



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM** **CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** **TRABALHO DE PROJETO**

**PROPOSTA DE BSC COMO SISTEMA DE CONTROLO  
DE GESTÃO NUMA EMPRESA DE PERITAGENS DO  
SECTOR AUTOMÓVEL**

**GONÇALO DA CRUZ PARDAL PALHAS**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROF.<sup>a</sup> DOUTORA CARLA CURADO**

**JANEIRO - 2019**

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** TRABALHO DE PROJETO

PROPOSTA DE BSC COMO SISTEMA DE CONTROLO  
DE GESTÃO NUMA EMPRESA DE PERITAGENS DO  
SECTOR AUTOMÓVEL

GONÇALO DA CRUZ PARDAL PALHAS

JANEIRO – 2019

## RESUMO

No contexto atual das organizações, é crucial uma constante monitorização da atividade, tanto ao nível do ambiente interno como externo, por forma a ser possível adaptar as organizações às constantes mudanças de paradigmas dos mercados onde operam. Para cumprir com esta necessidade, foi criado em 1965, o conceito de Controlo de Gestão pelo autor Robert Anthony, como sendo o processo através do qual a gestão de topo assegura a utilização dos recursos de forma eficiente e eficaz, tendo em vista o cumprimento dos objetivos da organização (Robert Anthony, 1965). Neste tema, insere-se a ferramenta de controlo de gestão Balanced Scorecard (BSC) que surgiu no sentido de envolver a gestão de topo e restante organização nos resultados financeiros e não financeiros da empresa. Esta ferramenta tem por objetivo beneficiar as organizações em médio-longo prazo, esclarecendo e traduzindo a visão e estratégia da mesma, monitorizando de forma útil os objetivos e medidas estratégicas a que se propuseram. No presente trabalho de projeto é elaborado uma proposta de BSC no universo da empresa ABC, cuja a sua atividade está alicerçada na prestação de serviços técnicos no Mercado Automóvel. Da presente proposta, será apresentado o mapa estratégico que traduz a visão e missão da organização a médio-longo prazo, monitorizando os objetivos, iniciativas, metas e respetivas tolerâncias ao longo do tempo.

Palavras-chave: Sistema de Controlo de Gestão, Balanced Scorecard, Estratégia, Peritagens, Prestação de serviços, Automóvel.

## **ABSTRACT**

In the current context of organizations, constant monitoring of activity, both at the internal and external levels, is crucial in order to be able to adapt organizations to the constant paradigm shifts in the markets in which they operate. To meet this need, the concept of Management Control was created in 1965 by author Robert Anthony as the process by which top management ensures the use of resources efficiently and effectively, with a view to objectives of the organization (Robert Anthony, 1965). In this theme, the Balanced Scorecard management control tool is included, which has emerged in order to involve top management and other organization in the financial and non-financial results of the company, in order to benefit organizations in the medium-long term, clarifying and translating the vision and strategy, monitoring in a useful way the objectives and strategic measures that they proposed. Thus, in the present project work a proposal of BSC in the universe of the company ABC is elaborated, whose activity is based on the provision of technical services in the Automobile Market, resulting in the presentation of a strategic map that translates the vision and mission of the organization to medium-long term, monitoring the objectives, initiatives, goals and their tolerances over time.

Keywords: Management Control System, Balanced Scorecard, Strategy, Expertise, Provision of services, Automobile.

