



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Departamento de Engenharia Electromecânica

**PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD* PARA A
GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA DE
CORREIO EXPRESSO**

CARLA SOFIA DE JESUS MÓSCA FERNANDES

Dissertação para a obtenção de Grau de Mestre em
Engenharia e Gestão Industrial

Covilhã, 2008

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Departamento de Engenharia Electromecânica

**PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD* PARA A
GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA DE
CORREIO EXPRESSO**

Carla Sofia de Jesus Mósca Fernandes

Dissertação para a obtenção de Grau de Mestre em
Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Professor Doutor Paulo Gonçalves Pinheiro

Agradecimentos

Este espaço é dedicado a todos os que de alguma forma contribuíram para a realização desta dissertação. A todos eles deixo aqui o meu profundo e sincero agradecimento.

Ao Professor Doutor Paulo Gonçalves Pinheiro, orientador desta dissertação, pela decisão em aceitar esta orientação, pela dedicação, amizade e transmissão de conhecimento no decorrer do trabalho.

Aos meus colegas da ECE e à minha chefia, pela ajuda, compreensão, apoio e incentivo para concretização deste trabalho.

À minha família e amigos, que estiveram sempre disponíveis para o que fosse necessário.

Aos meus pais e aos meus sogros pela compreensão e apoio incondicional que sempre demonstraram durante a minha ausência para concretização deste trabalho.

Ao meu marido, pela paciência, pelas inúmeras trocas de impressões e comentários ao trabalho, pelo apoio nas alturas mais difíceis e, essencialmente, por me ter feito acreditar que era capaz.

Às minhas filhas Sofia e Joana por tudo...

“Quando menos esperamos a vida coloca diante de nós um desafio para testar a nossa coragem e a nossa vontade de mudança.”
Paulo Coelho

Resumo

Com a transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento, o paradigma de valor foi alterado. A criação de valor, diferenciação e vantagem competitiva passam a advir de activos intangíveis como *know-how* e conhecimento, oferta de produtos e serviços inovadores e relacionamento com clientes e fornecedores. Os sistemas de gestão tradicionais baseados apenas em dados financeiros (tangíveis) deixam de ter condições para orientar as organizações nos desafios complexos deste novo ambiente, sendo necessário encontrar novas soluções.

Neste contexto, esta dissertação tem como objectivo desenvolver uma proposta de mapa estratégico para uma empresa privada prestadora de serviços de correio expresso 'ECE', relacionando os seus objectivos estratégicos globais sob as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Esta ferramenta irá ajudar a esclarecer a estratégia, mostrando com clareza a criação de valor para os clientes e accionistas, os processos internos necessários para essa criação de valor e os activos intangíveis que permitem executar esses processos de forma excelente. Adicionalmente, proporciona à gestão e a todos os colaboradores uma percepção clara de como as suas funções estão ligadas aos objectivos estratégicos globais da empresa, promovendo que trabalhem de maneira coordenada e corporativa para os atingir.

Palavras-chave: Era do Conhecimento; Activos intangíveis; *Balanced Scorecard*

Abstract

Due to transition from the Industrial Age to the Age of Knowledge, the paradigm of value has changed.

Creating value, differentiation and competitive advantage has undergone change to intangible assets like Knowhow and Knowledge, products and services focused on innovation, and the relationship with clients and suppliers. The traditional Management Systems based only on financial data (tangibles assets) are just not good enough to drive Organizations through this complex environment, making it necessary to seek other solutions.

With this in mind, the following dissertation is focused on developing a strategic map proposal for an Express Mail Services Organization, relating its strategic global objectives to the four perspectives of the balanced Scorecard methodology -this tool will help clarify strategy and measured performance directly linked to results. Consequently, the strategy will be more understandable and clear, showing where the Organization has increased value to clients and shareholders as well as the needed internal processes for this increment in value and the intangible resources that permit running these internal processes in an excellent way.

Additionally, this methodology permits sharing a strategy plan with all employees thus allowing them to envision how their capabilities and responsibilities are connected to this plan and how they can collaborate in a coordinated way in order to achieve these strategic global objectives.

Keywords: Knowledge Age; Intangible Assets; *Balanced Scorecard*

Lista de Figuras

Figura 1 – Modos de conversão do conhecimento (espiral do conhecimento)	16
Figura 2 – Criação de valor na economia baseada no conhecimento: proposta de integração conceptual e base de reflexão	18
Figura 3 – Componentes do Capital Intelectual	21
Figura 4 – Gestão do Conhecimento e <i>Balanced Scorecard</i>	25
Figura 5 – Evolução do conceito de <i>Balanced Scorecard</i>	26
Figura 6 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	30
Figura 7 – Proposta de valor	34
Figura 8 – A Perspectiva dos Clientes – Medidas essenciais	35
Figura 9 – Persp. dos Processos Internos – Modelo da Cadeia de Valores Genérica	37
Figura 10 – Estrutura de Medição da Aprendizagem e Crescimento	39
Figura 11 – Princípios da Organização focalizada na estratégia	42
Figura 12 – Tradução da Missão em Resultados Desejados	43
Figura 13 – Relações de causa-efeito entre as perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	44
Figura 14 – Exemplo teórico de causa-efeito	45
Figura 15 – Perspectiva Financeira	47
Figura 16 – Perspectiva financeira e do cliente	47
Figura 17 – Perspectiva financeira, do cliente e interna	48
Figura 18 – Mapa estratégico	49
Figura 19 – Mapa Estratégico genérico	50
Figura 20 – Um Cronograma Típico para o <i>Balanced Scorecard</i>	54
Figura 21 – Proposta de Mapa estratégico para a ECE	80
Figura 22 – Exemplo de <i>Software</i> de <i>Balanced Scorecard</i>	84

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Dados, Informação e Conhecimento.....	17
Tabela 2 – Seis fontes de evidências para o estudo de caso	56
Tabela 3 – Objectivos estratégicos da ECE na perspectiva financeira.....	71
Tabela 4 – Indicadores para avaliação do desempenho financeiro da ECE	71
Tabela 5 – Objectivos estratégicos da ECE na perspectiva dos clientes	73
Tabela 6 – Indicadores para avaliação da proposta de valor para os clientes da ECE ...	73
Tabela 7 – Objectivos estratégicos da ECE na perspectiva de processos internos.....	74
Tabela 8 – Indicadores para avaliação dos processos críticos da ECE	75
Tabela 9 – Objectivos estratégicos da ECE na perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	76
Tabela 10 – Indicadores para avaliação das competências críticas da ECE.....	76

Índice

Agradecimentos.....	2
Resumo.....	3
Abstract.....	4
Lista de Figuras.....	5
Lista de Tabelas	6
Capítulo 1 – Introdução.....	10
1.1 Formulação do problema.....	10
1.2 Objectivos.....	12
1.3 Estrutura da dissertação.....	13
Capítulo 2 – Enquadramento Teórico.....	14
2.1. Era Industrial vs Era do Conhecimento	14
2.2. Gestão do Conhecimento	15
2.3. Activos intangíveis e Capital intelectual.....	19
2.4. Uma ferramenta de gestão para a Era do Conhecimento: <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.4.1. Origem e evolução do conceito	24
2.4.2. Principais conceitos ligados ao <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.4.2.1. Estratégia	27
2.4.2.2. Missão.....	28
2.4.2.3. Visão.....	29
2.4.3. Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> – Perspectivas	29
2.4.3.1. Perspectiva financeira – Como nos apresentamos aos accionistas?....	31
2.4.3.2. Perspectiva dos clientes – Como é que os clientes nos vêem?.....	32
2.4.3.3. Perspectiva de processos internos – Quais os processos internos da nossa cadeia de valor em que devemos ser excelentes?	36
2.4.3.4. Perspectiva aprendizagem e crescimento – Como deve a organização desenvolver capacidades de melhoria e criação de valor?	38
2.4.4. <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de gestão estratégica.....	39
2.4.5. Relações de causa-efeito entre as perspectivas.....	44

2.4.6. Mapa Estratégico	45
2.4.7. Processo de construção do <i>Balanced Scorecard</i>	50
Capítulo 3 – Metodologia	55
3.1. Classificação da investigação.....	55
3.2. Proposições da Investigação.....	57
3.3. Recolha de dados.....	58
Capítulo 4 – Resultados	60
4.1. Apresentação da Empresa objecto de estudo - ECE	60
4.2. Mercado CEP em Portugal.....	61
4.2.1. Forças Competitivas	61
4.2.2. Orientação Estratégica e Evolução do Mercado.....	61
4.2.3. Principais Tendências Observadas	62
4.2.4. Principais Forças Influenciadoras do Mercado	64
4.3. Elementos estratégicos da ECE.....	66
4.3.1. Missão da ECE	66
4.3.2. Visão da ECE	66
4.3.3. Factores Críticos de Sucesso da ECE.....	66
4.3.4. Linhas estratégicas da ECE para 2008-2010	67
4.3.5. Objectivos estratégicos da ECE.....	67
Capítulo 5 – Proposta de <i>Balanced Scorecard</i>	69
5.1. Processo de construção.....	69
5.1.1. Classificação dos objectivos nas quatro perspectivas estratégicas.....	70
5.1.1.1. Perspectiva financeira.....	71
5.1.1.2. Perspectiva dos clientes	72
5.1.1.3. Perspectiva de processos internos.....	74
5.1.1.4. Perspectiva de aprendizagem e crescimento	76
5.1.2. Mapa estratégico.....	78
Capítulo 6 – Conclusão.....	81
6.1. Principais conclusões	81

6.2. Limitações da Investigação	83
6.3. Recomendações Futuras	83
Bibliografia	85
Anexos	89
Anexo A – Carta de apresentação da investigação aos gestores da ECE	90
Anexo B – Diagrama de Mapa estratégico da ECE.....	91
Anexo C – Questionário	92

Capítulo 1 – Introdução

O problema de investigação deve representar da melhor forma o contexto em análise. De acordo com Gil (1987), toda a investigação científica começa pela formulação do problema e tem como objectivo procurar uma solução para ele.

1.1 Formulação do problema

Durante a Era Industrial, até meados da segunda metade do Século XX, segundo vários autores, entre os quais Kaplan e Norton (1997), a afectação de recursos era puramente financeira e física, utilizando-se índices quantitativos destas rubricas para medir o desempenho das empresas.

No final do século XX, assistiu-se ao crescimento real da Era do Conhecimento ficando claro que os indicadores tradicionais utilizados até então, baseados apenas em dados financeiros, já eram insuficientes e pouco representativos da realidade das organizações.

A OECD¹ (1998), reconheceu que “A maneira como funciona a economia baseada em conhecimento é totalmente diferente da economia tradicional. Indicadores tradicionais não conseguem captar a nova dinâmica da economia”.

A Era do Conhecimento trouxe aos gestores grandes desafios sobre vários aspectos ao nível da empresa e da sua gestão, nomeadamente, na sua estratégia competitiva, estrutura organizacional e avaliação do desempenho. Por exemplo, começou-se por compreender que os colaboradores agregam valor pelo que sabem e pelas informações e conhecimento que podem fornecer. O conhecimento e a forma como este flui nas empresas, passou a ser um factor crítico de sucesso à medida que estas investem, gerem e exploram esse conhecimento.

Citando AMARAL (2007): ‘Informação e conhecimento estão a substituir o capital e a energia da era industrial, tal como estes substituíram a terra e o trabalho da época pré-industrial. Adicionalmente, a evolução tecnológica no século XX transformou o

¹ Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico

modo de criar riqueza, que antes era feita à custa da dotação de factores físicos e que agora é baseada no conhecimento. Caminhamos então para a chamada economia do conhecimento (“*knowledge-based economy*”) em que a tecnologia e o conhecimento são agora os factores de produção chave para a criação de valor. ‘

A necessidade de competir, sobreviver e prosperar no ambiente organizacional da Era do Conhecimento, leva a que as empresas necessitem de adaptar os seus sistemas de gestão a esta nova realidade para que continuem a atender às expectativas dos seus clientes alvo cada vez mais exigentes (qualidade dos produtos e serviços, preço e valor agregado).

Desta forma, os gestores do negócio não podem contar exclusivamente com a identificação de factores críticos do sucesso, é fundamental ter uma estratégia bem planeada, avaliar o seu desempenho e ter colaboradores preparados com informação de valor para a executar.

A avaliação de desempenho assemelha-se a um plano de voo, pois é nessa fase do processo de gestão (o controle) que são comparados os dados planeados com os realizados, acompanhando-se os indicadores e verificando-se as causas dos desvios, propondo-se acções de correcção ou novas acções.

Para monitorar adequadamente os negócios, os gestores precisam de acompanhar os acontecimentos, com um modelo de avaliação de desempenho que forneça informações atempadas e adequadas à sua estratégia. Usando-se novamente a analogia do avião, avaliar o desempenho com informações inadequadas e tardias, é como encontrar a caixa preta do avião. Descobre-se o que provocou a queda, só que ela já aconteceu.

Para que a mudança num plano seja possível, é fundamental saber em que situação a empresa se encontra, e isso só é possível com informação útil e atempada.

É neste contexto que surge a metodologia que irá ser abordada nesta dissertação – *Balanced Scorecard* – ferramenta que oferece aos executivos os instrumentos de que necessitam para gerir as organizações na Era do Conhecimento. Traduz a visão e a estratégia num quadro abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que servem de base para um sistema de medição de desempenho e gestão

estratégica, permitindo uma visão rápida, global e estruturada da actividade organizacional.

Mas o que realmente diferencia o *Balanced Scorecard* dos modelos de gestão tradicionais é o estabelecimento de relações de causa e efeito entre os seus objectivos estratégicos dentro de quatro perspectivas fundamentais da empresa: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, explicitando o seu mapa estratégico que vincula os activos intangíveis (pessoas, informações e conhecimento) à criação de valor para o accionista (Kaplan e Norton, 1997).

A motivação para a investigação desta dissertação foi gerada pela observação da sua autora, como colaboradora de uma empresa privada prestadora de serviços de correio expresso ‘ECE’, sobre o modo de gestão estratégica da mesma e das oportunidades de melhoria que poderiam ser implementadas com o uso da ferramenta *Balanced Scorecard*.

Em função da informação apresentada nos parágrafos anteriores, a questão central de investigação que orienta o presente trabalho pode ser expressa da seguinte forma: **“Quais os benefícios que o *Balanced Scorecard* pode proporcionar à ECE no alinhamento estratégico das suas acções de curto, médio e longo prazo?”** Para responder a essa questão, no capítulo seguinte estão definidos os objectivos da presente dissertação.

1.2 Objectivos

Esta dissertação tem como objectivo principal desenvolver uma proposta de mapa estratégico para a ECE, relacionando os seus objectivos estratégicos globais dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e evidenciando o benefício que essa ferramenta pode proporcionar à empresa no alinhamento estratégico das suas acções de curto, médio e longo prazo.

Para atingir esse objectivo, pretende-se:

1. Introduzir o conceito da ferramenta *Balanced Scorecard* mostrando, de forma breve, o seu histórico.
2. Descrever a ferramenta, através da análise dos processos de elaboração e do seu potencial de promover *feedback* e aprendizagem estratégica.
3. Analisar como a estratégia é incorporada pelo *Balanced Scorecard*, em função das relações de causa e efeito dos objectivos estratégicos da empresa.
4. Descrever os cinco princípios básicos e as quatro perspectivas, que as organizações devem seguir, para garantir o sucesso da sua estratégia.
5. Apresentar o mapa estratégico e o modo como este evidencia, de forma didáctica a todos os colaboradores da empresa, qual é a estratégia e quais os objectivos estratégicos da empresa onde a sua função se enquadra na consecução dos mesmos, com o objectivo de aumentar a probabilidade de ocorrer uma correcta implementação da estratégia.

1.3 Estrutura da dissertação

O Capítulo 1 refere-se a esta introdução que reflecte uma visão geral do problema de investigação, a sua importância e objectivo.

O Capítulo 2 apresenta os referenciais teóricos abordando os assuntos referentes à Era do Conhecimento, Activos intangíveis e *Balanced Scorecard*.

O Capítulo 3 explica a metodologia utilizada, detalhando o tipo de estudo e os meios utilizados para recolha de dados.

O Capítulo 4 apresenta a empresa objecto do estudo de caso e os seus elementos estratégicos.

O Capítulo 5 apresenta a proposta de *Balanced Scorecard*, objectivo desta dissertação.

O Capítulo 6 contém as principais conclusões do trabalho, limitações da investigação e sugestões para estudos futuros relacionados com o tema.

Capítulo 2 – Enquadramento Teórico

2.1. Era Industrial vs Era do Conhecimento

Segundo Drucker (1994, p. 186), o fim da Era Industrial e o início da Era do Conhecimento, estabeleceu um completo rompimento com os diagnósticos de desempenho empresarial vinculados exclusivamente ao capital financeiro, surgindo a necessidade de se mensurar o capital intelectual da empresa e a sua influência no desempenho da mesma.

Vários autores (Kaplan e Norton, 1997, Sveiby, 1998), referem que durante a Era Industrial, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como eram obtidas as economias de escala, ou seja, como eram incorporadas as novas tecnologias nos activos físicos permitindo a produção de produtos padronizados em larga escala.

Nesse período, os sistemas de gestão de desempenho eram baseados em informação exclusivamente de carácter financeiro, sendo o seu principal objectivo a afectação de capital financeiro e físico.

Citando Kaplan e Norton (1997, p. 19): “A produção em massa e os serviços e produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de clientes alvo. A inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos nascerão da reciclagem dos colaboradores, pelo uso de tecnologias de informações e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados”.

Conforme referido por Sousa e Rodrigues (2002, pp. 47): “Passou-se a dar atenção a um leque mais vasto de indicadores relacionados com a qualidade, a quota de mercado, a satisfação dos clientes e dos trabalhadores, capacidade de antecipação na apresentação de novos produtos, tempo de resposta às solicitações dos clientes, por se reconhecer que estes têm maior ligação com os factores que determinam o desempenho financeiro das empresas.”

2.2. Gestão do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1995, p. 50), depois duma revisão exaustiva da literatura da epistemologia ocidental concluem que o conhecimento pode ser definido como uma crença justificada na verdade. Obedece a três condições:

- Condição de verdade: o conhecimento em questão é verdade;
- Condição de crença: além de ser verdade, tem de se acreditar de que é verdade;
- Condição de justificação: o facto do conhecimento ser verdade, está justificado.

Os mesmos autores avançam que nas empresas a criação de conhecimento consiste na capacidade de toda a organização criar, disseminar e incorporar conhecimento em produtos, serviços e sistemas.

Procurando a resposta à criação do conhecimento, é hoje muito citado na literatura o modelo da conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1995, p. 7). Este modelo parte do pressuposto da existência de dois tipos distintos de conhecimento:

- Explícito, que pode ser expresso em livros e está ligado ao racional, sequencial e digital;
- Tácito, que reside apenas nas pessoas e está ligado às suas experiências, práticas e não é hierárquico nem simultâneo.

Através da Figura 1, Nonaka e Konno (1998, p. 6) procuram mostrar que o conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. A organização, após mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual deve ampliá-lo através de quatro modos de conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) e fixá-los em níveis ontológicos superiores.

