F.2.2	% vendas clientes actuais	vendas clientes actuais/vendas totais
		F.2.3	% vendas clientes novos	vendas clientes novos/vendas totais
	incrementar produtividade	F.3.1	VAB/trabalhador	VAB/trabalhador
		F.3.2	VAB/m ³ executados	VAB/m ³ executados
Clientes	satisfação clientes	C.1.1	inquerito de cliente	contagem inquerito de clientes
	fidelização clientes	C.2.1	taxa contratos perdidos	contratos perdidos/contratos totais
		C.2.2	idade média dos contratos	contagem idade média dos contratos
	garantia serviço	C.3.1	% cumprimento prazos	prazo executado/prazo proposto
		C.3.2	taxa reclamações	nº reclamações/m3 executados
	novos clientes	C.4.1	nº novos clientes	contagem novos clientes
		C.4.2	nº novos contratos	contagem novos contratos
	Processos	desenvolver serviços	P.1.1	SGI da empresa
conquistar novos clientes		P.2.1	% plano mkt	(plano mkt executado/plano mkt previsto)
		P.2.2	propostas adjudicadas de novos clientes	(propostas adjudicadas n.c.)/(propostas apresentadas)
planear serviços		P.3.1	custo real/custo orçamentado	(custo real)/(custo orçamentado)
		P.3.2	prazo real/prazo planeado	(dias reais)/(dias planeados)
		P.3.3	materiais reais/materiais planeado	(m3 material usado)/(m3 material planeado)
		P.3.4	meios humanos reais/meios humanos planeado	(nº colaboradores reais)/(nº colaboradores planeado)
acompanhar equipas		P.4.1	% cumprimento auditorias	(auditorias efectuadas/auditorias planeadas)
realizar serviços		P.5.1	tempo médio resposta a emergências	contagem resposta a emergências
		P.5.2	nº não-conformidades	contagem nº não-conformidades
Aprendizagem e Crescimento	colaboradores competentes	A.1.1	taxa rotação	nº rescisões/nº medio colaboradores
	desenvolver cultura inovação	A.2.1	ideias-sugestões/colaborador	contagem inquerito de ideias-sugestões/colaborador
	formação profissional	A.3.1	taxa formação	formação realizada/formação programada
	colaboradores motivados	A.4.1	prémio financeiro desempenho	avaliação individual
		A.4.2	condições para efectuar trabalho	equipamento apropriado trabalho