## Índice

<b>RESUMO.....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>II</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>4</b>
2.1. SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO (SCG) .....	4
2.2. ESTRATÉGIA .....	5
2.2.1. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO Vs GESTÃO ESTRATÉGICA .....	6
2.2.2. MAPA ESTRATÉGICO .....	8
2.3. CONCEITOS BÁSICOS: MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	9
2.4. BALANCED SCORECARD (BSC) .....	10
2.4.1. DEFINIÇÃO .....	10
2.4.2. OBJETIVOS DO BALANCED SCORECARD .....	11
2.4.3. ESTRUTURA - BALANCED SCORECARD .....	13
<b>3. METODOLOGIA E DADOS .....</b>	<b>16</b>
3.1. METODOLOGIA DO TRABALHO .....	16
<b>4. PROPOSTA DE BSC – EMPRESA ABC .....</b>	<b>18</b>
4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ABC.....	18
4.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA ABC.....	20
4.3. PROPOSTA DE BSC PARA A EMPRESA ABC .....	20
4.3.1. PERSPETIVA FINANCEIRA.....	21
4.3.2. PERSPETIVA CLIENTES .....	22
4.3.3. PERSPETIVA PROCESSOS INTERNOS .....	23
4.3.4. PERSPETIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO .....	23
4.4. MAPA ESTRATÉGICO – BSC / EMPRESA ABC.....	24
4.5. INDICADORES, METAS E TOLERÂNCIAS POR CADA OBJETIVO.....	25
4.6. DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	30
<b>5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS.....</b>	<b>33</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>35</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 – Fases do planeamento e gestão estratégica (ciclo fechado)	7
Figura 2 – Mapa Estratégico	9
Figura 3 – Quatro perspetivas – BSC	16
Figura 4 – Proposta Metodológica	17
Figura 5 – Apresentação Grupo Internacional – ABC	19
Figura 6 – Estratégia de Evolução em Portugal – Empresa ABC	19
Figura 7 – Mapa Estratégico – Empresa ABC	25
Figura 8 – Plano de Implementação – Estratégia BSC da Empresa ABC	23

## Índice de Tabelas

Tabela I – Perspetiva Financeira – Objetivos e Iniciativas para a Empresa ABC	22
Tabela II – Perspetiva Clientes – Objetivos e Iniciativas para a Empresa ABC	22
Tabela III – Perspetiva Processos Internos – Objetivos e Iniciativas para a Empresa ABC	23
Tabela IV – Perspetiva Aprendizagem e Crescimento – Objetivos e Iniciativas para a Empresa ABC	24
Tabela V – Perspetiva Financeira – Indicadores, Metas e Tolerâncias para a Empresa ABC	26
Tabela VI – Perspetiva Clientes – Indicadores, Metas e Tolerâncias para a Empresa ABC	27
Tabela VII – Perspetiva Processos Internos – Indicadores, Metas e Tolerâncias - Empresa ABC	28
Tabela VII – Perspetiva Aprendizagem e Crescimento – Indicadores, Metas e Tolerâncias para a Empresa ABC	29

## Lista de Abreviaturas e Siglas

TFM – Trabalho Final de Mestrado
BSC – Balanced Scorecard
SCG - Sistema de Controlo de Gestão
KPI – <i>Key Performance Indicator</i>
IT – Tecnologia da Informação

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações estão sujeitas a constantes mudanças de paradigmas dos mercados onde operam, sendo assim exigidas adaptações constantes das suas estratégias às necessidades do mercado. Para que estas movimentações sejam entendidas como oportunidades e não como ameaças é imprescindível numa organização, definir uma estratégia e, acima de tudo saber geri-la com vista ao seu sucesso. A gestão estratégica de uma organização passa pela formulação e análise de indicadores de desempenho, constituindo assim uma tarefa vital para acompanhar e melhorar a estratégia e desempenho das organizações.

Num ambiente marcado pela competitividade e adaptação constante dos mercados das organizações surgiu o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de Controlo de Gestão, de modo a executar e controlar a estratégia organizacional. Esta ferramenta permite a visualização dos parâmetros de análise em tempo real, melhorando o tempo de resposta e antevendo as alterações de mercado. O BSC preenche uma lacuna existente nos sistemas de medição de desempenho, que centravam a gestão de topo apenas nos resultados financeiros, potenciando assim a mediação e análise de ocorrências passadas (Kaplan, 2010; Sordo, Orelli, Padovani e Gardini, 2012; Morard, Stancu e Jeannette, 2015).