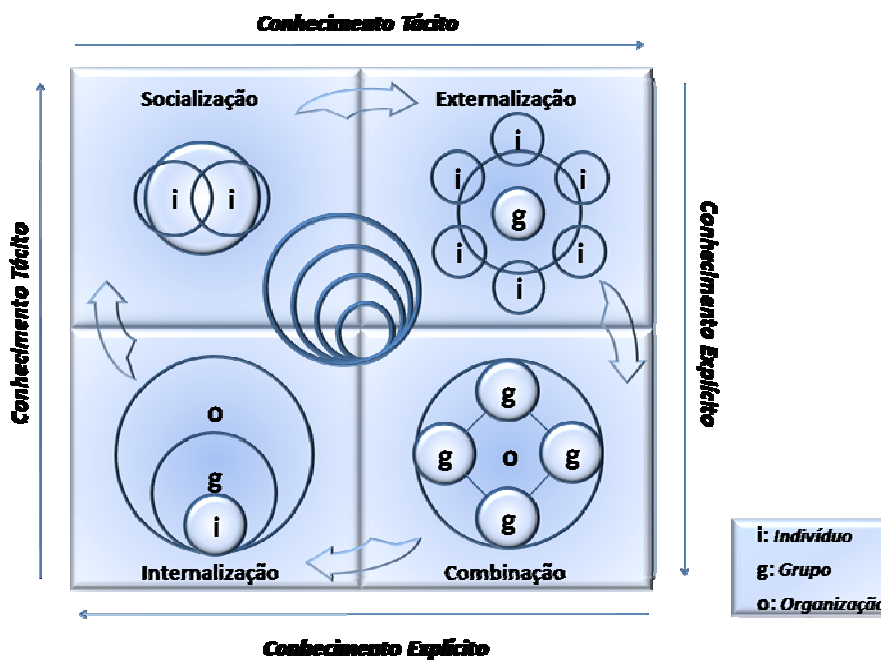
- Socialização refere-se à transformação do conhecimento tácito em conhecimento tácito, envolvendo a partilha de experiências e modelos mentais através de observação, imitação e prática.
- Externalização ocorre com a transformação de conhecimento tácito em explícito, sendo provocada pelo diálogo ou reflexão colectiva. A utilização de metáforas,

analogias, conceitos, hipóteses ou modelos auxilia na articulação do conhecimento tácito oculto.

- Combinação é a transformação de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ocorrendo através da disponibilização de meios, como documentos, reuniões, conversas ou redes de comunicação.
- Internalização ocorre pela conversão de conhecimento explícito em tácito e refere-se à aprendizagem, através da prática, via manuais ou oralmente.

Este processo de criação de conhecimento é designado por espiral do conhecimento, inicia-se no nível individual e vai subindo, ampliando-se através de comunidades de interacção, que cruzam fronteiras entre secções, departamentos, divisões e organizações, Nonaka e Konno (1998, p. 6).

Figura 1 – Modos de conversão do conhecimento (espiral do conhecimento)



Fonte: Adaptado de Nonaka e Konno (1998, p.6)

Tiwana (2000), define conhecimento como informação relevante para a acção, disponível no momento certo, na forma correcta e no contexto certo e de modo a que qualquer sujeito possa utilizar para o processo de tomada de decisão.

Drucker (2001), acrescenta que o conhecimento, como o consideramos hoje, é comprovado por meio da acção. O que actualmente significa conhecimento é a informação que se efectiva em acção, a informação focalizada nos resultados. Esses resultados são vistos fora da pessoa – na sociedade e na economia, ou no progresso do conhecimento em si.

Davenport e Prusak (1998) definem conhecimento como: “uma mistura fluida de uma experiência principal, valores importantes, informação contextualizada, e compreensão profunda, que permite uma limitação para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Tem origem e é aplicado na mente das pessoas. O conhecimento é originado por experiências únicas e pela aprendizagem organizacional através de pontos chave constantes, não só em documentos escritos, mas também em rotinas, conversas, processos, práticas, normas e valores da própria organização”.

Davenport e Prusak (1998, p.18) fazem uma breve abordagem sobre os conceitos: dados, informação e conhecimento (Tabela 2). É uma abordagem focada na pirâmide do conhecimento e sua hierarquia, considerando que a observação de acontecimentos gera dados, a análise de dados produz informação e a assimilação por aprendizagem de informação cria conhecimento.

Tabela 1 – Dados, Informação e Conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Simples observações sobre o estado do mundo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dados dotados de relevância e propósito 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilmente estruturado ➤ Facilmente obtido por máquinas ➤ Frequentemente quantificado ➤ Facilmente transferível 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requer unidade de análise ➤ Exige consenso em relação ao significado ➤ Exige necessariamente a mediação humana 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De difícil estruturação ➤ De difícil captura em máquinas ➤ Frequentemente tácito ➤ De difícil transferência

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p.18)

Crawford (1994), exemplificou a relação entre informação e conhecimento:

‘Um conjunto de coordenadas da posição de um navio ou o mapa do oceano são informações, a habilidade para utilizar essas coordenadas e o mapa na definição de uma rota para o navio é conhecimento. As coordenadas e o mapa são as "matérias-primas" para se planejar a rota do navio. Quando se diferencia informação de conhecimento é muito importante salientar que a informação pode ser encontrada numa variedade de objectos inanimados, desde um livro até um disquete de computador, enquanto o conhecimento só é encontrado nos seres humanos. (...) Somente os seres humanos são capazes de aplicar desta forma a informação através do seu cérebro ou das suas habilidosas mãos. A informação torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-la produtivamente. Um livro que não é lido não tem valor para ninguém. (...)’.

Bueno (2003, p.43) apresenta um modelo (figura 2) onde acrescenta que a criação de valor de uma empresa na economia do conhecimento deve ter como objectivo final a utilização e gestão dos activos intangíveis (Capital Intelectual).

Figura 2 – Criação de valor na economia baseada no conhecimento: proposta de integração conceptual e base de reflexão



Fonte: Adaptado de Bueno (2003, p.43)

2.3. Activos intangíveis e Capital intelectual

Neste confronto de ideias da Era do Conhecimento, o principal argumento para o surgimento do conceito de Capital Intelectual pode ser atribuído segundo Edvinsson e Malone (1998) a uma observação relativamente simples, a de que existem activos, designados por intangíveis, que proporcionam o desenvolvimento e valorização da organização, sem estarem necessariamente presentes no património físico da empresa.

Stewart (1998:XIII) acrescenta que capital intelectual "é a soma do conhecimento de todos na empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. (...) constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza."

Bradley (1997) definiu capital intelectual como sendo “habilidade para transformar o conhecimento e os restantes activos intangíveis em recursos geradores de riqueza”.

Segundo Sveiby (1998), os activos passam a ser predominantemente intangíveis (capital intelectual), ao invés de tangíveis (capital físico e financeiro). As pessoas deixam de ser consideradas como despesas/custos e passam a representar o potencial de resultados da organização, com base nas suas competências pessoais.

Para Nonaka e Takeuchi (1995), o capital intelectual é o activo intangível que está disperso na cabeça das pessoas que integram uma Organização. Está disperso em documentação da sua estrutura (como relatórios, memorandos, arquivos electrónicos) e, principalmente, na sua experiência prática. Corresponde ao conhecimento explícito (existência concreta) e ao conhecimento tácito (intuitivo), respectivamente.

Segundo Kaplan e Norton (2006), 80% do valor de uma organização na economia do conhecimento em que vivemos hoje é atribuído aos valores intangíveis.

Para Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado da organização e o valor contabilístico. Representa os activos intangíveis da organização como marcas, patentes,

designs, liderança, tecnologia de informação, carteira de clientes, fornecedores, processos internos eficientes, trabalhadores capacitados e motivados, entre outros.

Ainda segundo os mesmos autores, o capital intelectual divide-se em dois grupos: Humano e Estrutural.

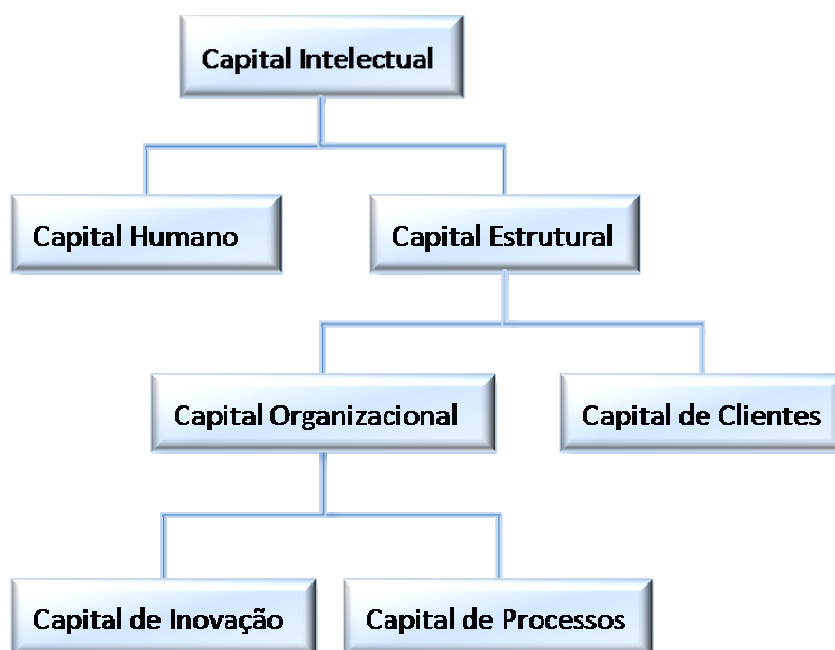
- Capital humano: corresponde a toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos funcionários de uma organização para realizar as tarefas. Podem ser acrescentados outros elementos como criatividade, inovação, capacidade de trabalho em equipa e de relacionamento interpessoal, pro-actividade, liderança e competência.
- Capital estrutural: formado pelos equipamentos de informática, software, bases de dados, marcas registadas, patentes, arquivos de clientes e outros elementos organizacionais que apoiam a produtividade dos funcionários.

Por sua vez decompõem o Capital estrutural em Capital de clientes e Capital organizacional.

- Capital de clientes: envolve o relacionamento com clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes no processo de criação de valor para os clientes. É uma medida da lucratividade, solidez e lealdade entre a organização e os seus clientes.
- Capital organizacional é composto por:
 - Capital de inovação que representa a capacidade da organização em inovar processos, produtos e serviços.
 - Capital de processos que representa todas as metodologias com vista ao aumento da eficiência na produção dos produtos e serviços.

Resumidamente, segundo Edvinsson e Malone (1998), o Capital Intelectual pode ser esquematizado da seguinte forma:

Figura 3 – Componentes do Capital Intelectual



Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1998: 47)

Stewart (1998), define capital intelectual como o conjunto de conhecimentos e informações encontrados nas organizações, que criam valor para o produto e/ou serviço, mediante a aplicação da inteligência e não do capital financeiro.

Este autor referiu como activos intangíveis que formam o capital intelectual de uma empresa: decisões mais acertadas e coerentes, estruturação mais adequada e a eficiência dos processos produtivos, a eficácia de sistemas de gestão, a capacidade e a competência dos seus recursos humanos, o bom relacionamento com os clientes, fornecedores e com colaboradores, soluções inovadoras, entre outros.

Neste contexto Sveiby (2001), sistematizou o capital intelectual nos seguintes activos intangíveis:

- Uma nova visão do homem, do trabalho e da empresa;
- Estrutura plana, horizontal e com poucos níveis hierárquicos;
- Organização voltada para processos e não por funções especializadas e isoladas;
- Necessidade de atender ao utilizador (cliente) - interno e externo - e, se possível, exceder-lhe as expectativas;
- Sintonia com o ritmo e natureza das mudanças ambientais;
- Visão voltada para o futuro e para o destino da empresa e das pessoas;
- Necessidade de criar valor e de agregar valor às pessoas, à empresa e ao cliente;

- Criação de condições para uma administração participativa e baseada em equipas;
- Agilidade, flexibilidade, dinamismo e pró-actividade;
- Compromisso com a qualidade e com a excelência de serviços;
- Procura da inovação e da criatividade.

Leliaert, Candries e Tilmans (2003, p. 202-214), por sua vez, destacam que o capital intelectual é composto pelo capital humano, capital estrutural, capital de clientes e capital de aliança estratégica. Este último foi acrescentado em função da crescente importância das redes, alianças e parcerias estratégicas na economia mundial. Para os autores o poder das redes e alianças é tão significativo que se destaca no mercado e chega a influenciar o desempenho competitivo das empresas, aumentando, conseqüentemente, o valor das mesmas.

Segundo Stewart (1998, p. 51), quando o mercado de acções avalia empresas três, quatro ou dez vezes mais que o valor contabilístico dos seus activos, conta uma verdade simples, porém profunda: os activos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor do seu produto (ou serviço) final do que os activos intangíveis – os talentos dos seus funcionários, a eficácia de seus sistemas de gestão, o seu relacionamento com os clientes – que, juntos, constituem o seu capital intelectual.

Pode-se assim perceber que o valor de mercado das empresas é determinado, grande parte, pelo seu capital intelectual.

Nesse sentido, para que as empresas possam gerir eficazmente o capital intelectual e maximizar o potencial de criação de valor, é fundamental, não só a sua identificação, mas também a sua medição.

A medição do capital intelectual ainda é um obstáculo para a maioria das organizações, só poderão conhecer o verdadeiro valor do seu capital intelectual através de uma gestão adequada e por meio da utilização de métodos de avaliação, porque, sem eles, os gestores não conseguem identificar a necessidade de investimentos na organização e, muito menos, o seu valor real no mercado.

Em muitos sectores a enorme discrepância entre o valor patrimonial de uma empresa (soma dos activos) e o seu valor de mercado (ou capitalização bolsista) deve-se à existência de activos intangíveis não quantificados na avaliação contabilística clássica.

A afirmação “O que não é medido não é gerido” reflecte a importância de se identificar e medir os activos intangíveis. Se um elemento não for identificado e medido através de indicadores, não será possível avaliá-lo nem controlar a sua evolução.

Sveiby (2001), como resultado de uma investigação que levou a cabo para apurar o estado de arte na medição dos activos intangíveis, encontrou dezassete métodos de avaliação, que sistematizou em 4 grandes grupos:

- Métodos de avaliação directa de Capital Intelectual: Estimam o valor financeiro dos activos intangíveis através da identificação dos vários componentes. Uma vez identificado, cada componente pode ser directamente avaliado individualmente ou com um coeficiente agregado;
- Métodos de Capitalização do Mercado: Calculam a diferença entre a capitalização de mercado de uma organização e o conjunto dos valores de balanço dos seus accionistas, assimilando esta diferença ao valor dos activos intangíveis da empresa;
- Métodos de Retorno dos Activos: Os resultados antes de impostos médios de uma empresa durante um certo período de tempo são divididos pelos activos tangíveis médios da empresa durante o mesmo período. O resultado é o conhecido indicador ROA (*Returns on Assets*²), o qual é então comparado com os valores médios do sector.
- Métodos de Quadros de Classificações: Os vários componentes dos activos intangíveis são identificados, sendo aos mesmos associados indicadores e índices, os quais são apresentados em quadros de classificações ou gráficos.

O método que irá ser abordado neste trabalho – *Balanced Scorecard* – enquadra-se no grupo dos Métodos de Quadros de Classificações.

² Retorno dos activos

2.4. Uma ferramenta de gestão para a Era do Conhecimento: *Balanced Scorecard*

2.4.1. Origem e evolução do conceito

O *Balanced Scorecard* (BSC), foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, na década de 90, a partir de um estudo de um ano em diversas empresas sediadas nos EUA, designado por “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. Esse estudo foi motivado pela crença de que os métodos de medição de desempenho baseados apenas em dados contabilísticos e financeiros estavam obsoletos, prejudicando a criação de valor económico futuro das organizações. (Kaplan e Norton, 1997:VII).

Kaplan e Norton (1997, p. 78) reforçam que na Era do conhecimento “não há como participar num ambiente competitivo e tecnológico apenas com uma monitorização financeira baseada no sistema de contabilidade tradicional que foi concebido num ambiente totalmente diferente do actual. [...] A Contabilidade financeira reflecte o passado, mas não demonstra os pontos chave de sucesso e como obter e manter as vantagens competitivas.

Lev (2000, p. 34) complementa as palavras de Kaplan e Norton (1997), citando: [...] esses sistemas antigos não conseguem captar a nova economia, na qual o valor é criado por bens intangíveis: ideias, marcas, métodos de trabalho, franquias. [...] então, a situação é a seguinte: estamos a usar um sistema de 500 anos de idade para tomar decisões num ambiente de negócios complexo no qual os bens que criam valor mudaram radicalmente.

Do referido estudo resultou, em 1992, a publicação do artigo “*Balanced Scorecard – Indicadores que impulsionam o desempenho*” (“*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”) na Revista *Harvard Business Review* dando origem ao conceito. Representou uma evolução em relação aos sistemas de medição de desempenho convencionais por incorporar na análise de desempenho empresarial, além de indicadores financeiros, indicadores em outras três perspectivas – clientes, processos

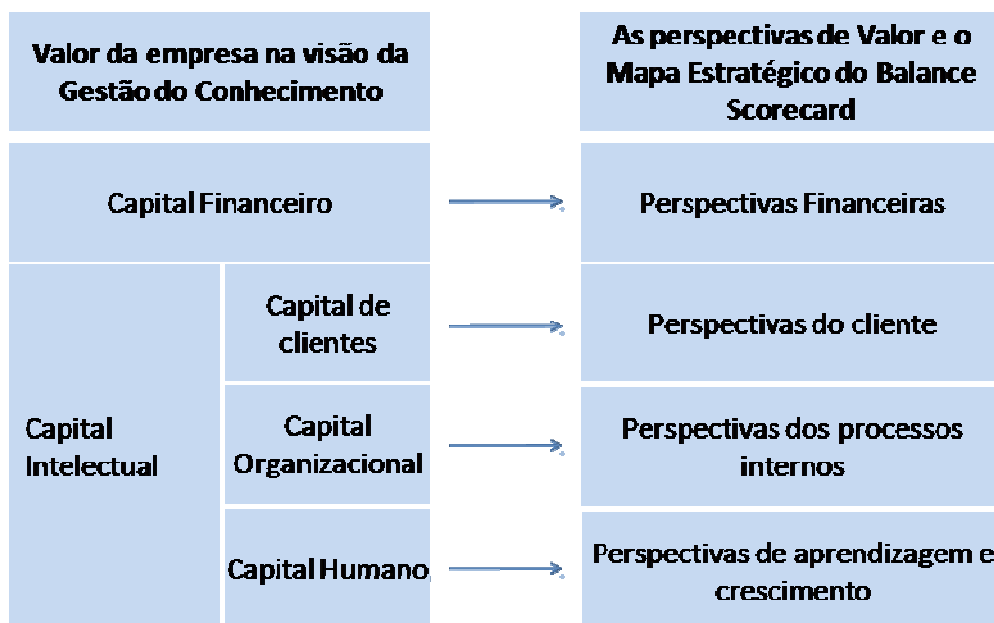
internos e de aprendizagem e crescimento, conforme descrito por Kaplan e Norton (1997, p. VIII): “[...] O nome reflectia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência (*leading*) e de ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.”

Desde então passou a ser disseminado e usado por centenas de organizações do sector privado (com ou sem fins lucrativos) e público a nível mundial.

Foi escolhido pela conceituada revista *Harvard Business Review* em 1997 como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos (Prado, 2002).