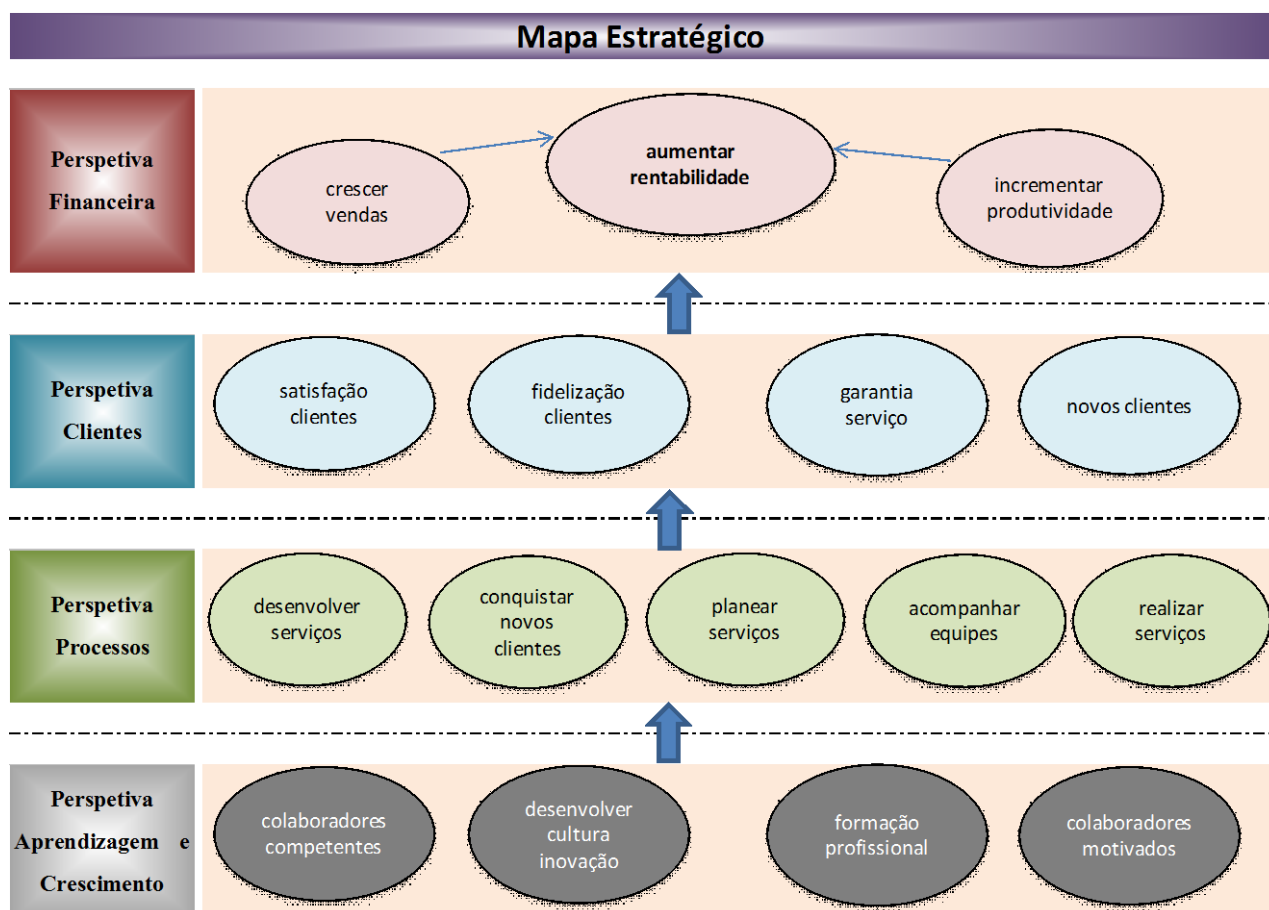
fonte: elaboração própria

Anexo VI:

Perspetiva	Objetivo estratégico		frequência	responsável
Financeira	aumentar rentabilidade	F.1.1	anual	daf
	crescer as vendas	F.2.1	anual	daf
		F.2.2	mensal	daf
		F.2.3	mensal	daf
	incrementar produtividade	F.3.1	mensal	daf
		F.3.2	mensal	daf
Clientes	satisfação clientes	C.1.1	anual	aqs
	fidelização clientes	C.2.1	anual	produção
		C.2.2	anual	produção
	garantia serviço	C.3.1	semestral	produção
		C.3.2	mensal	aqs
	novos clientes	C.4.1	mensal	produção
C.4.2		mensal	produção	
Processos	desenvolver serviços	P.1.1	semestral	aqs
	conquistar novos clientes	P.2.1	semestral	adm
		P.2.2	anual	produção
	planear serviços	P.3.1	mensal	produção
		P.3.2	mensal	produção
		P.3.3	mensal	produção
		P.3.4	mensal	produção
	acompanhar equipas	P.4.1	anual	aqs
	realizar serviços	P.5.1	mensal	produção
P.5.2		mensal	aqs	
Aprendizagem e Crescimento	colaboradores competentes	A.1.1	mensal	daf
	desenvolver cultura inovação	A.2.1	anual	daf
	formação profissional	A.3.1	anual	daf
	colaboradores motivados	A.4.1	anual	daf
		A.4.2	mensal	daf

fonte: elaboração própria

Anexo VII:



fonte: elaboração própria