Quando Robert Kaplan e David Norton introduziram o Balanced Scorecard (BSC), em 1992, já as organizações recorriam a indicadores para avaliar o seu desempenho. Contudo, a inovação trazida por esta ferramenta relaciona-se com a introdução de indicadores relativos a outras vertentes que não apenas os

resultados financeiros. Estes providenciam uma análise da evolução da organização, mas não permitem orientar a estratégia a uma visão de longo prazo. Neste sentido, e tendo por base os conceitos teóricos abordados, o presente trabalho surge como uma proposta de Balanced Scorecard como Sistema de Controlo de Gestão, adaptado à realidade da empresa portuguesa ABC, sucursal de uma empresa alemã líder mundial na prestação de serviços técnicos, certificação e consultoria para o sector Automóvel.

Estrategicamente, tendo por princípio as perspetivas abordadas pela ferramenta de gestão Balanced Scorecard em todos os seus conceitos teóricos, a rápida evolução da empresa em Portugal, por via de aquisições de outras empresas do ramo, apresenta como necessidade latente o alinhamento da organização com a sua missão, visão e valores. Na sequência do enquadramento apresentado anteriormente e de uma análise à empresa ABC, foi possível identificar um problema numa das áreas de negócio da empresa, nomeadamente, Peritagens Automóvel. A natureza do problema identificado e a necessidade constante de adaptação dos mecanismos de controlo e gestão nas organizações, motivou a escolha do tema para Trabalho Final de Mestrado de Ciências Empresariais.

A decisão da implementação desta ferramenta surge da identificação desta necessidade ao considerar-se uma adequada ferramenta de comunicação da estratégia da organização. Foi selecionada a proposta metodológica de Quivy e Campenhoudt (2008) que em cumprimento com o preconizado, na primeira etapa permitiu definir o tema para o presente trabalho de projeto como Trabalho Final do Mestrado de Ciências Empresariais, recaindo a pesquisa numa abordagem qualitativa (Hlady-Rispal e Jouison-Laffitte, 2014). Esta abordagem



implica o envolvimento e participação direta do investigador no cenário da investigação, na recolha e análise dos dados, permitindo ainda a análise do ambiente real a partir de um referencial teórico previamente estabelecido, por estarmos perante questões atuais da organização e do ambiente que a rodeia (Yin, 1994).

Também do ponto de vista académico, o presente trabalho de projeto apresenta uma abordagem de proposta de BSC adaptado a uma empresa de serviços com fins lucrativos, facto que pela análise na literatura disponível, irá enriquecer o conteúdo teórico em revisões de literatura de futuros trabalhos académicos, complementando aos habituais estudos de caso adaptados à indústria/produção e às empresas na área da saúde ou serviços sociais (sem fins lucrativos).

A estrutura do presente trabalho de projeto inicia-se com a revisão da literatura, onde constam o desenvolvimento teórico dos conceitos de Sistema de Controlo de Gestão, de Estratégia, onde se incluem os princípios diferenciadores entre o Planeamento Estratégico e Gestão Estratégica de uma organização. De seguida, serão abordados os conceitos de Missão, Visão e Valores, finalizando a revisão da literatura com a apresentação teórica do conceito, objetivo e estrutura de um Balanced Scorecard. Posteriormente, é apresentada a Empresa objecto de estudo, onde consta a descrição da sua origem e presença em Portugal, bem como a descrição da sua Missão, Visão e Valores. Por último, e tendo por base a estrutura do trabalho é apresentada a proposta de Balanced Scorecard para a Empresa ABC e o respetivo Mapa Estratégico, concluindo a sua apresentação com a discussão dos resultados obtidos e respetivas limitações, bem como a programação dos trabalhos futuros.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Sistema de Controlo de Gestão (SCG)**

O SCG traduz-se no processo mediador entre o planeamento estratégico e o controlo operacional (Chenhall, 2003). O controlo de gestão é conceptualmente definido como o processo através do qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados eficiente e eficazmente no cumprimento dos objetivos de uma organização (Robert Anthony, 1965). Os SCG traduzem-se nos instrumentos ou sistemas que pretendem induzir determinados comportamentos e a tomada de decisão no sentido de atingir o nível de performance desejado e concretizar os objetivos estratégicos (Merchant e Van der Stede, 2007).