Edvinsson e Malone (1998), esquematizaram a contribuição do *Balanced Scorecard* para a valorização da empresa na era do conhecimento da seguinte forma:

Figura 4 – Gestão do Conhecimento e *Balanced Scorecard*



Fonte: Edvinsson e Malone (1998)

Desde a sua concepção original, como ferramenta de medição de desempenho, o conceito de *Balanced Scorecard* esteve em constante evolução, incorporando a aprendizagem e os novos conhecimentos derivados da sua implementação nas mais

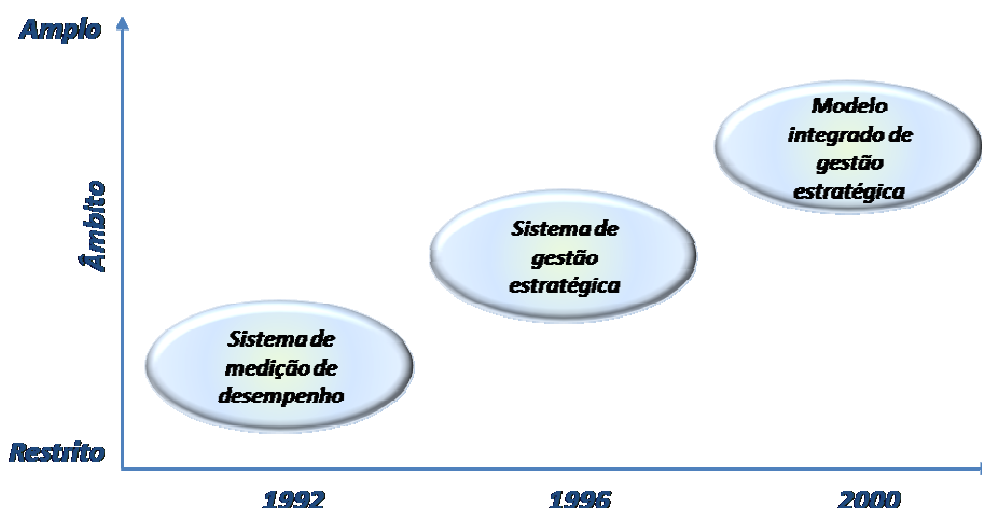
diversas organizações. A sua aplicação proporcionou o seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Citando Kaplan e Norton (2001, p. 8), “[...] constatámos que as empresas adeptas estavam a usar o *Balanced Scorecard* para a solução de um problema muito mais importante do que a medição do desempenho na era da informação. A questão, da qual francamente não estávamos conscientes quando concebemos o *Balanced Scorecard*, consistia em como implementar novas estratégias.”

Na continuidade do processo evolutivo do método as empresas perceberam que, ao sistematizar os indicadores em perspectivas, criavam uma grande oportunidade de comunicar a estratégia, aumentando o alinhamento interno sobre ela, surgindo assim segundo Kaplan e Norton (2001, p. 8) um novo modelo organizacional, denominado de organização orientada para a estratégia.

O *Balanced Scorecard* pode assim ser visto como ferramenta para três tarefas distintas: sistema de medição de desempenho, sistema de gestão estratégica e modelo integrado de gestão estratégica (para orientar o foco da empresa na Estratégia), decorrentes da evolução da própria ferramenta (Niven, 2002).

Figura 5 – Evolução do conceito de *Balanced Scorecard*



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Herrero Filho (2005)

Daniel, Santos e Oliveira (2007), acrescentam que através do *Balanced Scorecard*, a alta direcção dispõe de uma visão compreensiva e integrada do desempenho e de um

processo contínuo de avaliação e actualização da estratégia da empresa. O *Balanced Scorecard* constitui, ainda, um facilitador da comunicação e compreensão da visão e objectivos estratégicos ao universo de colaboradores.

Citando Porter (1986): “Estratégia envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização”.

Pode-se assim dizer que uma empresa, para ter sucesso, não precisa somente de bons estrategistas, precisa também de pessoas que consigam transformar a ideia em acções concretas, que saibam motivar e liderar a equipa em direcção aos mesmos objectivos, e que consigam fazer avaliações objectivas da eficiência e realismo da estratégia que estão implementando.

Citando Ansoff e Mcdonnell (1993): “Não há nenhum mistério em formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar”.

Considera-se importante fazer uma breve abordagem de alguns conceitos relacionados com o *Balanced Scorecard* de forma a permitir uma melhor compreensão do tema.

2.4.2. Principais conceitos ligados ao *Balanced Scorecard*

2.4.2.1. Estratégia

O conceito de estratégia começou a ficar claro a partir dos anos 50, quando começou a fazer parte do vocabulário das empresas. Até então, de acordo com os dicionários, com o seu uso no sentido militar, era definido como “a ciência e a arte do emprego de forças numa guerra” (Ansoff e Mcdonnell, 1993, p. 70). Ainda segundo os mesmos autores, gestão estratégica consiste num conjunto de regras de tomada de decisões, para orientação do comportamento de uma organização, envolvendo:

- Recursos (financeiros, materiais, pessoal e informação);
- Produtos (bens e/ou serviços) de rentabilidade futura comprovada;

- Regras comportamentais que permitam à organização atingir continuamente os seus objectivos;
- Estrutura e dinâmica interna capazes de manter a sensibilidade às mudanças.

Segundo Freire (2000, p.18-19), estratégia é o caminho definido para alcançar os objectivos da organização. Ela indica onde e como a organização deve competir e assenta na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que atinjam aceitação no mercado superior à concorrência. A estratégia empresarial é a formulação de um plano que reúne de modo integrado, os objectivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso, criando uma vantagem competitiva sustentável a médio e longo prazo.

Citando Russo (2006, p.14) a estratégia empresarial incide fundamentalmente em quatro grandes passos:

- 1) Fazer o levantamento e reflexão sobre a situação da empresa no presente (actividade, forças, fraquezas, oportunidades, ameaças);
- 2) Estabelecer o percurso a seguir pela empresa (exemplos: modificação ou não de actividade, factores de competitividade a explorar, selecção dos clientes, mercados alvo);
- 3) Idealizar e seleccionar o modo de concretizar tal percurso;
- 4) Concretizar a estratégia, isto é, actuar e estabelecer métodos de organização e fixação da estratégia.

2.4.2.2. Missão

Segundo Freire (2000, p. 171), a missão de uma organização traduz os seus ideais e orientações globais. Define a 'razão de ser' da organização e reflecte o motivo para que os seus colaboradores actuem conjuntamente na realização do seu trabalho.

Deve possuir as seguintes características: ser carismática e inspiradora da mudança, ter uma natureza de longo prazo, quase intemporal e, finalmente, ser de fácil percepção e comunicável (Niven, 2002).

2.4.2.3. Visão

Segundo Freire (2000, p. 170), a visão de uma organização traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas. Tem um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional.

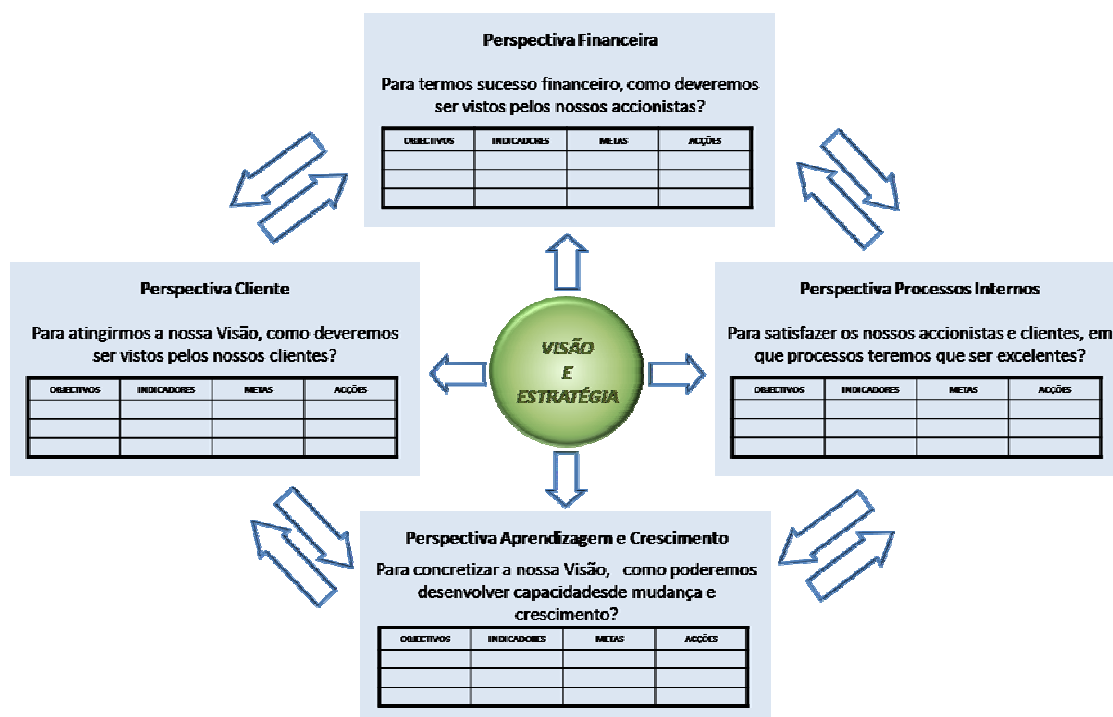
Niven (2002), refere que Visão representa uma imagem da organização no futuro, isto é, um exercício de criatividade colocando a empresa no tempo futuro desejado e avaliando como seria a sua actuação, e como ela deveria reagir às interacções com o seu meio incluindo oportunidades e desafios.

Através da visão, pode-se saber o que a organização quer realizar e quais são os seus valores mais importantes. Da visão deriva a estratégia, os objectivos, as metas e as medições que impulsionam as acções.

2.4.3. Estrutura do *Balanced Scorecard* – Perspectivas

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 8), o *Balanced Scorecard* traduz a visão e estratégia das organizações em objectivos tangíveis estruturados de forma equilibrada, com medidas financeiras e não financeiras segundo quatro perspectivas distintas: Financeira, Clientes, Processos internos e Aprendizagem e Crescimento.

Figura 6 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (1997, p.10)

No entanto, os mesmos autores (1997, p. 35) advertem que estas perspectivas “devem ser consideradas como um modelo e não como uma camisa de força”. A prática tem mostrado que as organizações que implantaram o *Balanced Scorecard*, nunca o fizeram com menos de quatro perspectivas. De acordo com as circunstâncias do sector e da estratégia da unidade de negócios, é possível que seja necessário agregar uma ou mais perspectivas complementares.

A definição e integração dos objectivos e das iniciativas nas quatro perspectivas constituem os pilares do sistema *Balanced Scorecard*, que devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização. A Figura 6, mostra a relação da visão e da estratégia em quatro dimensões e as questões, que, segundo Kaplan e Norton (1997), facilitam a compreensão dos responsáveis e ampliam o seu foco de percepção da organização.

Quando integradas, as quatro perspectivas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação actual e futura da performance do negócio, produzindo um equilíbrio entre:

- Objectivos de curto prazo e de longo prazo;
- Indicadores financeiros e não-financeiros;
- Medições com foco externo (accionistas e clientes) e interno (processos internos e aprendizagem e crescimento);
- Resultado de esforços passado e impulsionadores de desempenho futuro.

Para esse efeito, o *Balanced Scorecard* deve contemplar a resposta a 4 questões, cada uma delas associada a uma perspectiva (Kaplan e Norton, 2004b, p. 9).

2.4.3.1. Perspectiva financeira – Como nos apresentamos aos accionistas?

Consiste no que tradicionalmente é atribuído às medidas financeiras, avaliar a lucratividade da acção desenvolvida ou da estratégia adoptada.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 26), a perspectiva financeira deve indicar se a estratégia de uma empresa, a sua implementação e a sua execução estão a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros.

Os objectivos e os indicadores das outras três perspectivas devem focalizar-se nos objectivos financeiros. Cada indicador seleccionado tem de constituir um elo da cadeia de relação causa-efeito que termina na melhoria do desempenho financeiro. Citando Kaplan e Norton (1997, p. 50) “Os objectivos e medidas financeiras precisam de desempenhar um papel duplo, definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objectivos e medidas de todas as outras perspectivas do *Balanced Scorecard*.”

Exemplos de indicadores: retorno sobre o investimento, redução dos custos, melhor utilização dos activos, lucratividade, aumento de receitas, e outros objectivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia.

Os objectivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida da organização. Kaplan e Norton (1997, p. 50) analisam e descrevem três fases, a saber:

- a) Crescimento – as organizações, nesta fase, geralmente encontram-se no início do seu ciclo de vida e têm de investir em recursos consideráveis para desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços, para construir e ampliar as suas infra-estruturas e para desenvolver o relacionamento com os clientes;
Os objectivos enfatizarão o crescimento das vendas, os novos mercados e consumidores, os novos produtos e canais de marketing, vendas e distribuição, mantendo um nível adequado de gastos com desenvolvimento de produtos e processos.
- b) Sustentação – fase em que as organizações continuam a atrair investimentos e reinvestimentos, mas são forçadas a obterem excelentes retornos sobre o capital investido. É esperado que mantenham a participação no mercado, e algumas vezes até conseguem aumentá-la, um pouco, a cada ano. Os seus projectos de investimentos são mais direccionados para eliminar pontos fracos, ampliar a capacidade e procurar a melhoria contínua, em vez de grandes investimentos de retorno a longo prazo e da opção de expansão feitos na fase de crescimento;
- c) Colheita – fase em que as organizações alcançam a fase de maturidade do seu ciclo de vida, entrando na fase de colheita onde se espera recolha de frutos dos investimentos feitos nas duas fases anteriores. Não se justificam investimentos significativos – somente os suficientes para manutenção de equipamentos e de capacidade instalada.

2.4.3.2. Perspectiva dos clientes – Como é que os clientes nos vêem?

Traduz-se no alinhamento pretendido entre os clientes e segmentos de mercado em que a organização vai competir. Esses segmentos representarão a origem do retorno esperado na perspectiva financeira.

Nesta perspectiva deverão ser ponderadas pela empresa as propostas de valor para os clientes, ou seja os atributos dos produtos ou serviços a oferecer de forma a gerar fidelidade e satisfação dos segmentos alvo. As organizações devem ter como preocupação que esse valor seja cada vez maior e que os seus atributos sejam aqueles que o cliente considere como os de maior valor. Para isso terá que adaptar constantemente a proposição de valor caso contrário será superada pela concorrência.

Citando (Porter, 1990, p.2): “Valor é aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhes oferece, ou seja, cada cliente estabelece o valor do produto ou serviço adquirido em função do benefício agregado”.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 77), embora as propostas de valor variem de acordo com o sector de actividade e os diferentes segmentos de mercado, existe um conjunto comum de atributos, que podem ser divididos em três categorias:

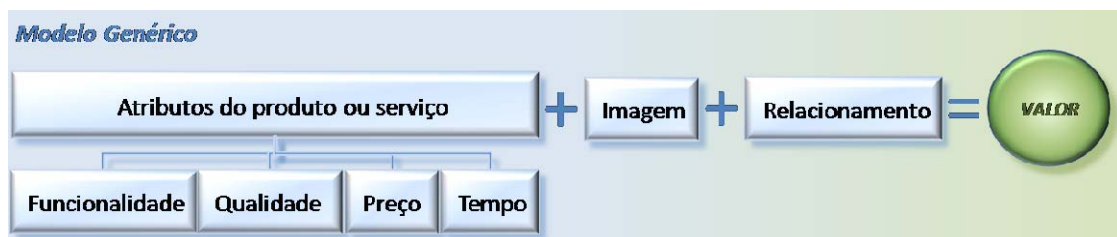
- Atributos dos produtos / serviços: abrangem a funcionalidade do produto/serviço, o seu preço e a sua qualidade;
- Imagem e reputação: reflecte os valores intangíveis que atraem um cliente para a organização. Através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas organizações conseguem obter fidelidade dos clientes muito além do que atingiriam apenas pelos aspectos tangíveis dos produtos e serviços;
- Relacionamento com os clientes: refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e de entrega, e a confiança do cliente na relação.

No mesmo contexto do valor percebido pelo cliente, Herrero Filho (2005, p.103), apresenta cinco dimensões distintas:

- Fiabilidade: capacidade de a organização entregar o produto ou o serviço prometido com precisão em todas as fases da experiência de compra do cliente;

- Imagem: representa a parte visível do contacto cliente e empresa, como por exemplo, a aparência física das instalações, os equipamentos, a disposição da equipa de atendimento e os materiais de comunicação;
- Sensibilidade: demonstra a boa vontade da equipa de colaboradores no momento do contacto com o cliente, orientando-o durante o processo de compra e uso do produto ou serviço;
- Segurança: mostra o conhecimento, a qualidade das informações e a disponibilização dos empregados em transmitir confiança e segurança aos clientes;
- Empatia: demonstra atenção e capacidade de aprender quais as necessidades e dificuldades, do ponto de vista dos clientes, no uso dos produtos e serviços.

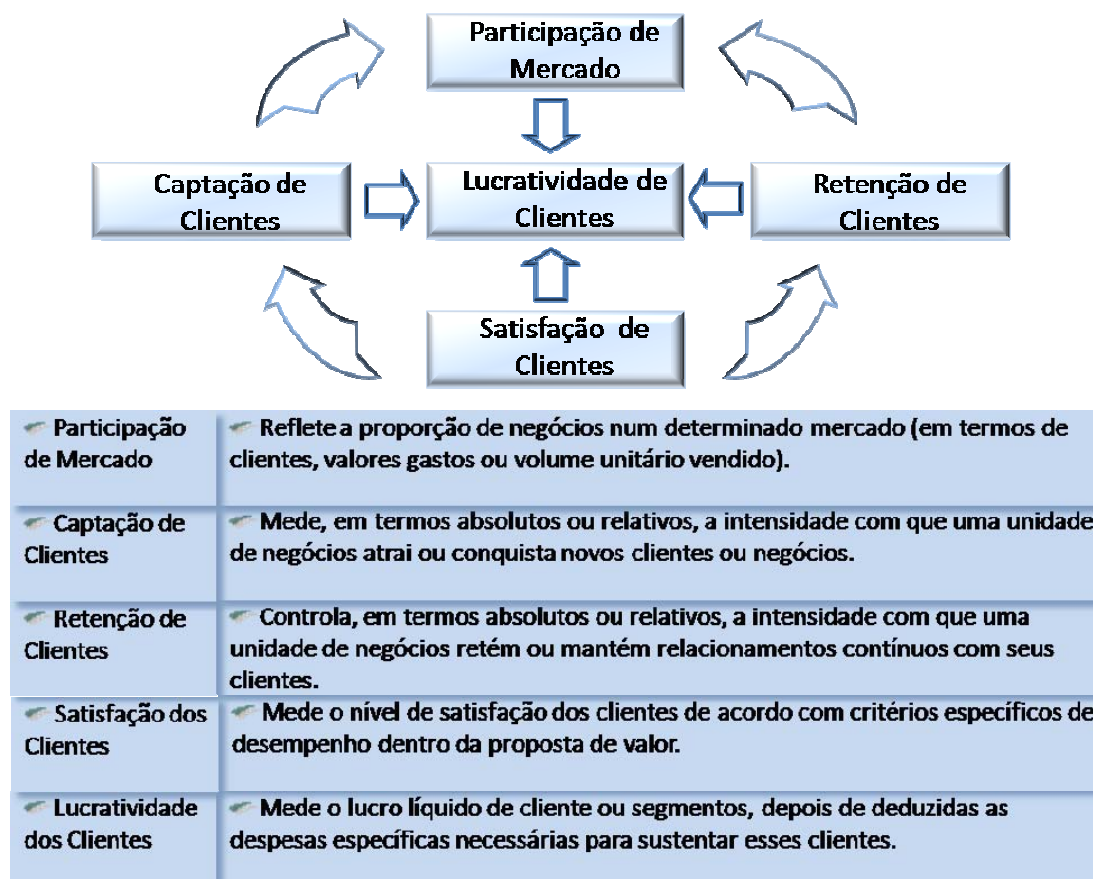
Figura 7 – Proposta de valor



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.79)

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 71-72) existe um grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes (Figura 7) que é comum a todos os tipos de empresa. No entanto, para que tenham maior impacto, deverão ser adaptadas para grupos específicos de clientes, podendo ser agrupadas numa cadeia formal de relações de causa-efeito.