De acordo com Johnson (1983), a medição de desempenho tinha o seu principal e único foco assente em métricas financeiras, sendo, durante muitos anos, o método tradicional de decisão de muitos gestores de topo, onde o retorno sobre o investimento (ROI) seria o único fator de medição do sucesso de muitas empresas. Por outro lado, Johnson e Kaplan (1997), afirmaram que estas métricas de avaliação da performance por si só, não revelam um conjunto de outros fatores decisivos onde a organização tem intervenção constante, como é o caso, da tecnologia, processos internos e o ambiente competitivo que a envolve. Em complemento das medidas financeiras, as empresas passaram a necessitar da análise dos indicadores não financeiros, como é o caso do nível de cumprimento dos prazos, otimização do custo do processo, qualidade, entre outros, por forma a beneficiar as organizações em médio-longo prazo (Hoque, 2014). De acordo com Johnson e Kaplan (1987), a seleção dos indicadores não financeiros deverá ser baseada na estratégia da organização, refletindo a

informação de como o desempenho de uma organização deve ser alcançado e como deve ser melhorado, permitindo uma visão externa do controlo de gestão da organização, tendo especial atenção aos competidores e clientes (Kennerley e Neely, 2003).

## **2.2. Estratégia**

A estratégia pode ser definida como o conjunto das metodologias aplicadas que garantem que as organizações atingem os objetivos a que se propõem, concentrando os seus recursos e explorando as suas capacidades, oportunidades e conhecimentos (Cruz, 2005). Podem ser expressas como declarações das direções a seguir, bem como das ações requeridas para cumprir os objetivos definidos. Na análise de Michael Porter (Porter, 1985) estratégia é *“ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades que providenciam uma combinação única de valor”*.

É comum a estratégia de uma organização ser definida como o plano para alcançar os objetivos de longo prazo de uma empresa, cumprindo duas características fundamentais: ser implementada antes das ações a tomar e ser desenvolvida de forma consciente e intencional (Mintzberg, 1987). Segundo Chandler (1962), a estratégia é o compromisso entre a alocação correta dos recursos tendo em vista os objetivos de uma organização a médio-longo prazo. Por outro lado, de acordo com Irwin (2002), independentemente da abordagem estratégica que uma organização assuma, se a mesma não for planeada não será tão bem-sucedida comparativamente a uma estratégia estruturada e planeada, em que a organização é proactiva criando as suas próprias oportunidades. Por outro lado, sendo a ação da organização reativa, a mesma

fica sujeita a cumprir as respostas às oportunidades externas, igualmente disponíveis para outros *players*.

### **2.2.1. Planeamento Estratégico Vs Gestão Estratégica**

Segundo Poister (2003), o planeamento estratégico consiste no processo que surge para clarificar e transmitir a missão e visão de uma organização, determinando as principais metas e objetivos e desenvolver estratégias a longo prazo. Por outro lado, a gestão estratégica compreende o processo completo responsável pelo desenvolvimento dos planos estratégicos, pela implementação das iniciativas e pelo acompanhamento e avaliação constante da eficiência da sua implementação. Segundo Poister (2003), o planeamento estratégico é um componente crítico da gestão, uma vez que resulta do retrato da entidade, definindo-a no que realmente é, no que faz e porque o faz.

De acordo com Kaplan e Norton (2005) e Caldeira (2010), um sistema de controlo de gestão poderá ser descrito por 5 principais fases, resultando num ciclo fechado e evolutivo da estratégia adaptada às necessidades do mercado/organização, conforme se demonstra na figura 1.

**Figura 1 – Fases do planeamento e gestão estratégica (ciclo fechado)**



(Adaptado pelo autor de Caldeira, 2010)

Em detalhe para cada uma das fases, temos:

- **Desenvolvimento:** consiste na análise do ambiente interno e externo da organização. Nesta fase é importante o reconhecimento da capacidade e competência dos nossos recursos, bem como o ambiente do negócio em que a organização está inserida;
- **Formulação:** consiste no momento em que é definido o plano estratégico, tendo por base a missão, visão e valores, ou seja, as principais iniciativas e orientações da empresa;
- **Implementação:** consiste na operacionalização da estratégia, sendo uma fase crucial da gestão, pois é o momento de pôr em prática o plano de implementação com os recursos disponíveis, tendo por base a orientação do plano estratégico;

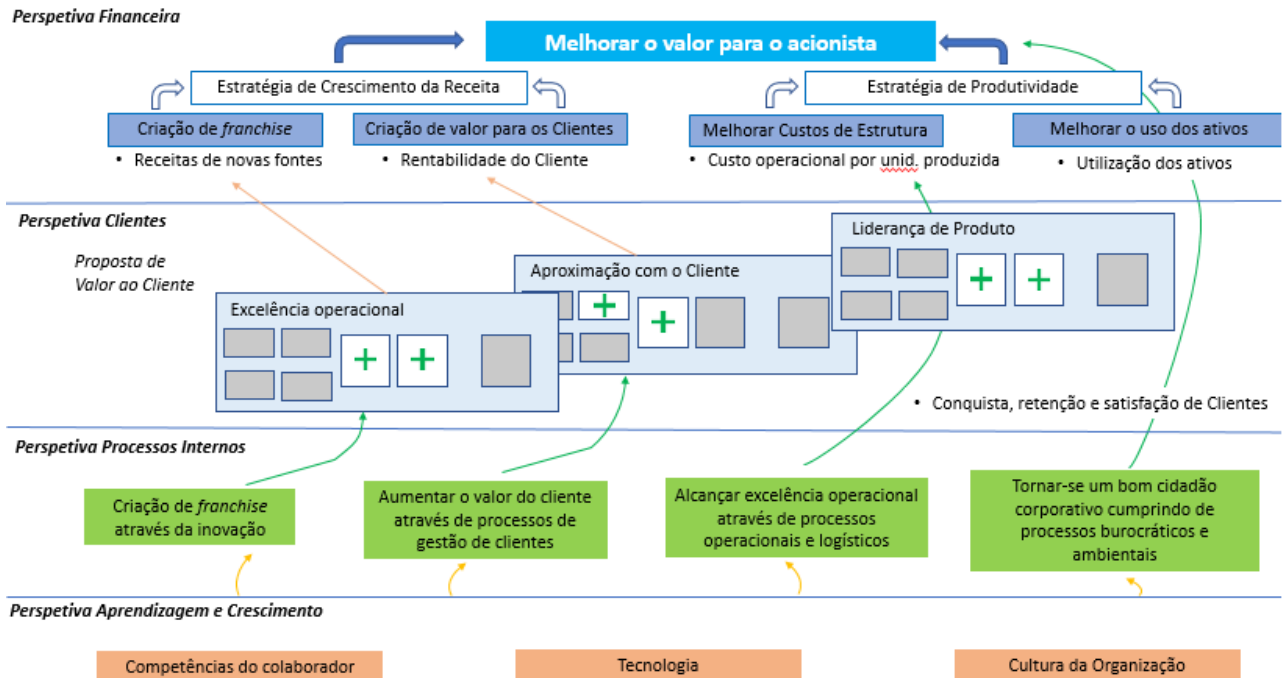
- **Monitorização:** momento em que se avalia a implementação do plano estratégico, assumindo a medição e análise da prestação / performance da organização e o seu impacto no meio envolvente;
- **Teste e Adaptação:** consiste no último passo do ciclo fechado da gestão estratégica, onde são testados e apresentados os resultados da implementação do plano proposto e a verificação de eventuais melhorias futuras.

### 2.2.2. Mapa Estratégico

Em complemento com as fases do planeamento estratégico, e de extrema relevância para garantir uma eficiente execução da estratégia, a disponibilização da informação aos colaboradores deverá ser realizada de forma útil e atempada. Segundo Kaplan e Norton (2001), a tradução da estratégia da organização por via da implementação do Mapa Estratégico é entendida como uma boa ferramenta de trabalho pelos colaboradores, pois permite a visualização dos objetivos da organização, a interdependência que tem entre si, por forma a orientar e avaliar a performance global. Desta forma os colaboradores poderão agir de forma alinhada com os objetivos da organização.