Figura 8 – A Perspectiva dos Clientes – Medidas essenciais



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72)

Niven (2002, p. 223) refere ainda que a maior parte das organizações considera que têm um segmento de clientes bem definido, no entanto as suas acções revelam uma estratégia de “tudo para todos os clientes”. Esta falta de foco, faz com que a organização não se consiga diferenciar dos seus concorrentes indicando assim três estratégias competitivas sistematizados por Michael Treacy e Fred Wiersema, em 1995 no livro intitulado “*The discipline of market leaders*”:

- Excelência operativa: Assegurar um preço competitivo, um produto seleccionado, de qualidade, com prazos de produção e entrega reduzidos. A sua proposta de valor baseia-se em oferecer o menor custo total ao cliente, combinando este com qualidade de produto ou serviço pedido pelo cliente. A chave desta proposição de valor é melhorar os processos internos de forma a que se possam reduzir custos em que incorrem os clientes, não só a nível de preço, mas também a nível da facilidade de compra e da redução do custo no tempo;

- Liderança no produto: Assegurar que os produtos têm aspectos altamente desejáveis ou necessários para os seus clientes.

A proposição de valor baseia-se no melhor produto oferecido no mercado.

A chave desta proposição de valor é inovar e superar os produtos já existentes ou encontrar novas aplicações para os produtos já existentes. Concentram-se na funcionalidade, características, desempenho que supere os actuais padrões de mercado;

- Intimidade com o cliente: Assegurar um serviço de excepção, com soluções adequadas a cada cliente.

A proposição de valor baseia-se em oferecer um serviço integral, propondo a melhor solução global.

A chave é conhecer, antecipar e solucionar os problemas dos clientes. Aposta-se claramente numa relação de longo prazo. Aos olhos do cliente a organização é vista como um parceiro e não como um fornecedor.

Podemos assim dizer que para uma organização triunfar no mercado terá que conhecer, satisfazer e superar o valor oferecido aos clientes por parte dos seus produtos ou serviços, fazendo-o de uma forma sustentada no tempo.

2.4.3.3. Perspectiva de processos internos – Quais os processos internos da nossa cadeia de valor em que devemos ser excelentes?

Nesta perspectiva, os gestores devem identificar os processos internos críticos em que a organização tem que ser a melhor, permitindo oferecer propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos alvo de mercado, e que possam satisfazer as expectativas dos accionistas na consecução dos objectivos financeiros da organização, com vista à excelência.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 97), a perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do *Balanced Scorecard* para a medição de desempenho:

- a) Os sistemas tradicionais tentam controlar e melhorar os processos existentes enquanto que o *Balanced Scorecard* identifica novos processos, nos quais uma organização tem de ser a melhor para atingir os objectivos financeiros e dos clientes. Por exemplo, uma organização pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou que pode oferecer novos serviços aos quais os clientes atribuam grande valor.
- b) Incorporação da inovação. Enquanto que os sistemas tradicionais tentam controlar e melhorar processos operacionais existentes criando valor de curto prazo, o *Balanced Scorecard* recomenda a definição de uma cadeia de valor genérica dos processos internos conforme Figura 9, iniciada pelo processo de inovação (identificação das necessidades actuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades), que deve prosseguir com os processos de operações (produção e disponibilização dos produtos e serviços desenvolvidos durante o processo da inovação) e terminar com o serviço pós-venda que complementa o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços da empresa (etapa de grande influência no processo e criação de imagem e reputação da organização na cadeia de valor do cliente, incluindo formação, garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos).

Figura 9 – Perspectiva dos Processos Internos – Modelo da Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.102)

Também para Herrero Filho (2005, p.120), considerando a estratégia como a arte de criar valor, o maior desafio é o mapeamento dos pontos críticos do negócio. Para o autor, os processos internos desempenham três importantes papéis na implementação do *Balanced Scorecard*:

- Focalizam a organização nas iniciativas que viabilizam a proposição de valor para o cliente;
- Contribuem para o aumento da produtividade e geração de valor económico agregado;
- Indicam novos conhecimentos e novas competências de que os empregados necessitam para gerar valor para o negócio.

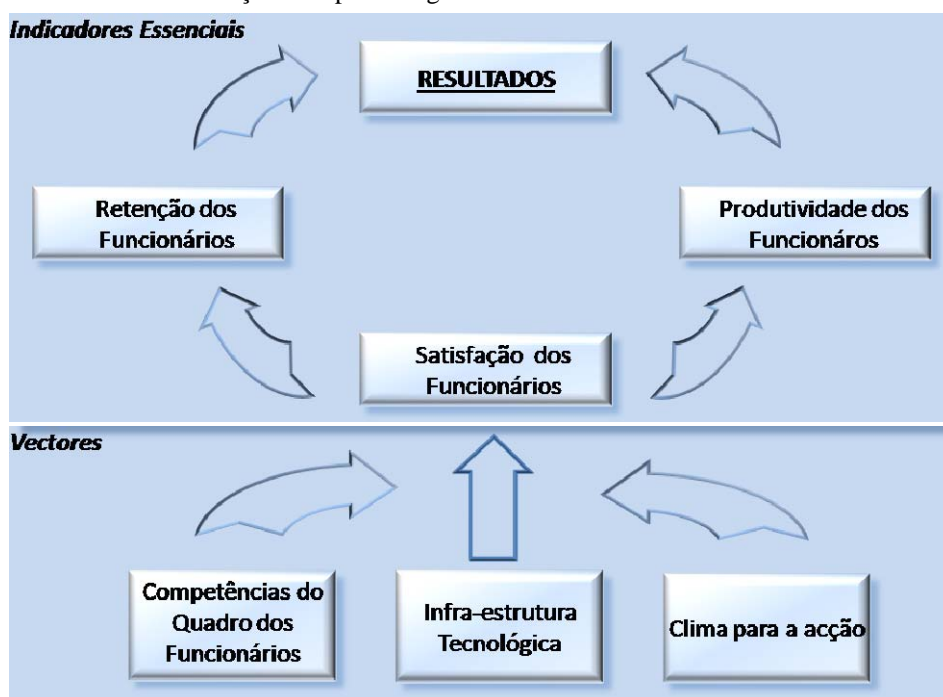
2.4.3.4. Perspectiva aprendizagem e crescimento – Como deve a organização desenvolver capacidades de melhoria e criação de valor?

Kaplan e Norton (1997, p. 131) referem que os objectivos desta perspectiva oferecem a infra-estrutura necessária para a obtenção dos objectivos das restantes perspectivas do *Balanced Scorecard*. Provém de três fontes principais: capacidades dos recursos humanos, sistemas e procedimentos organizacionais.

Como indicadores importantes podem ser considerados: nível de satisfação dos funcionários, rotatividade dos funcionários, lucratividade por funcionário, capacidade dos funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

Identifica também a capacidade de que a organização deve dispor para inovar, aprender e se desenvolver com vista a conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e accionistas.

Figura 10 – Estrutura de Medição da Aprendizagem e Crescimento



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.135)

Herrero Filho (2005, p. 156) acrescenta que para esta perspectiva, pode-se dizer que o actor central é o próprio colaborador, que através do seu valor irá aprender, criar e compartilhar conhecimento, contribuindo com as suas competências para a geração de valor de forma integrada, em todas as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Em resumo, pode-se referir que esta perspectiva possibilita a integração dos activos intangíveis da organização com os activos financeiros, que em conjunto demonstram o valor da organização. Conclui-se então que as dimensões financeiras e de resultados das organizações estão completamente interligadas com seu capital intelectual instalado, motivo pelo qual tantas empresas recentemente têm dado foco a projectos de gestão do conhecimento e à valorização do capital humano.

2.4.4. *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica

Um sistema de gestão que tem como suporte o *Balanced Scorecard* apresenta como diferencial o facto da organização poder concentrar, alinhar e sintonizar os recursos, as atenções, as energias e as motivações no que é essencial para realização da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 17-18) o *Balanced Scorecard* coloca em evidência três dimensões distintas:

- Estratégia: como principal item da agenda central da organização; Comunicar a estratégia de forma a ser compreendida e realizada por todos os funcionários; Sinergia, convergência e esforços compartilhados;
- Foco: alinhamento dos recursos e actividades da organização com a sua estratégia; Alinhamento estratégico, consonância e senso de direcção para as pessoas;
- Organização: mobilização das pessoas para desenvolverem novas formas de actuação orientadas para a estratégia. Rede interna de conexões na organização.

A “organização orientada para a estratégia”, essência do *Balanced Scorecard*, pressupõe o alinhamento e foco de toda a organização no alcance da estratégia. Kaplan e Norton (2001, p.18-26) destacam catorze práticas referenciais organizadas em cinco princípios que giram em torno da estratégia. São os seguintes:

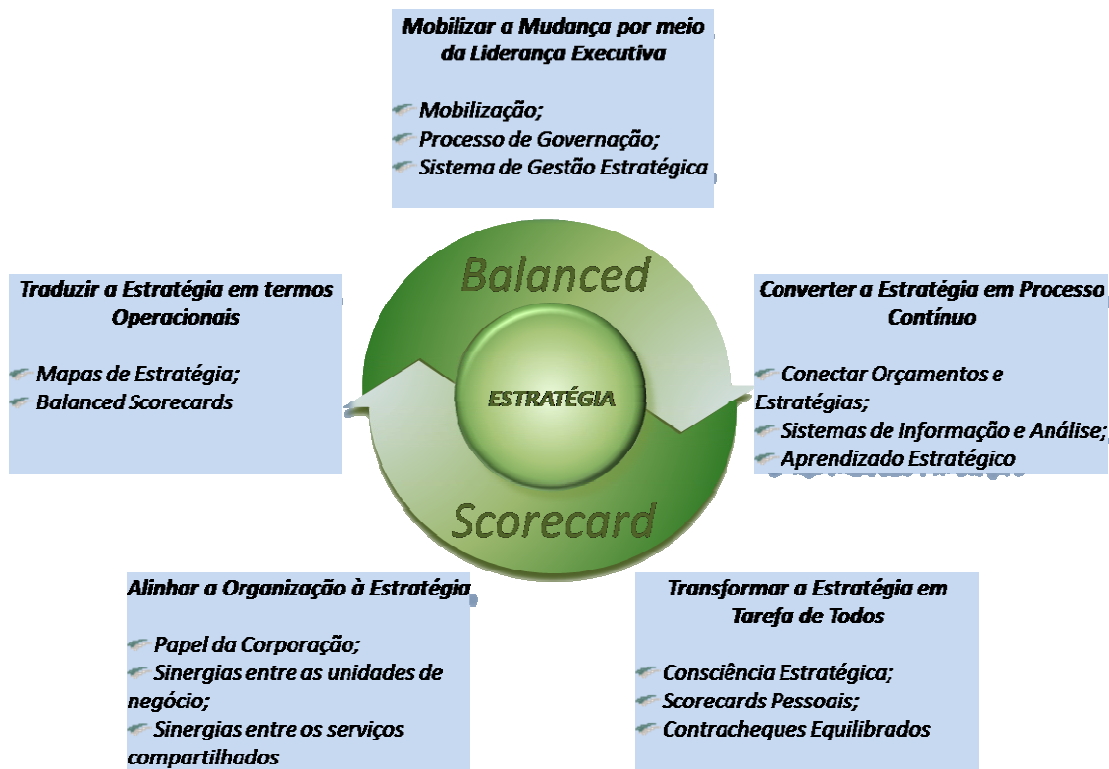
- Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais
 - Descrição da estratégia por meio de um conjunto de objectivos estratégicos interligados por causa e efeito e distribuídos ao longo das diferentes perspectivas de análise;
 - Construção do sistema de indicadores balanceados seguindo a mesma lógica dos objectivos estratégicos.
- Alinhar a Organização à estratégia
 - Definir claramente a estratégia e a função corporativa;
 - Criar sinergias entre as estratégias das unidades de negócio entre si e com a corporação;
 - Criar sinergias entre as estratégias dos serviços partilhados com as unidades de negócio e com a corporação.

- Transformar a estratégia em tarefa de todos
 - Promover a consciência estratégica em toda organização;
 - Alinhar os objectivos pessoais sob a óptica da estratégia;
 - Alinhar os sistemas formais e informais de reconhecimento com a lógica da estratégia.

- Converter a Estratégia em Processo Contínuo
 - Reflectir nos processos de planeamento operacional e de orçamento a realidade estratégica e as suas respectivas necessidades de recursos;
 - Desenvolver sistemas de informação para acompanhamento da evolução da implementação da estratégia;
 - Promover a contínua reflexão e teste da estratégia formulada, fomentando a aprendizagem estratégica.

- Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva
 - Comunicar porque a mudança é necessária e mobilizar a organização para mudança;
 - Ajustar o processo de gestão para lidar com a natureza não estruturada da transição;
 - Promover a mudança do sistema de gestão para um foco mais estratégico.

Figura 11 – Princípios da Organização focalizada na estratégia

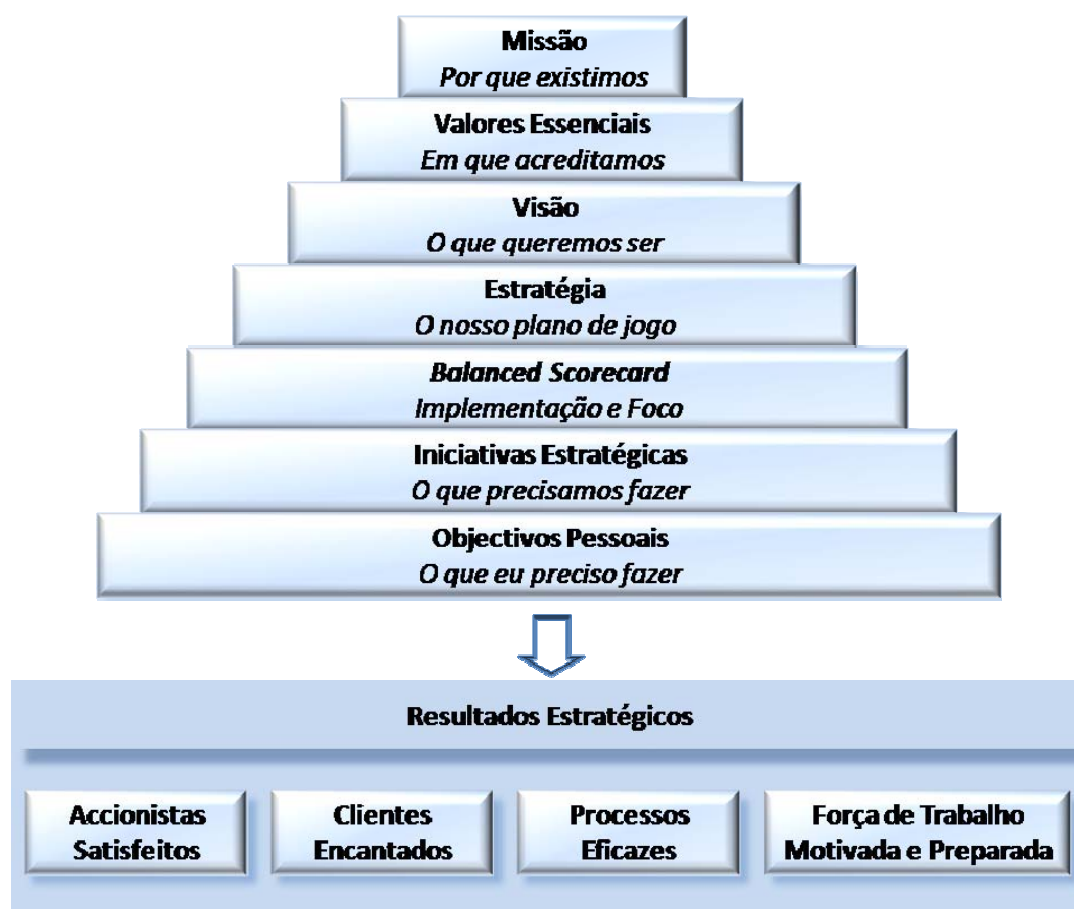


Fonte: Kaplan e Norton (2001, p.19)

Podemos assim dizer que o *Balanced Scorecard* implica um exame em profundidade da empresa. Esta análise tem uma grande importância, implica uma reflexão consciente de forma a identificar elementos não pretendidos que, com o passar do tempo, se tenham incorporado na organização, em muitas ocasiões devido a pressões de curto prazo.

O *Balanced Scorecard* tornou-se o elo entre a missão, visão e estratégia das organizações e as acções necessárias para atingir os resultados pretendidos (estratégicos). A figura 12 propõe uma visão de estratégia, onde a missão representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização.

Figura 12 – Tradução da Missão em Resultados Desejados



Fonte: Kaplan e Norton (2001, p. 85)

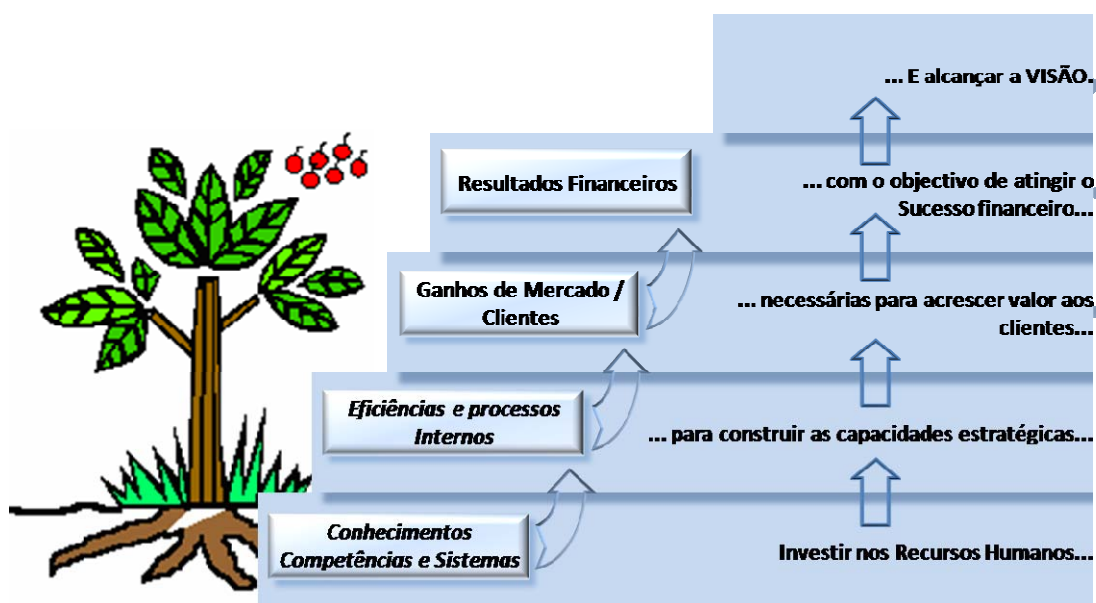
Segundo Kaplan e Norton (2001, p.84), o estabelecimento da estratégia não é um processo de gestão isolado. Tem o seu início com a definição da missão da organização, quando se tem a oportunidade de responder à pergunta “por que existimos?”. Conforme já anteriormente referido, a missão é a razão de ser da organização, a função que ela desempenha no mercado para tornar-se útil e justificar os seus resultados perante as partes interessadas.

Para se traduzir a missão em resultados desejados, percorre-se a trajectória que passa pelos valores essenciais (aquilo em que a organização acredita), pela visão (o que se quer ser no futuro), pela definição e implementação do sistema de avaliação (BSC), pelo estabelecimento das iniciativas estratégicas (o que é preciso ser feito) chegando finalmente ao nível pessoal (a contribuição de cada um para o alcance dos objectivos estratégicos da organização).