A formulação de um BSC e do respetivo Mapa Estratégico compreende a transmissão dos objetivos e a interligação entre si, definindo as metas a partir de quatro perspetivas do BSC, alinhadas com as ações que irão atingir os objetivos, e com os indicadores que permitem medir e monitorizar toda estratégia. Na figura 2, é apresentado um exemplo de mapa estratégico.

**Figura 2 – Mapa Estratégico**



(Adaptado de Kaplan e Norton, 1996)

### 2.3. Conceitos Básicos: Missão, Visão e Valores

Niven (2008), considera que o BSC é uma estrutura de informação poderosa que ajuda as organizações a traduzir e comunicar os conceitos fundamentais da organização, como a Missão, Visão e Valores, por forma a responder às seguintes questões: porque existimos? Quais são as nossas orientações? Em que nos queremos tornar no futuro? O que temos que fazer para alcançar os nossos objetivos?

Como tal, de seguida serão apresentadas as diferentes abordagens e definições que traduzem o significado dos conceitos básicos de uma organização, de acordo com os Autores Kaplan e Norton (2005) e Niven (2008).

- **Missão:** Define o principal propósito de uma organização, a razão de ser e existir, respondendo às questões “Quem somos?” e “O que fazemos?”, esclarecendo a linha de orientação que serve de inspiração para toda a organização e os principais atributos para competir no mercado e acrescentar valor aos seus Clientes.
- **Visão:** consiste na forma como a organização pretende ser percebida pelo ambiente exterior, representando uma percepção única de como a organização pretende ser reconhecida pelo mercado no futuro.

Ainda de acordo com Niven (2008), a definição de visão deve inspirar todos os colaboradores e gestores de topo a testar os seus limites, tendo como orientação o cumprimento da missão da organização. Para uma declaração de visão eficaz, devem ser cumpridos os seguintes aspetos: ser concisa, mensurável e exequível, equilibrando os fatores externos e internos, ser aplicada a todos os intervenientes e, por último, alinhada com a missão e valores da organização.

- **Valores:** compreendem os princípios básicos de uma organização e são apresentados através dos comportamentos do dia-a-dia dos seus colaboradores, respondendo de forma clara ao que deve ser respeitado para cumprir a missão da organização e alcançar a visão (Niven, 2008; Caldeira, 2010).

## **2.4. Balanced Scorecard (BSC)**

### **2.4.1. Definição**

De acordo com Cruz (2005), o BSC não é uma ferramenta que elabora a estratégia, mas apoia a clarificação e execução da mesma. O Balanced



Scorecard foi inicialmente introduzido, por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, através da publicação do artigo “*The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*” no *Harvard Business Review*, desenvolvido na sequência de experiências dos autores, em empresas como a Rockwater ou a Apple Computer. A ferramenta foi definida pelos seus criadores como “*um conjunto de medidas que providencia à gestão de topo uma rápida, mas compreensível visão do negócio*” (Kaplan e Norton, 1992), ou seja, um mecanismo de medição de desempenho que permite aos gestores olhar para o negócio a partir de 4 diferentes perspetivas e, simultaneamente, efetuar a ligação entre fatores financeiros e não financeiros, tangíveis e intangíveis, internos e externos, clientes e negócio interno, inovação e aprendizagem.

Em suma, o BSC constitui uma ferramenta de medição que possibilita às organizações traduzir a sua visão e estratégia em ações e, como tal, definir um conjunto de indicadores de desempenho do negócio.

De acordo com Kaplan e Norton (1996a), o BSC compreende uma estrutura de integração das medidas que derivam de uma estratégia da organização, através das quatro perspetivas: financeira, dando o feedback do resultado/performance passado; clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento, que são os *drivers* que resultam de uma transformação clara e concreta da estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis.