2.4.5. Relações de causa-efeito entre as perspectivas

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, através da relação dos seus objectivos e indicadores, formam um conjunto coeso e interdependente por meio de um fluxo de causa e efeito que se inicia na perspectiva de aprendizagem e crescimento e termina na perspectiva financeira, conforme demonstrado na figura 13.

Figura 13 – Relações de causa-efeito entre as perspectivas do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Lopes (2002)

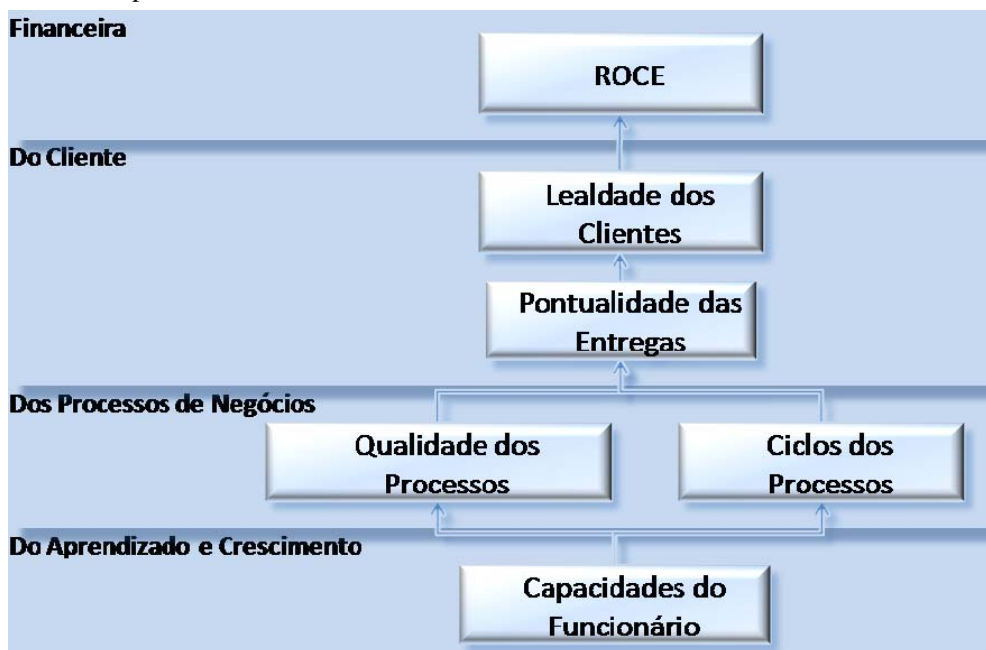
“ Uma Empresa é como uma árvore. Há uma parte que é visível (os frutos) e outra parte que está oculta (as raízes).

A preocupação única em recolher os frutos poderá levar à morte da árvore.

Para que cresça e continue a dar frutos, as raízes devem estar saudáveis e bem nutridas”.

Edvinsson, Leif.

Figura 14 – Exemplo teórico de causa-efeito



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 31)

Kaplan e Norton (1997) defendem que as relações de causa e efeito entre objectivos estratégicos possibilitam-nos uma clara percepção da estratégia organizacional e da forma como cada objectivo influencia outro objectivo. Isto é, relaciona o impacto de cada objectivo noutro objectivo, num claro processo de alinhamento estratégico ao longo das perspectivas do *Balanced Scorecard* – O Mapa estratégico.

2.4.6. Mapa Estratégico

Assimiladas as perspectivas do *Balanced Scorecard* e as questões inerentes a cada uma delas, definidos os objectivos da empresa e as medidas para alcançá-los e, entendidos os cinco princípios para a orientação à estratégia, constrói-se facilmente um mapa estratégico.

O mapa estratégico é formado por um diagrama com as perspectivas de negócio, que apresenta objectivos estratégicos, geralmente representados por elipses conectadas por setas que representam relações de causa-efeito.

Citando Kaplan e Norton, 2004a, p. 10: “O mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gestão dos objectivos e indicadores. O mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia”.

O mapa estratégico deve contar a história da estratégia da empresa: a história que a diferencia dos seus concorrentes.

Kaplan e Norton (2004a) explicam que, a elaboração do mapa estratégico deve ser iniciada pela perspectiva financeira e avançar sucessivamente para as perspectivas de clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Os indicadores de desempenho financeiro devem mostrar se a estratégia da empresa, a sua implementação e execução, estão a gerar lucro.

Kaplan e Norton (2004a, p.38) afirmam: “basicamente, as estratégias financeiras são simples; as empresas ganham mais dinheiro vendendo mais e gastando menos.

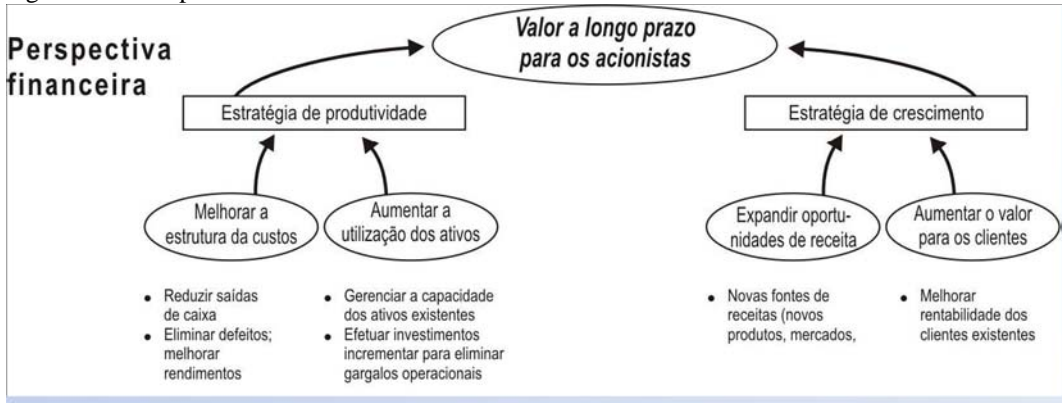
De acordo com essa visão o desempenho financeiro da empresa melhora em consequência de crescimento de receita ou de aumento de produtividade.”

Kaplan e Norton (2004a) explicam que nessa perspectiva, a ligação com a estratégia ocorre quando as organizações decidem o equilíbrio entre as forças geralmente contraditórias do crescimento (longo prazo) e da produtividade (curto prazo).

A pressão contínua de apresentar resultados financeiros aos accionistas, tende a favorecer as decisões de curto prazo em detrimento das de longo prazo.

Como o objectivo financeiro principal deve ser o de sustentar o crescimento de valor para os accionistas, então o equilíbrio simultâneo das duas forças estabelece a estrutura do restante do mapa estratégico.

Figura 15 – Perspectiva Financeira



Fonte: Kaplan e Norton (2004a, p.39)

Segundo Kaplan e Norton (2004a) na perspectiva do cliente, a estratégia é baseada na proposição de valor diferenciada, que mostra como a organização criará vantagem competitiva e sustentável para os clientes alvo.

Figura 16 – Perspectiva financeira e do cliente



Fonte: Kaplan e Norton (2004a, p.42)

Kaplan e Norton (2004a) referem que a perspectiva de processos internos cumpre dois itens fundamentais da estratégia da organização:

- Produzem e propõem valor para os clientes e melhoram os processos, reduzindo custos;

- b) Identificam os processos mais importantes e críticos para as suas estratégias.

Na verdade as empresas realizam uma infinidade de processos simultaneamente, cada qual criando os seus próprios valores, porém, o fundamental é que se identifique e procure a excelência nos processos críticos que mais reforçam a criação de valor para o cliente, pois são os que diferenciarão a estratégia.

Figura 17 – Perspectiva financeira, do cliente e interna

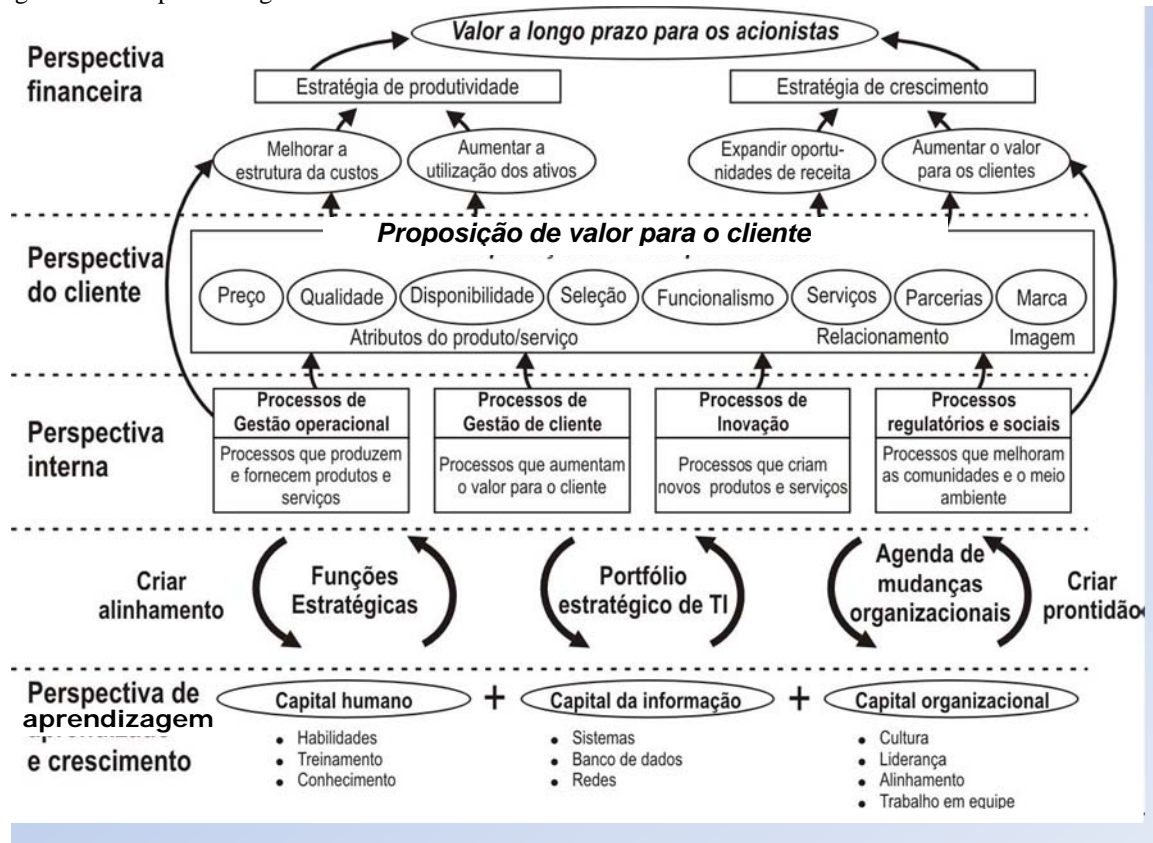


Fonte: Kaplan e Norton (2004a, p.47)

Kaplan e Norton (2004a) referem que a quarta perspectiva de aprendizagem e crescimento, traduz os activos intangíveis da empresa, e, qual o seu papel na estratégia, e podem ser organizados em três categorias:

- Capital humano: representam as habilidades, talentos e *know-how*;
- Capital da informação: sistemas integrados, redes e infra-estrutura de informação;
- Capital organizacional: capacidade de mobilização e sustentação nos processos imprescindíveis para a execução da estratégia.

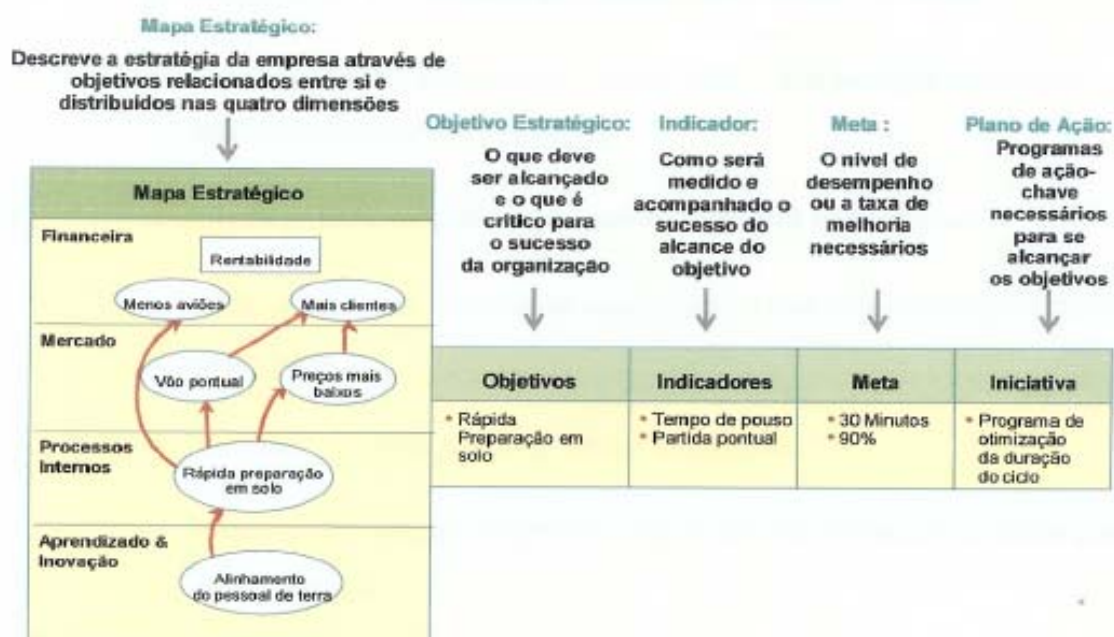
Figura 18 – Mapa estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004a, p54)

O mapa estratégico deve fornecer a lógica da estratégia, esclarecendo os objectivos, e o *Balanced Scorecard* traduz os objectivos do mapa em indicadores e metas.

Figura 19 – Mapa Estratégico genérico



Fonte: Kaplan e Norton (2004a, p.57)

Resumidamente, o mapa estratégico é formado por uma representação visual de um conjunto de objectivos estratégicos organizados nas 4 perspectivas do *Balanced Scorecard*, relações causa-efeito entre objectivos, os indicadores, as metas, os responsáveis e os projectos que irão medir o êxito da organização na implantação da estratégia proporcionando aos funcionários uma percepção clara de como as suas funções estão ligadas aos objectivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem de maneira coordenada e cooperativa a favor dos objectivos propostos pela organização.

2.4.7. Processo de construção do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1997, p. 286), referem que a maioria das empresas adoptam o *Balanced Scorecard* para orientar partes isoladas do processo de gestão e iniciam a sua construção com vista a:

- Obter Clareza e Consenso em Relação à Estratégia;
- Alcançar Foco;
- Desenvolver Liderança;
- Intervenção Estratégica;
- Educar a Organização;

- Estabelecer Metas Estratégicas;
- Alinhar Programas e Investimentos;
- Criar um sistema de Feedback.

Segundo os mesmos autores (1997, p. 314) cada organização tem características próprias e pode desejar seguir o seu próprio caminho para a construção de um *Balanced Scorecard*. No entanto poderão optar por um plano típico e sistemático de construção cujo processo envolve 4 etapas básicas, subdivididas em outras tarefas.

Etapa I – Definição da arquitectura dos indicadores

Devem ser desenvolvidas duas tarefas:

- a) Selecção da unidade organizacional adequada;
- b) Identificação das relações entre a unidade de negócios escolhida e a corporação.

Visa conhecer:

- Objectivos financeiros estabelecidos para a unidade - crescimento, lucratividade, fluxo de caixa e outros;
- Temas corporativos primordiais - meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, relacionamento com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação;
- Relações com outras unidades - clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas a clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes internos.

Etapa II – Definição dos Objectivos Estratégicos

Envolve 3 tarefas:

- a) Realizar a 1ª série de entrevistas aos executivos da empresa com base na visão, missão e estratégia da empresa.

Visa obter informações precisas sobre os objectivos estratégicos e as ideias preliminares da empresa para as medidas do *Balanced Scorecard*, abrangendo as quatro perspectivas. As entrevistas devem ser individuais e as mesmas perguntas devem ser feitas a todos os executivos para seguir um mesmo critério. Nessa entrevista é comunicado ao executivo o conceito de *Balanced Scorecard*, são

tiradas todas as dúvidas sobre o conceito, são obtidas informações iniciais sobre a estratégia organizacional e são informados como se traduzirá em objectivos e medidas para o *Balanced Scorecard*.

- b) Sessão de síntese, de preparação preliminar dos objectivos e medidas para submetê-las à administração.

Consiste na discussão de tudo que foi levantado na entrevista. Sugere-se consolidar as questões importantes e preparar uma relação preliminar prioritária de objectivos e medidas nas quatro perspectivas, que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração.

- c) Realização do 1º *workshop* executivo para dar início ao processo de geração de consenso em relação ao *scorecard*.

Esta actividade encerra a etapa II quando se identificam alguns objectivos estratégicos (2 ou 3) por perspectiva e indicadores potenciais para cada objectivo.

Etapa III – Escolha e elaboração dos Indicadores

São duas as tarefas a serem desenvolvidas:

- a) Fazer reuniões de subgrupos que terão quatro objectivos principais:
- Refinar a descrição dos objectivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro *workshop* executivo;
 - Identificar, para cada objectivo, o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objectivo;
 - Identificar as fontes das informações necessárias para cada indicador proposto e as acções que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis;
 - Identificar as relações críticas entre os indicadores de cada perspectiva, bem como de uma perspectiva em relação à outra.

No final desta tarefa, o subgrupo deve ter produzido uma lista de objectivos para cada perspectiva acompanhada de uma descrição detalhada de cada objectivo, de uma descrição de indicadores para cada objectivo e de uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado, além de um modelo gráfico

de como os indicadores se inter relacionam dentro de uma perspectiva, e entre as quatro perspectivas.

- b) Realizar o 2º *workshop* envolvendo a a alta administração, os seus subordinados directos e o maior número de responsáveis de nível médio. A finalidade é debater a visão, a estratégia e os objectivos e indicadores experimentais da organização para o *Scorecard* e começar a desenvolver um plano de implementação.

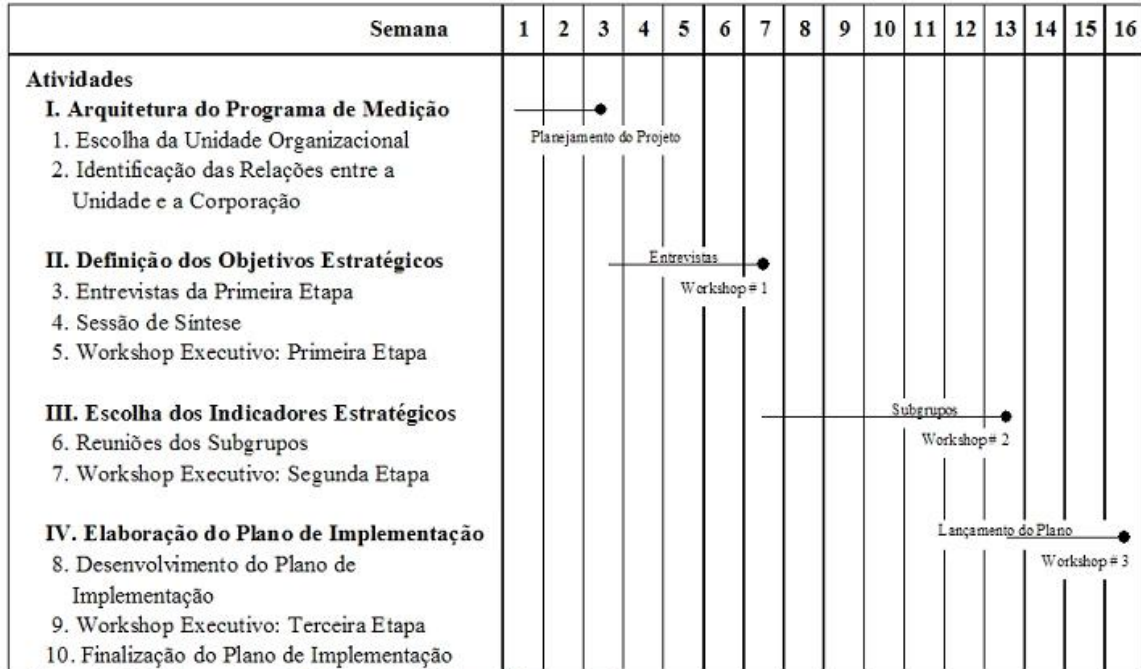
Etapa IV – Elaboração do plano de implementação

Composta por três tarefas:

- a) Desenvolver o plano de implementação. Uma nova equipa composta pelos líderes de cada subgrupo formalizará as metas de superação. Esta actividade inclui a relação dos indicadores com os sistemas de informações e as medidas operacionais necessárias;
- b) Realizar o 3º *workshop* executivo para chegar à decisão final sobre a visão, os objectivos e indicadores definidos nos *workshops* anteriores e para validar as metas de superação propostas. Nesta actividade, incluem-se as acções para o alcance das metas e os acordos relativos ao plano de comunicação aos funcionários em todos os níveis;
- c) Finalizar o plano de implementação, integrando o *Balanced Scorecard* no sistema de gestão da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 323), um projecto típico de construção do *Balanced Scorecard* pode durar 16 semanas (figura 13). Este tempo não é totalmente ocupado com actividades do *Scorecard*, mas determinado em função da disponibilidade dos executivos envolvidos para entrevistas, *workshops* e reuniões.

Figura 20 – Um Cronograma Típico para o *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 323)

O próximo capítulo apresenta a metodologia utilizada para elaboração deste trabalho de pesquisa – Proposta de *Balanced Scorecard* para a gestão estratégica da ECE.

Capítulo 3 – Metodologia

Há muitas razões que determinam a realização de uma investigação. Pode ser requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder a um problema, ou então quando a informação disponível se encontra desordenada e não pode ser adequadamente relacionada com o problema.

A metodologia do estudo da investigação é definida através de um projecto que estabelece a lógica que une os dados a serem recolhidos (e as conclusões a serem retiradas) às questões iniciais de um estudo (Yin, 2001).

Neste contexto, descreve-se a metodologia aplicada no desenvolvimento da presente dissertação para o alcance do objectivo: desenvolvimento de uma proposta de *Balanced Scorecard* para a empresa ECE que sustente a estratégia e auxilie a tomada de decisão, evidenciando o benefício que essa ferramenta pode proporcionar à empresa no alinhamento estratégico das suas acções de curto, médio e longo prazo.

Desta forma, neste capítulo serão descritos alguns aspectos relacionados com a metodologia utilizada nesta dissertação. Incluem a classificação da investigação, operacionalização da mesma, instrumentos utilizados na recolha de dados e forma de tratamento dos mesmos.

3.1. Classificação da investigação

No processo de classificação, este trabalho segue uma abordagem de investigação qualitativa em virtude da situação a analisar envolver o conhecimento de um contexto organizacional. Neste caso optou-se por um estudo de caso por possibilitar a observação directa e a aplicabilidade do modelo proposto.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso caracteriza-se por uma investigação empírica que investiga factos contemporâneos dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre os factos e o contexto não estão claramente delimitados.

No caso específico desta dissertação, optou-se pelo estudo de caso único, pois, de acordo com o objectivo proposto, este estudo aprofunda os fenómenos no contexto em que ocorrem, ou seja, factos relacionados com a gestão estratégica da empresa ECE, procurando compreender como é que surgem e quais os seus efeitos na empresa.

Não adiantariam múltiplos estudos se nenhum deles pudesse ser apropriadamente analisado devido à insuficiência ou invalidade dos dados, resultantes de obstáculos no acesso às informações. A escolha de um único caso como objecto de estudo propicia fundamento lógico e o direccionamento para o levantamento dos dados, mesmo que as formulações iniciais se venham a mostrar erradas.

Yin (2001) refere ainda que o Estudo de Caso deve ser baseado em diversas fontes de evidências (Figura 21) e deve partir de proposições iniciais para direccionar a recolha de dados.

Tabela 2 – Seis fontes de evidências para o estudo de caso

Fonte de Evidencias	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	Estável – pode ser revista inúmeras vezes Discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso; Exacta – contém nomes, referências e detalhes exactos de um evento; Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos;	Capacidade de recuperação – pode ser baixa; Selectividade tendenciosa, se a recolha não estiver completa. Relato de visões tendenciosas – reflecte as ideias pré concebidas (desconhecidas) do autor; Acesso – pode ser deliberadamente negado.
Registos em arquivos	Os mesmos mencionados na Documentação Precisos e quantitativos.	Os mesmos mencionados na Documentação Acessibilidades aos locais devido a razões particulares.
Entrevistas	Direccionadas – enfocam directamente o tópico do estudo de caso. Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas.	Visão tendenciosa devido a questões mal elaboradas; Respostas tendenciosas; Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado.
Observações Directas	Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real; Contextuais – tratam do contexto do evento.	Consumem muito tempo; Selectividade – salvo ampla cobertura; Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada
Observação participante	Os mesmos mencionados para Observação directa; Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais.	Os mesmos mencionados para Observação directa; Visão tendenciosa devido a manipulação dos eventos pelo investigador.
Artefactos físicos	Capacidade de percepção relativamente a: - Aspectos culturais; - Operações técnicas.	Selectividade; Disponibilidade.

Fonte: Yin (2001, p.108)

Ainda em referência à adequação desta estratégia ao trabalho, cabe destacar que a efectiva participação do investigador nas tomadas de decisão no âmbito do desenvolvimento do *Balanced Scorecard* torna-o parte integrante dos acontecimentos, o que se adequa a uma das fontes de evidência da estratégia de Estudo de Caso apontadas por Yin (2001) a Observação Participante. Nessa categorização, é permitido ao investigador o acesso a informações sigilosas da organização, além de o colocar com o ponto de vista de alguém de “dentro”, permitindo obter um retrato mais preciso do fenómeno estudado, com a ajuda de informações que de outra forma seriam impossíveis de serem obtidas por pessoas de fora da organização.

Yin (2001) recorda críticas à observação participante em que podem ser produzidos dados tendenciosos, devendo o investigador equilibrar benefícios e perdas dessa fonte de evidência para evitar a perda de credibilidade das descobertas. Por outro lado, a participação activa do investigador pode, inclusive, trazer bons resultados para o Estudo de Caso, pois permite que ele tenha melhor acesso às informações, o que consequentemente reduz o risco de se trabalhar com dados filtrados ou inadequados que pudessem vir a inviabilizar o estudo.

3.2. Proposições da Investigação

De acordo com Yin (2001) o problema de investigação demonstrado por questões do tipo ‘Como’ e ‘Porquê’, pegando na essência daquilo que se está interessado em responder, levam ao estudo de caso como a estratégia apropriada.

Os trabalhos de investigação devem ser desenvolvidos com o intuito de responder às questões propostas pelo investigador. Yin (2001) refere que sem estas preposições, o investigador pode ficar tentado a recolher ‘tudo’, algo completamente impossível de ser feito. Quanto mais proposições específicas um estudo tiver, mais permanecerá dentro de limites exequíveis.

O estudo da aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard* à empresa ECE, constitui o núcleo central desta investigação e conforme já referido na introdução, a questão central de investigação que orienta o presente trabalho pode ser expressa da seguinte forma:

*“Quais os benefícios que o *Balanced Scorecard* pode proporcionar à ECE no alinhamento estratégico das suas acções de curto, médio e longo prazo?”*

Proposição 1: O *Balanced Scorecard* pode auxiliar a ECE a saber se a estratégia adoptada está a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros.

Proposição 2: O *Balanced Scorecard* permite que a ECE conheça melhor a proposição de valor para os seus clientes alvo/mercado possibilitando um alinhamento consciente das acções.

Proposição 3: O *Balanced Scorecard* permite que a ECE conheça melhor o desempenho dos processos críticos internos possibilitando a optimização da cadeia de valor.

Proposição 4: O *Balanced Scorecard* permite que a ECE conheça melhor os activos intangíveis necessários para atingir os objectivos estratégicos.

Depois de encontrada a questão central e as proposições de investigação que se pretendem estudar, definiram-se as técnicas utilizadas na recolha de dados.

3.3. Recolha de dados

Segundo Gil (2002), o processo de recolha de dados no estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos de investigação à medida que se utiliza, tanto de dados de pessoas quanto de dados de documentos.

Conforme Yin (2001) os contactos de campo relevantes dependem da compreensão – ou da teoria – do que está a ser estudado. A definição dos dados que devem ser recolhidos e quais as estratégias de interpretação utilizadas são determinados pelas proposições teóricas do trabalho.

Deste modo, a revisão bibliográfica compreendeu os assuntos relativos à Era do Conhecimento, Activos Intangíveis e *Balanced Scorecard*. As fontes de investigação para esta etapa foram livros, artigos científicos, sites de Internet e artigos de revista.

Com a recolha de dados neste estudo de caso procurou-se investigar qualitativamente informações a respeito de temas centrais para a realização da proposta de *Balanced Scorecard*, discutidas livremente com os entrevistados e de forma objectiva.

Finalizando a descrição das técnicas de recolha de dados, apresenta-se a seguir o procedimento de análise e interpretação dos resultados.

Capítulo 4 – Resultados

Este capítulo apresenta a análise e interpretação dos resultados obtidos através do processo de recolha de dados.

Inicialmente foi apresentada a empresa objecto do estudo de caso, depois o seu mercado de actuação e por fim os seus elementos estratégicos com vista à elaboração da proposta de *Balanced Scorecard*, objectivo desta dissertação.

4.1. Apresentação da Empresa objecto de estudo - ECE

A actividade da ECE desenvolve-se no mercado CEP – *Courier, Express and Parcels* – oferecendo aos seus clientes (empresas e particulares), serviços que se pretendem rápidos e seguros de recolhas e entregas de documentos e mercadorias, nacionais e internacionais, disponibilizando complementarmente soluções de logística integrada e serviços de estafetagem.

A sua actividade está associada à movimentação física de mercadorias, normalmente de um fornecedor para um cliente. A distribuição física representa um custo significativo para a maioria dos negócios, de acordo com sua velocidade, fiabilidade e capacidade de rastreamento, ao entregar produtos aos clientes dentro dos prazos contratualizados. As exigências do mercado procuram qualidade, rapidez e eficiência no processo desde a compra até a entrega do produto ao cliente.

4.2. Mercado CEP em Portugal

A análise do mercado CEP que se segue baseia-se num Estudo de Mercado Accenture (2007), solicitado pela empresa ECE servindo como uma das bases para a elaboração do seu Plano Estratégico 2008-2010 e que foi utilizado como referência para a elaboração deste sub-capítulo.

4.2.1. Forças Competitivas

- Elevado número de empresas, com escassa diferenciação em termos de oferta, o que determina uma forte concorrência, incrementada pela entrada de novos operadores;
- Apesar das barreiras à entrada, associadas às economias de escala nas rotas, à posição consolidada dos Operadores Líderes e aos requisitos de capital associados, tem-se vindo a registar nos últimos anos um aumento do número de empresas em actividade neste mercado. De destacar a entrada de empresas estrangeiras, sobretudo Espanholas, que tendem a considerar a Península Ibérica como um mercado integrado;

4.2.2. Orientação Estratégica e Evolução do Mercado

No mercado CEP, as estratégias dos operadores orientam-se para a diferenciação da oferta, através da incorporação de novas tecnologias e da oferta de serviços logísticos de valor acrescentado. Além disso, a crescente procura de serviços de transporte internacional favorece os acordos e alianças, com o objectivo de alcançar maior cobertura geográfica.

Em 2006, o mercado CEP alcançou um valor de facturação de cerca de 621 milhões de euros, nas actividades de Courier, Express e Parcels, Grande Porte e Serviços Complementares de Logística. Este valor representou um crescimento de 6% face a 2005. Em 2007 verificou-se um crescimento idêntico ao ano anterior.

4.2.3. Principais Tendências Observadas

O Mercado continua a apresentar tendências de crescimento consideráveis, dado o contexto de crescente externalização da actividade Logística, incremento da internacionalização da economia portuguesa, criação de serviços de valor acrescentado e dinamismo do comércio electrónico.

É o negócio do transporte internacional que apresenta maiores índices de crescimento.

A) Atractividade do Mercado CEP e Actuação Estratégica dos Operadores

- Tendências de Crescimento – Apesar do crescimento verificado nos últimos anos, o mercado é muito dependente da conjuntura económica que não é favorável (possível crescimento por efeito induzido das Exportações). É expectável a dificuldade de angariação de novos clientes;
- Estabilidade da carteira de Clientes – Apesar de o preço ser factor de decisão, os clientes tendem a mudar apenas em situações de insatisfação acentuada;
- Sensibilidade ao Preço – O mercado é sensível ao preço e os operadores independentes tentam “comoditizar” este negócio. A captação de clientes faz-se com forte ênfase na componente preço;
- Custo de entrada/saída – Para os clientes de maior dimensão existem alguns custos de mudança; para os restantes o custo de mudança é baixo;
- Satisfação de Clientes – O mercado está satisfeito com a *performance* dos prestadores de serviço organizados.

B) Acções tácticas dos Operadores:

- Captação directa de clientes à concorrência;
- Tendência para a diminuição de preço médio por objecto;
- Abordagem comercial por sectores de Actividade;

- Compreensão da *Supply Chain* dos Clientes, de forma a apresentar soluções completas e integradas;
- Proporcionar informação pró-activamente e em *real time*.

C) Do ponto de vista estratégico, há a realçar:

- Reforço da especialização por sector;
- Aposta nos serviços logísticos integrados e globais e na conseqüente concentração da oferta “*one-stop shopping*”;
- Serviços de valor acrescentado;
- Aposta no ‘B2C’³;
- Aposta nas rotas para os Países Africanos, Países Europeus de Leste, China e outros Países Asiáticos;

D) Eixos de Evolução dos Operadores no Mercado CEP

Considera-se que os Operadores continuarão a procurar:

- Dimensão, processos de fusão, parcerias ou aquisições (intensificação de esforço para posicionamento como “*Players Globais*”);
- Os Operadores de Logística vão aprofundar e desenvolver novos produtos;
- Responder e disponibilizar meios que assegurem eficiência em:
 - Acompanhamento, por parte do Cliente, da execução dos seus serviços;
 - Minimização de custos de stock e devoluções;
 - Incremento de rapidez;
 - Minimização de custos;
 - Compreensão e Integração na *Supply Chain* dos clientes, através da disponibilização de soluções integradas.

³ *Business to Consumer*

4.2.4. Principais Forças Influenciadoras do Mercado

A nível macro, podemos considerar dois tipos de forças modeladoras deste mercado - Forças Dinamizadoras e Forças Travão.

A) Principais Forças Dinamizadoras:

- Localização Periférica do País;
- Abertura da Economia;
- Modelo de desenvolvimento macro e micro-económico baseado nas exportações;
- Deslocalização das Empresas nos «*business parks*»;
- Tendência para modelos «*just in time/stock zero*».

B) Principais Forças Travão:

- Digitalização documental;
- Pressão para a diminuição de custos dos serviços operacionais nas Empresas;
- Risco de restrições à circulação e estacionamento em áreas específicas nos Centros Urbanos, sobretudo os de maior dimensão;
- Pressão para eliminar ou reduzir os voos nocturnos (com impacto nos tempos de trânsito nos envios internacionais);
- Riscos de degradação da imagem do negócio por aumento do nível de subcontratação de Recursos Humanos.

C) Outros factores a considerar:

- Aumento do poder dos clientes, resultantes de uma concentração do negócio num número reduzido de clientes, com baixos custos de mudança;
- Integração da Oferta, assegurando «*one-stop shopping*»;
- Aprofundamento de processos de relação «parcerias» com o Cliente como forma pró-activa de gerir problemas operacionais e de promoção da imagem da Empresa;
- Desenvolvimento de produtos que maximizem a oportunidade de negócio causada pela tendência de *outsourcing*, com base em serviços com maior envolvimento na cadeia de valor do Cliente, (Oferta Integrada de Logística) e potenciando a disponibilização de informação em real time;
- Ameaças de surgimento de novos Concorrentes, (transportadores tradicionais de mercadorias, distribuidoras de media/imprensa, distribuidores de Correio Publicitário Não endereçado, os quais têm frota e experiência de distribuição/*routings* e a necessidade de obter dimensão para suportar a diminuição de margens nos seus «*core businesses*»);
- Preço do Petróleo, principal factor crítico na conjuntura actual. A essência da actividade da ECE centra-se no transporte, sendo 50% dos custos assegurados através de prestação de serviços dependentes do combustível (transportes terrestres, aéreos, marítimos e distribuição). O aumento de 30% no preço de combustíveis tem 1,1 pontos de repercussão na margem EBITDA⁴.

⁴ Resultados Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortizações.

4.3. Elementos estratégicos da ECE

Nesta secção, é apresentada a análise descritiva dos componentes do plano estratégico 2008-2010 da empresa ECE essenciais à construção da proposta de *Balanced Scorecard*. Começa pela definição de Missão e Visão de futuro da empresa, seguindo-se com a determinação dos factores críticos de sucesso e por fim os objectivos estratégicos. O desenvolvimento ou confirmação desses componentes representa uma etapa de preparação para iniciar o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*.

4.3.1. Missão da ECE

Os propósitos, a razão de ser e os compromissos essenciais da ECE estão definidos na sua Missão, base da sua construção estratégica:

‘Disponibilizar às empresas e particulares um serviço seguro de recolhas e entregas expresso, de mercadorias e documentos – Nacionais e Internacionais – oferecendo em complemento soluções de logística integrada. A ECE atrai, desenvolve e retém recursos humanos e técnicos com competência e flexibilidade necessárias à manutenção da liderança.’

4.3.2. Visão da ECE

Tendo em vista o cumprimento de sua Missão, a ECE estará orientada, até o ano de 2010, para uma grande conquista estratégica expressa através da seguinte Visão:

‘Manter a liderança de mercado, através do desempenho de uma equipa eficaz e motivada, orientada para o Cliente, garantindo a Qualidade e Eficiência dos serviços prestados. ‘

4.3.3. Factores Críticos de Sucesso da ECE

- Satisfação dos Clientes - Fiabilidade, rapidez, eficiência, qualidade, recursos humanos e preço são factores primordiais de sucesso;
- Garantia de padrão de serviço como factor diferenciador em relação à concorrência;

- Reformulação da oferta através da ampliação dos serviços de valor acrescentado e de novos produtos;
- Imagem de confiança transmitida – esforço de investimento na imagem global da Empresa e capitalização da marca;
- Investimento na formação e qualificação contínua dos seus Recursos Humanos;
- Abordagem dinâmica da Equipa Comercial na adequação das necessidades dos Clientes às exigências do mercado;
- Qualidade de serviço percebida pelos Clientes;
- Sistemas de informação flexíveis e ajustados;
- Parcerias Estratégicas.

4.3.4. Linhas estratégicas da ECE para 2008-2010

As linhas estratégicas representam a aposta estratégica para cumprir a Visão. Trata-se de grandes temas estratégicos que orientam a empresa na criação de valor para os clientes num futuro próximo e que inspiram a sua actuação. Cada linha estratégica constitui um ‘ pilar’ da estratégia de uma empresa, uma vez que é composta por um conjunto de objectivos estratégicos relacionados entre si. A empresa ECE concentrará os seus esforços segundo as seguintes orientações estratégicas:

- Crescimento sustentável
- Excelência Operativa
- Relacionamento com o cliente

4.3.5. Objectivos estratégicos da ECE

Os objectivos estratégicos são fins desejados. A concretização da estratégia definida para a empresa depende do seu cumprimento.

Para o triénio 2008-2010 foram eleitos 12 objectivos estratégicos globais na ECE:

- O1 – Maximizar receitas;
- O2 – Optimizar custos;
- O3 – Melhorar sistemas de informação;

- O4 – Melhorar competências críticas dos RH;
- O5 – Reforçar qualidade do serviço prestado;
- O6 – Segmentar e adequar oferta;
- O7 – Optimizar processos;
- O8 – Aumentar quota de mercado internacional;
- O9 – Fidelizar clientes;
- O10 – Melhorar a satisfação dos clientes;
- O11 – Angariar novos clientes;
- O12 – Promover proximidade com o cliente

Na secção seguinte, é apresentada a análise da formulação da proposta de *Balanced Scorecard*, que representa o produto final desta dissertação.

Capítulo 5 – Proposta de *Balanced Scorecard*

A proposta aqui sugerida não tem a pretensão de validar o que está estabelecido no planeamento estratégico da ECE, pois trata-se apenas de um ensaio inicial, baseado somente nas informações possíveis por razões de confidencialidade.

5.1. Processo de construção

O processo de construção foi baseado nas etapas sugeridas por Kaplan e Norton (1997), presentes no capítulo do enquadramento teórico, e adaptado ao contexto desta dissertação. Partiu-se de um plano estratégico já formulado e implementado, utilizando como base os elementos estratégicos desenvolvidos nesse plano, principalmente, as declarações de missão, visão, factores críticos de sucesso, os objectivos e linhas de orientação estratégica que representam as intenções estratégicas da empresa e servem como uma espécie de guia para a construção do *Balanced Scorecard* e respectivo mapa estratégico.

A construção da proposta de *Balanced Scorecard* para a empresa ECE envolve quatro etapas:

- 1) Estabelecimento de perspectivas de desempenho a partir dos objectivos identificados no Plano Estratégico 2008 – 2010, em vigor na empresa;
- 2) Classificação dos objectivos estratégicos da empresa nas perspectivas de acordo com os temas estratégicos correspondentes;
- 3) Validação da estrutura do mapa estratégico e definição das relações de causa-efeito entre os objectivos em cada uma das perspectivas.
- 4) Construção da proposta de *Balanced Scorecard* ajustado à gestão estratégica da empresa ECE.

Conforme referido no capítulo 3, a recolha de dados num estudo de caso pode estar baseada em diversas fontes de evidências. A sua utilização é responsável pela significância e fiabilidade dos resultados do estudo de caso.

As etapas 1 e 2 de desenvolvimento da proposta de *Balanced Scorecard* foram realizadas através de pesquisa documental, representando, assim, as etapas preliminares para a sua construção. Como fonte principal de dados dessas etapas, foi utilizado o Plano Estratégico 2008-2010 da ECE.

A partir dessas etapas, foram realizadas entrevistas com os principais gestores das áreas funcionais da ECE seguindo um roteiro de perguntas com o objectivo de apresentar dados levantados na pesquisa documental realizada nas etapas 1 e 2 e obter qualitativamente as informações necessárias para promover a realização das etapas 3 e 4 permitindo a avaliação da cultura estratégica da empresa e a conclusão do caso.

5.1.1. Classificação dos objectivos nas quatro perspectivas estratégicas

Para classificar os objectivos da empresa nas perspectivas do *Balanced Scorecard*, procurou-se associar cada um dos doze objectivos estratégicos formulados pela empresa ECE, a pelo menos um dos temas estratégicos sugeridos por Kaplan e Norton (2004a), em cada uma das perspectivas do seu mapa estratégico genérico. Dessa forma, cada objectivo foi classificado na perspectiva correspondente ao tema estratégico com o qual melhor se identifica tendo como resultado a afectação da totalidade dos objectivos da empresa às quatro perspectivas.

5.1.1.1. Perspectiva financeira

Conforme referido por Kaplan e Norton (2004a), a perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais que mostram se a estratégia está a caminhar para o sucesso ou para o fracasso.

A ligação com a estratégia ocorre quando a empresa equilibra forças que geralmente são contraditórias, crescimento (longo prazo) e produtividade (curto prazo).

Identificam-se a seguir os objectivos da ECE atribuídos à Perspectiva Financeira:

Tabela 3 – Objectivos estratégicos da ECE na perspectiva financeira

<u>Perspectiva Financeira</u> A estratégia adoptada está a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros?	O1: Maximizar receitas
	O2: Optimizar custos

Fonte: Elaboração própria.

A avaliação do desempenho financeiro pode ser observada nesta perspectiva através da monitorização de indicadores afectos aos respectivos objectivos estratégicos, validando assim se a estratégia da empresa está a gerar lucro.

Na tabela 4 são apresentados exemplos de indicadores financeiros que podem ser alinhados com a estratégia da ECE e monitorizados para avaliação do desempenho financeiro da empresa.

Tabela 4 – Indicadores para avaliação do desempenho financeiro da ECE

<ul style="list-style-type: none">▪ EBITDA (Resultados Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortizações);▪ Volume de Negócios;▪ Produtividade;▪ Prazo médio de recebimento;▪ Custo por produto;▪ Custo por cliente.
--

Fonte: Elaboração própria.

Desta forma pode-se concluir como válida a **Proposição 1** que foi formulada no sub-capítulo 3.2.

O *Balanced Scorecard* pode auxiliar a ECE a saber se a estratégia adoptada está a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros.

Com o uso do *Balanced Scorecard*, a ECE pode minimizar problemas que actualmente se verificam na empresa, por exemplo:

- Grande pressão em apresentar resultados financeiros aos accionistas, favorecendo as decisões de curto prazo em detrimento das de longo prazo;
- Grupos de clientes não rentáveis;
- Rentabilidade associada ao investimento em infra-estruturas (formação, SI, incentivos, ...).

5.1.1.2. Perspectiva dos clientes

Segundo Kaplan e Norton (2004a) na perspectiva dos clientes, a estratégia é baseada na proposta de valor para o cliente (atributos do produto/serviço, imagem e relacionamento) e, mostra como a organização criará vantagem competitiva sustentável para atrair e reter os clientes alvo.

A proposta de valor da ECE para os seus clientes deriva da sua missão: ‘Disponibilizar às empresas e particulares um serviço seguro de recolhas e entregas expresso, de mercadorias e documentos – Nacionais e Internacionais – oferecendo em complemento soluções de logística integrada’.

Consiste na melhor conjugação dos seguintes atributos:

- Melhor produto
- Melhor preço
- Melhor qualidade na relação com o cliente
- Melhor assistência pós-venda

Identificam-se a seguir os objectivos a medir na perspectiva de clientes para a avaliação da proposta de valor.

Tabela 5 – Objectivos estratégicos da ECE na perspectiva dos clientes

<p><u>Perspectiva dos Clientes</u></p> <p><i>‘Qual a proposição de valor para os meus clientes / mercado?’</i></p>	O9: Fidelizar clientes
	O10: Melhorar a satisfação dos clientes
	O11: Angariar novos clientes

Fonte: Elaboração própria.

Na tabela 6 são apresentados exemplos de indicadores que podem ser alinhados com a estratégia da ECE e monitorizados para avaliação da proposta de valor para o cliente.

Tabela 6 – Indicadores para avaliação da proposta de valor para os clientes da ECE

<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° novos clientes; ▪ Estudo de satisfação; ▪ N° Reclamações; ▪ Danos; ▪ Indemnizações; ▪ Extravios; ▪ Rescisões.
--

Fonte: Elaboração própria.

A correcta percepção da perspectiva dos clientes e dos atributos da proposta de valor, permite o alinhamento dos processos internos e esforços de desenvolvimento de infra-estruturas da ECE nesse sentido.

Desta forma pode-se concluir como válida a **Proposição 2** que foi formulada no sub-capítulo 3.2.

O *Balanced Scorecard* permite que a ECE conheça melhor a proposição de valor para os seus clientes alvo possibilitando um alinhamento consciente das acções.

Actualmente, na ECE, não é perceptível o contributo dos indicadores apresentados na tabela 6 para os resultados financeiros. Ao serem alinhados no *Balanced Scorecard* pela perspectiva dos clientes fica clarificada a sua participação nos resultados.

5.1.1.3. Perspectiva de processos internos

Conforme referido por Kaplan e Norton (2004a), a perspectiva de processos internos cumpre dois itens fundamentais da estratégia da organização:

- c) Produzem e propõem valor para os clientes e melhoram os processos, reduzindo custos;
- d) Identificam os processos mais importantes e críticos que terão maior impacto sobre a estratégia.

Na verdade as empresas realizam uma infinidade de processos simultaneamente, cada qual criando os seus próprios valores, porém, o fundamental é que se identifique e procure a excelência nos processos críticos que mais reforçam a criação de valor para os clientes alvo, pois são os que diferenciarão a estratégia.

Identificam-se a seguir os objectivos estratégicos da ECE na perspectiva de processos internos.

Tabela 7 – Objectivos estratégicos da ECE na perspectiva de processos internos

<p><u>Perspectiva de processos internos</u> <i>‘Como está o meu desempenho nos processos e recursos críticos?’</i></p>	O5: Reforçar qualidade do serviço prestado
	O6: Segmentar e adequar oferta
	O7: Optimizar processos
	O8: Aumentar quota de mercado internacional
	O12: Promover proximidade com o cliente

Fonte: Elaboração própria.

Na tabela 8 são apresentados exemplos de indicadores que podem ser alinhados com a estratégia da ECE e monitorizados para avaliação dos processos críticos.

Tabela 8 – Indicadores para avaliação dos processos críticos da ECE

- Níveis de serviço;
- Nº oportunidades de melhoria;
- Prazo de tratamento de não conformidades;
- Nº auditorias;
- Novos produtos/serviços
- Não conformidades;
- Tráfego;
- Quota de mercado.

Fonte: Elaboração própria.

Actualmente, na ECE, não é perceptível o contributo dos indicadores da tabela 8 na criação de valor para os clientes alvo e resultados financeiros porque não estão a ser analisados nesse pressuposto.

A empresa utiliza um sistema tradicional de controlo e melhoria dos processos operacionais, criando valor de curto prazo.

Ao serem alinhados os objectivos no *Balanced Scorecard* pela perspectiva dos processos internos, permite à ECE:

- Clarificar a contribuição para que os objectivos das perspectivas dos clientes e financeira sejam atingidos;
- Monitorizar os respectivos indicadores e otimizar a cadeia de valor.

Desta forma pode-se concluir como válida a **Proposição 3** que foi formulada no sub-capítulo 3.2.

O *Balanced Scorecard* permite que a ECE conheça melhor o desempenho dos processos críticos internos possibilitando a optimização da cadeia de valor.

5.1.1.4. Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Conforme referido por Kaplan e Norton (2004a), a perspectiva de aprendizagem e crescimento, traduz os activos intangíveis da empresa e, o seu papel na estratégia.

Podem ser organizados em três categorias:

- a) Capital humano: representam as habilidades, talentos e *know-how*;
- b) Capital da informação: sistemas integrados, redes e infra-estrutura de informação;
- c) Capital organizacional: capacidade de mobilização e sustentação nos processos imprescindíveis para a execução da estratégia.

Os objectivos e indicadores que integram esta perspectiva reflectem o conjunto de activos da empresa relacionados com a habilidade de aprender e melhorar.

Para esta perspectiva foram identificados 2 objectivos, conforme tabela 9.

Tabela 9 – Objectivos estratégicos da ECE na perspectiva de aprendizagem e crescimento

<u>Aprendizagem e crescimento</u> <i>‘Dispomos das competências necessárias para atingir os nossos objectivos?’</i>	O3: Melhorar sistemas de informação
	O4: Melhorar competências críticas dos RH

Fonte: Elaboração própria.

Na ECE, apesar destes objectivos ainda serem de alguma forma vistos pela perspectiva financeira tradicional, como um custo e não como uma aposta em capital intelectual, já se começa a interiorizar que trazem mais valias para a empresa.

Na tabela 10 são apresentados exemplos de indicadores que podem ser alinhados com a estratégia da ECE e monitorizados para avaliação do desempenho das competências críticas da empresa.

Tabela 10 – Indicadores para avaliação das competências críticas da ECE

- N° de falhas sistemas informáticos;
- N° de novas aplicações cliente;
- Absentismo;
- Rotatividade;
- Formação;
- Incentivos;
- Eficácia da formação.

Fonte: Elaboração própria.

Actualmente, na ECE, não é perceptível o contributo destes indicadores na criação de valor para os resultados financeiros porque não estão a ser analisados nesse pressuposto.

Ao serem alinhados os objectivos no *Balanced Scorecard* pela perspectiva de aprendizagem e crescimento, permite à ECE clarificar quais as infra-estruturas (formação, sistemas informáticos, incentivos,...) necessárias para gerar crescimento e melhoria a longo prazo e eliminar eventuais desfasamentos detectados.

Desta forma pode-se concluir como válida a **Proposição 4** que foi formulada no sub-capítulo 3.2.

O *Balanced Scorecard* permite que a ECE conheça melhor os activos intangíveis necessários para atingir os objectivos estratégicos.

O que se observou nas respostas às 4 proposições formuladas e depois se confirmou, no processo de entrevista, é que o planeamento estratégico da ECE está elaborado, é discutido com a participação da administração e directores no entanto não são utilizados indicadores alinhados com a estratégia que avaliem o seu desempenho.

Com as perspectivas identificadas e os objectivos estratégicos formulados, a etapa seguinte consistiu na elaboração do mapa estratégico conforme o modelo do *Balanced Scorecard*, interligando os objectivos através das quatro perspectivas. A criação das ligações entre os objectivos seguiu a proposta metodológica do *Balanced Scorecard*, ou seja, foi realizada de forma qualitativa, tendo sido revista de acordo com a visão dos entrevistados.

Ao longo dessa etapa, além da forma de representação, foram testados também alguns dos indicadores propostos ao longo do desenvolvimento do *Balanced Scorecard* e os relacionamentos entre os objectivos de acordo com a percepção do funcionamento da dinâmica da empresa.

A disposição dos objectivos estratégicos da ECE nas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, resulta na estrutura do mapa estratégico, sob a qual são estabelecidas as relações de causa e efeito de forma a clarificar a estratégia da ECE proporcionando crescimento e maior competitividade no mercado.

5.1.2. Mapa estratégico

O mapa estratégico da ECE foi concebido conforme premissas definidas por Kaplan e Norton (2004a). O conjunto das relações de causa e efeito entre os objectivos de cada uma das perspectivas, partindo da perspectiva de aprendizagem e crescimento até a perspectiva financeira, representados graficamente permitem que se indique de forma visual as relações de causa e efeito responsáveis pela tradução dos objectivos em resultados.

A análise do mapa estratégico reflecte que os objectivos estratégicos:

- Foram alocados às 4 perspectivas estratégicas;
- Conectam-se de forma convergente à Visão da empresa.
- A sua relação ocorre de baixo para cima, no entanto a lógica da relação é estabelecida de cima para baixo, ou seja pela análise da Visão e posteriormente pelas perspectivas estratégicas.

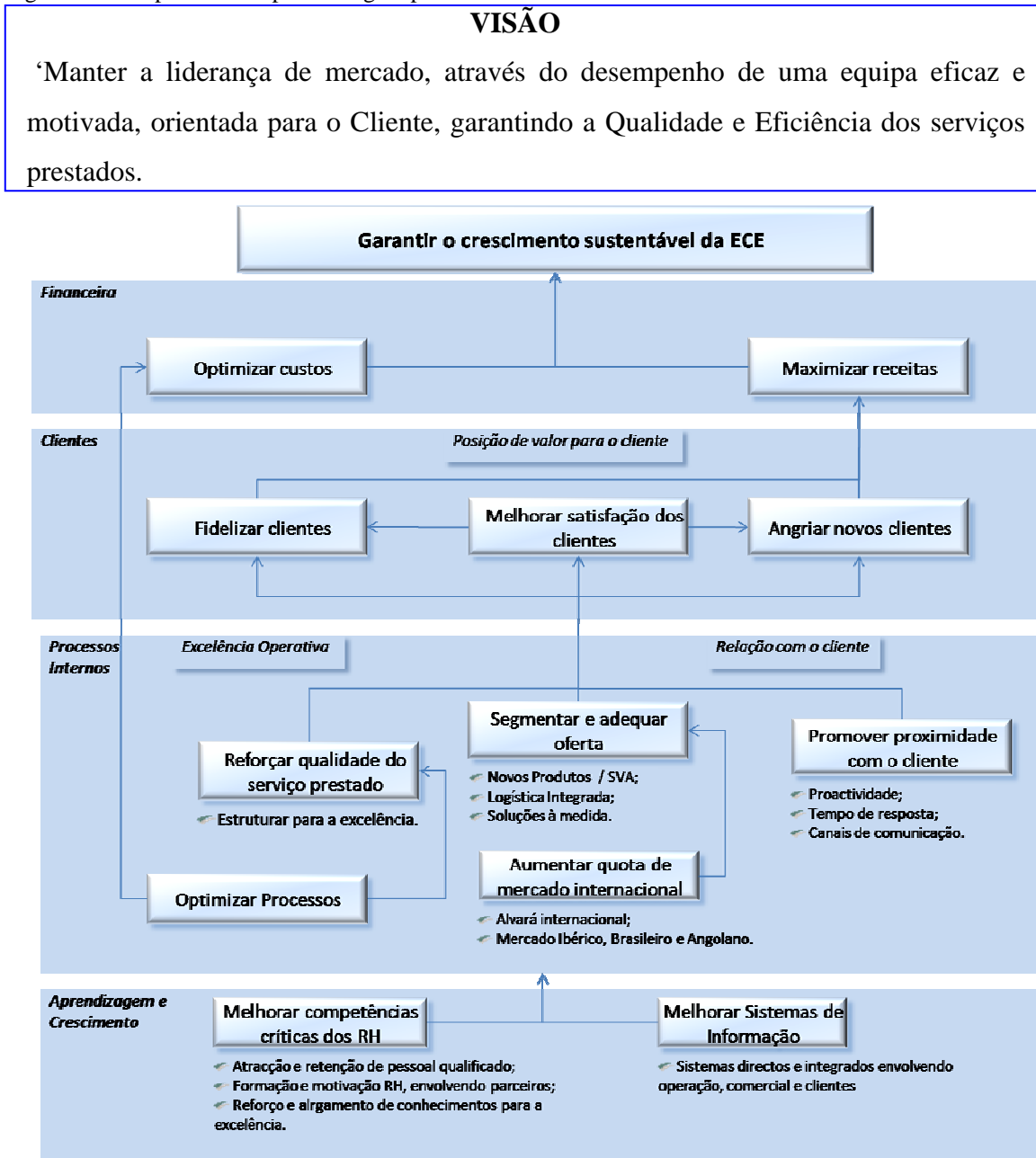
A sua estrutura é composta pelos objectivos estratégicos que são complementares e direccionados para o alcance da Visão de futuro.

Conclui-se assim que conforme referido por Kaplan (2004a), os objectivos estratégicos nas quatro perspectivas estão ligados uns com os outros através de relações de causa-efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes alvo estiverem satisfeitos. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes e, os activos intangíveis da última perspectiva apoiam os processos internos. Os autores reforçam que este alinhamento é a chave para uma estratégia focada e dotada de consciência interna.

Observando-se o mapa estratégico proposto (Figura 22, percebe-se o dinamismo entre os objectivos, possibilitando assim o alcance da Visão de futuro da ECE., conferindo-lhe competitividade a longo prazo, e o desenvolvimento de medidas de controlo organizacional para avaliação do desempenho da estratégia definida.

Para ‘Manter a liderança de mercado, através do desempenho de uma equipa eficaz e motivada, orientada para o Cliente, garantindo a Qualidade e Eficiência dos serviços prestados.’, é necessário garantir o crescimento sustentável da empresa através da optimização de custos e maximização da receita conseguidos pela proposição de valor para os clientes/mercado resultante da melhoria da satisfação e fidelização dos actuais clientes e angariação de novos. Para isso é necessário reforçar a qualidade do serviço prestado, optimizar processos, segmentar e adequar a oferta, aumentar a quota de mercado internacional e promover a proximidade com o cliente. Para o conseguir, é necessário melhorar as competências críticas dos RH e os sistemas de informação.

Figura 21 – Proposta de Mapa estratégico para a ECE



Fonte: Elaboração própria.

Observa-se assim a consonância do modelo desenvolvido com a estrutura e premissas do *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton.

De acordo com os entrevistados, o mapa estratégico desenvolvido possibilitou a visualização dos objectivos de forma coerente, e integrados com as propostas estratégicas a longo prazo para a ECE. Referiram ainda ter interesse em conhecer melhor a ferramenta para desenvolver um possível projecto de implementação. Isto demonstra o reconhecimento da necessidade de aplicar uma ferramenta como o *Balanced Scorecard* na empresa estudada.

Capítulo 6 – Conclusão

6.1. Principais conclusões

A proposta de *Balanced Scorecard* para a empresa ECE, objectivo desta dissertação, ficou entendida pelos gestores da empresa como uma ferramenta útil e de uso simplificado na gestão estratégica da empresa, ocupando uma importante lacuna existente a este nível.

Deu visibilidade à estratégia da ECE, mostrando, num único diagrama, a interacção entre os objectivos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, descrevendo, assim, a estratégia da empresa. Permite igualmente monitorar indicadores que avaliem a gestão estratégica da empresa, muitos deles já implantados na empresa no entanto não analisados neste âmbito.

O *Balanced Scorecard* pode assim auxiliar os gestores da ECE a melhorar os seus processos, permitindo a monitorização do seu desempenho de forma sustentada com a estratégia e a tomada de decisões de qualidade, baseadas em números, acompanhando sempre as informações do mapa estratégico sugerido, e os seus indicadores de desempenho.

A melhoria do processo de tomada de decisão deve ser uma preocupação constante das organizações.

Na investigação percebeu-se que existe uma grande quantidade de informações que circundam a gestão da ECE e que acabam por perder valor pelo facto de não serem transformadas em conhecimento.

Além da possibilidade de obter resultados mais concretos, de forma mais clara e objectiva, principalmente em relação aos factores intangíveis, não mensuráveis, o *Balanced Scorecard* permite aos responsáveis identificar o grau de contribuição das suas áreas e dos seus serviços no negócio e, se estes estão alinhados com o que foi determinado no planeamento estratégico.

As relações de causa-efeito entre as perspectivas do *Balanced Scorecard* são válidas na sua leitura invertida, ou seja, as acções da perspectiva de aprendizagem e crescimento geram efeitos positivos para as acções da perspectiva dos processos internos, que, por sua vez, geram efeitos para as acções da perspectiva dos clientes, que, em última análise, geram ganhos no âmbito da perspectiva financeira.

Descrevem assim a lógica da estratégia da ECE, apresentando com clareza a proposição de valor oferecida aos clientes, os processos internos críticos que atendem a essa proposta de valor e os activos intangíveis que influenciam esses processos.

Se essa lógica, entre objectivos de aprendizagem e crescimento, de processos internos e clientes, for respeitada, possibilita o alcance do desempenho financeiro desejado pela organização.

Assim, se o mapa estratégico proposto nesta investigação for efectivamente implementado, proporcionará a visualização e a difusão da estratégia a todos os níveis da empresa. Isso fará com que todos os colaboradores da ECE compreendam a missão da empresa e os objectivos estratégicos associados, percebendo, assim, claramente, a sua importância para a concretização da estratégia, gerando acções consistentes no sentido de cumprir esses objectivos. Dessa forma, o mapa estratégico, além de fornecer a representação visual para a integração dos objectivos da empresa nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, serve como uma espécie de guia de acções que levam os colaboradores da ECE a um único objectivo, ou seja, à execução da estratégia e, conseqüentemente, ao cumprimento da missão.

Conclui-se assim que esta ferramenta é um importante diferencial para antecipação aos concorrentes, possibilita a oferta de maior qualidade nos produtos e serviços aos clientes e a melhoria dos aspectos internos e externos da organização. Tem interesse para a empresa ECE que seja dada continuidade a este estudo por uma equipa dedicada, da qual faria parte o autor desta dissertação, responsável pelas devidas correcções e melhorias para posterior passagem à prática.

6.2. Limitações da Investigação

A ECE não tem implementado o *Balanced Scorecard*, estamos a especular resultados esperados e não conclusões.

Por razões de confidencialidade, alguma informação estratégica não pode ser reflectida no presente trabalho, análise SWOT por exemplo. Os objectivos estratégicos foram identificados de uma forma mais genérica, a sua pormenorização poderia comprometer de igual forma a confidencialidade da informação estratégica da empresa.

Nesta investigação, há que referir ainda que a construção do mapa estratégico da ECE não seguiu, desde o início, os pressupostos do *Balanced Scorecard*, visto que o mapa foi desenvolvido com base em objectivos retirados do seu Plano Estratégico 2008-2010. Dessa forma, muito embora possam ser destacadas algumas semelhanças entre os processos de elaboração de um plano estratégico e de um *Balanced Scorecard*, no primeiro, os objectivos não são desenvolvidos sob perspectivas estratégicas de desempenho, nem são previstas relações de causa e efeito entre os objectivos.

6.3. Recomendações Futuras

Para completar a visão sintética do mapa estratégico, é necessário integrar os restantes componentes do *Balanced Scorecard* :

- Fixar as metas (valores desejados) a atingir nos objectivos, num determinado período de tempo;
- Escolher os indicadores mais adequados para medir a concretização dessas metas;
- Definir as acções que terão que ser desenvolvidas para atingir as metas e os objectivos.

Cada objectivo estratégico descrito, deverá ter um ou mais, indicadores associados para a respectiva monitorização, permitindo saber qual o grau de cumprimento da estratégia da empresa. Todos os esforços serão canalizados para a consecução daquilo que realmente é importante, garantir o crescimento sustentável da ECE.

Com esses indicadores, a ECE, certamente poderá atingir os seus objectivos e fazer das suas decisões, um diferencial competitivo para o mercado.

Depois de definidos os indicadores, propõe-se sistematizar a sua actualização e a sua visualização gráfica num ‘painel de bordo’ (figura 23) permitindo uma maior fiabilidade dos dados e uma padronização visual que facilita a sua comunicação.

Figura 22 – Exemplo de Software de *Balanced Scorecard*



Fonte: Methodus consulting

Com a informatização do mapa estratégico, cada indicador pode ser facilmente acedido por conexões electrónicas entre o mapa estratégico e os detalhes de cada indicador, evidenciando o status actual do indicador, a meta desejada e sua evolução histórica.

Permite assim, a consolidação da informação sobre todos os indicadores numa base única de informações estratégicas (indicadores financeiros e não financeiros) de uma forma visualmente padronizada, possibilitando aos gestores da ECE uma visão ampla sobre a implementação da estratégia, análise e correcção do seu rumo de forma mais eficiente e eficaz com vista a agregar ou otimizar o valor percebido pelos seus clientes.

Bibliografia

ACCENTURE, “*Estudo sobre o Desenvolvimento da Concorrência no Mercado CEP*”, Lisboa, 2007

AMARAL, L. Mira. *As Normas Portuguesas para a Certificação de Sistemas de Gestão de IDI* – Seminário: Lisboa, 16 de Outubro de 2007, disponível em <http://www2.spi.pt/seminario/presentation%20pat/Seminario%20IDI%20%20Lu%C3%ADs%20Mira%20Amaral.pdf> em 24 de Fevereiro de 2008.

ANSOFF, I e MCDONNELL J. *Implantando a Administração Estratégica*. Atlas, São Paulo, 1993.

BRADLEY, K. *Intellectual Capital and New Wealth of Nations* – Business Strategy Review, 1997.

BUENO, E. “*Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (knowledge management)*”, Ediciones La Coria, Trujillo, 2003.

CRAWFORD, R. *Na era do capital humano*. Atlas, São Paulo, 1994.

DANIEL, A; SANTOS, F. e OLIVEIRA, S. *Empreender – Da Teoria à prática: O que é o Balanced Scorecard (BSC)?* – DA Economia, 18 Setembro 2007, disponível em <http://www.ua.pt/incubadora/> a 26 de Março de 2008.

DAVENPORT, T. e PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. Campus, Rio de Janeiro, 1998.

DRUCKER, P. *Sociedade Pós-Capitalista*. Pioneira, São Paulo, 1994.

DRUCKER, P. *O melhor de Peter Drucker: O homem*. Editora Nobel, São Paulo, 2001.

EDVINSSON, L., MALONE M. *Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. MAKRON Books, São Paulo, 1998.

HERRERO FILHO, E. *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática*, Campus, Rio de Janeiro, 2005.

FREIRE, A. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Verbo, Braga, 2000.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas, São Paulo, 1987

GIL, A. C. *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo, Atlas, 2002.

KAPLAN, R. e NORTON, D. *Balanced Scorecard: A Estratégia em Acção*. Campus, Rio de Janeiro, 1997.

KAPLAN, R. e NORTON, D. *Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adoptam o BSC prosperam no novo ambiente de negócios*. Campus, Rio de Janeiro, 2001.

KAPLAN, R. e NORTON, D. *Mapas Estratégicos: Convertendo activos intangíveis em resultados tangíveis*. Campus, Rio de Janeiro, 2004a.

KAPLAN, R. e NORTON, D. *Kaplan e Norton Na Prática*. Campus, Rio de Janeiro, 2004b.

KAPLAN, R. e NORTON, D. *How to implement a New Strategy Without Didrupting Your Organizacion*. Harvard Business Review, Boston, 2006.

LELIAERT, P., CANDRIES, W. e TILMANS, R. *Identifying and managing IC: a new classification*. Journal of Intellectual Capital, v.4, n.2, 2003.

LEV, B. *A Matemática da nova economia*. HSM Management, São Paulo, v. 4, n. 20, p. 34-40, Maio/Jun, 2000.

Methodus consulting, Alinhar a Organização em torno dos objectivos estratégicos, disponível em www.methodus.com/files/BSC_MC.pdf em 16 de Julho de 2008.

NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard – Step-by-Step – Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Willey & Sons Inc., NY, 2002.

NONAKA, I. e KONNO, N. *O conceito de “Ba”: criando bases para a criação do conhecimento*. *California Management Review*, v. 40, Spring, 1998.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. *The Knowledge - Creating Company*. University Press, Oxford, 1995.

OECD economic surveys – “*Structural Policies The labour market in a Knowledge-based economy*”, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Paris, 1998.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1986.

ECE, Plano Estratégico 2008-2010.

PORTER, M. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRADO, L. *Guia Balanced Scorecard*, Série empresarial, Revista electrónica da gestão, 1 edição, 2002.

RUSSO, J. *Balanced Scorecard para PME: Saiba como Adaptar a Metodologia de Gestão Estratégica das Multinacionais*. Lidel, Lisboa, 2006.

SOUSA, M. e RODRIGUES, L. *O Balanced Scorecard: Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*. Editora Rei dos Livros, Porto, 2002.

STEWART, T. *Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas*. Campus, Rio de Janeiro, 1998.

SVEIBY, K. *A Nova Riqueza das Organizações: gerindo e avaliando patrimônio de conhecimento*. Campus, Rio de Janeiro, 1998.

SVEIBY, K. *Methods for Measuring Intangible Assets*. Brisbane, Australia, 2001.

TIWANA A. *The Knowledge Management Toolkit: practical techniques for building a knowledge management system*. Prentice Hall PTR, Upper Saddle River (USA), 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. Bookman: Porto Alegre, 2001.

Anexos

Anexo A – Carta de apresentação da investigação aos gestores da ECE

Exmo. senhor (a),

Este documento é parte integrante do instrumento de recolha de dados de uma investigação de dissertação do Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial. Esta dissertação envolve uma proposta de *Balanced Scorecard* para a ECE (nome fictício da empresa) baseada no Plano Estratégico 2008-2010. A sua colaboração é fundamental para o êxito desse propósito pelo que agradecemos a sua atenção para a informação a seguir indicada.

O material apresentado, em anexo, é o resultado de uma pesquisa documental e bibliográfica, em que consta:

- a) Diagrama de mapa estratégico com as relações de causa-efeito explícitas. Esse diagrama tem por finalidade o apontamento da sua percepção sobre as relações causa-efeito que foram estabelecidas entre as quatro perspectivas através da inter-relação dos seus objectivos. Para isso, verifique de baixo para cima, as relações entre os objectivos da perspectiva *aprendizagem e crescimento* e os objectivos da perspectiva seguinte, *processos internos*. Em seguida, a relação dos objectivos de *processos internos* aos objectivos da perspectiva *clientes*, até chegar na relação final entre os objectivos da perspectiva *clientes* e os objectivos da perspectiva *financeira*;
- b) Questionário com a finalidade de recolher informação que permita avaliar a proposta de mapa estratégico sugerida e estudar a cultura estratégica da ECE.

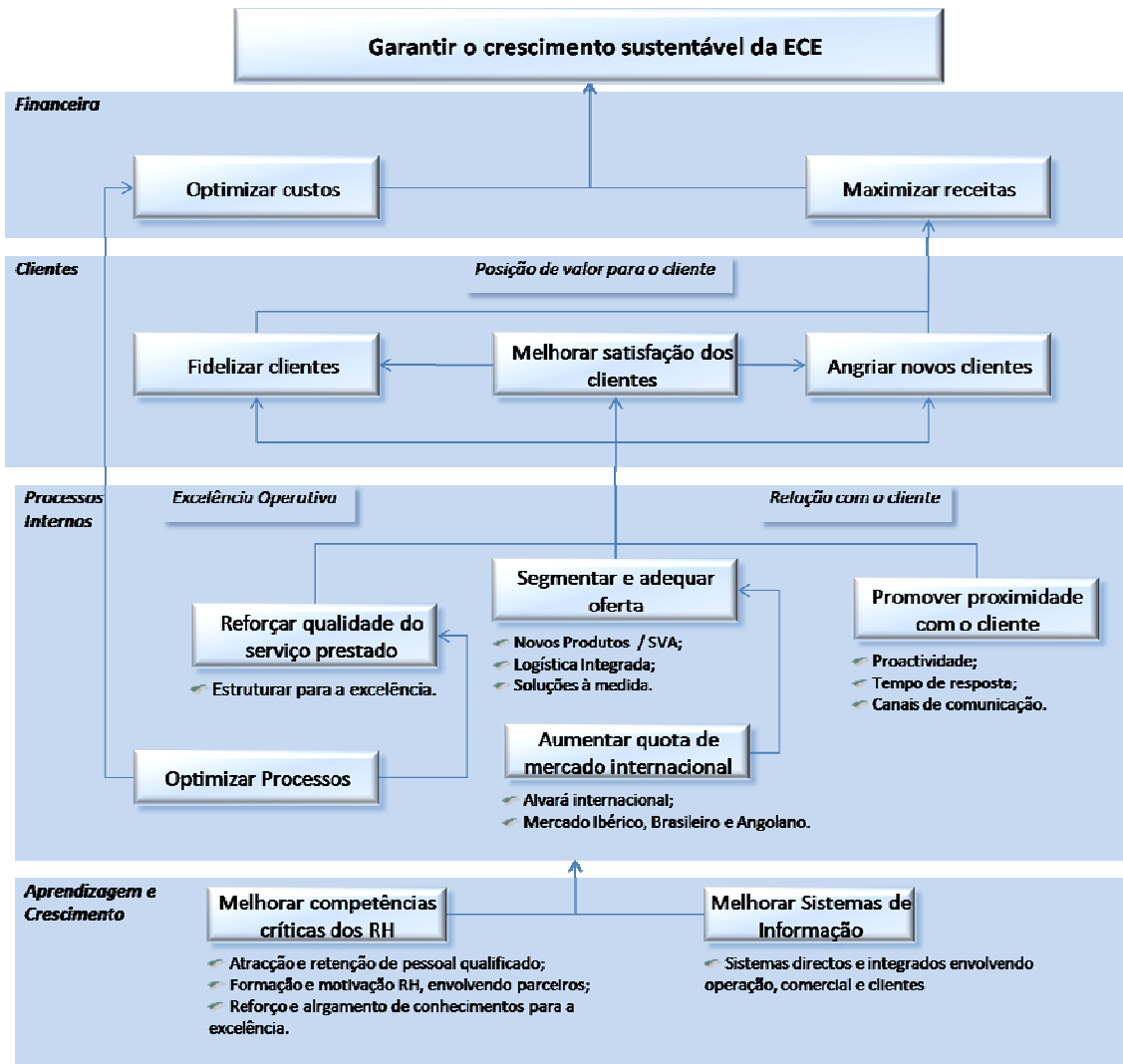
Agradecemos desde já a sua fundamental colaboração.

Atenciosamente,

Carla Mósca Fernandes (*Investigadora*)

Paulo Pinheiro (*Orientador*)

Anexo B – Diagrama de Mapa estratégico da ECE



Anexo C – Questionário

A) Avaliar a proposta de mapa estratégico sugerida à ECE:

1) Existe algum objectivo cuja descrição não condiz com a perspectiva em que foi classificado?

Não

Sim

Em caso positivo indique qual, e sugira a perspectiva onde esse objectivo melhor se enquadra.

.....
.....

2) As quatro perspectivas, são suficientes para a ECE?

Não

Sim

Em caso negativo, qual a que está em falta e quais os objectivos que lhe devem ser associados?

.....
.....

3) A estrutura sugerida ajudou à percepção das relações de causa- efeito de forma clara?

Não

Sim

Em caso negativo, que estrutura seria mais adequada?

.....
.....

4) Entre as relações de causa-efeito identificadas no diagrama de mapa estratégico sugerido para a ECE, foram encontradas dificuldades no inter-relacionamento das perspectivas?

Não

Sim

Em caso positivo, em que objectivos especificamente?

.....
.....

B) Avaliar a cultura estratégica da ECE, se a estratégia é uma tarefa de todos os seus colaboradores.

1) Existe processo formal de comunicação da estratégia?

Não

Sim

Em caso positivo, abrange inclusive o feedback?

.....
.....

2) Os colaboradores têm consciência da visão e estratégia da empresa?

Não

Sim

Comentário.....

3) Os colaboradores conhecem como cada uma das “partes da estrutura” contribui para a estratégia?

Não

Sim

Comentário.....

4) Os colaboradores compreendem o seu papel no alcance da estratégia?

Não

Sim

Comentário.....

5) Os objectivos das equipas e dos colaboradores são alinhados à estratégia?

Não

Sim

Comentário.....

6) Existe formação dos colaboradores com vista ao desenvolvimento das competências críticas para o negócio?

Não

Sim

Comentário.....

Muito obrigado pela sua colaboração.