#### **2.4.2. Objetivos do Balanced Scorecard**

Segundo o estudo efetuado pelos autores Souza, *et al.* (2013), o BSC apresenta como principais objetivos:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da organização;

- Comunicar e associar iniciativas e medidas estratégicas a objetivos de longo prazo;
- Acompanhar os elementos-chave da estratégia de negócio;
- Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e aprendizagem estratégica.

É importante, para quem gere uma organização, o conhecimento tanto do ambiente externo em que esta se insere como o ambiente interno da própria organização, existindo assim uma necessidade de avaliar as várias perspetivas que contribuem para o bom funcionamento da mesma. Esta avaliação deverá consistir num controlo regular de vários fatores, permitindo uma constante estabilidade da organização. De acordo com os autores Kaplan e Norton (1992), a complexidade de gerir uma organização requer que os gestores tenham a capacidade de avaliar simultaneamente o desempenho da mesma em várias vertentes.

Apesar da variabilidade e complexidade das metodologias de avaliação de desempenho desenvolvidas, tem se verificado uma crescente aplicação das mesmas nos contextos organizacionais atuais. Se há algumas décadas as empresas concentravam-se apenas nos seus resultados financeiros, hoje em dia as organizações já se preocupam em avaliar e garantir um bom desempenho também noutras dimensões. Kaplan e Norton (2005) afirmaram que, nos anos 80, tornou-se evidente que as tradicionais medições do desempenho financeiro não eram suficientes para a maioria das empresas, sendo necessário haver uma complementaridade dos aspetos financeiros com os aspetos operacionais. Kaplan e Norton (1992), através da observação e do trabalho que realizaram

com diversas empresas, concluíram que os próprios gestores se aperceberam que nenhuma medição isolada permite fornecer um alvo de desempenho claro ou focar a atenção nas áreas críticas do negócio.

### **2.4.3. Estrutura - Balanced Scorecard**

Segundo Souza, *et al.* (2013), o BSC constituiu um incentivo às organizações para que estas vinculem os objetivos financeiros à estratégia da empresa, interligando os objetivos com as medidas a executar. Este modelo não substitui os indicadores financeiros, mas equilibra-os com outras perspetivas do negócio, nomeadamente:

- **Perspetiva económico-financeira.**

“Como somos vistos pelos nossos acionistas?”

O intuito desta perspetiva é monitorizar a relação entre a organização e os seus acionistas e verificar se a implementação e execução da estratégia contribuem para o desenvolvimento de melhorias significativas na mesma. Esta perspetiva pode ser analisada através de indicadores financeiros habituais como o retorno do investimento ou o resultado líquido (Kaplan e Norton, 1992).

- **Perspetiva do cliente:**

“Como somos vistos pelos nossos Clientes?”

Segundo os autores do BSC, a estratégia, do ponto de vista do Cliente, indica o que a empresa deve desenvolver para maximizar a satisfação do mesmo e aumentar a sua lealdade e fidelização. Kaplan e Norton (1992) defendem que o BSC determina a tradução da missão em medidas específicas que refletem o que realmente é importante para os clientes.

Assim, para operacionalizar o BSC, as organizações devem articular objetivos relativos ao tempo, desempenho, qualidade de serviço e traduzir estes objetivos em medidas específicas. De acordo com Norton e Kaplan (1996b), “*Organizations that try to be everything to everybody usually end up being nothing to anyone*”

- **Perspetiva dos processos internos:**

“Quais os processos em que devemos atuar tendo em vista o cumprimento/satisfação das necessidades dos nossos Clientes?”

Segundo os autores, a perspetiva dos processos internos deve identificar aos gestores quais os processos-chave, decisões e ações que a organização deve otimizar no sentido de continuar a acrescentar valor para os clientes e acionistas (Newing, 1995; Kaplan e Norton, 1996a; Niven, 2008). Segundo Kaplan e Norton, cada negócio tem o seu próprio conjunto de processos que criam valor, tanto para os Clientes como para os Acionistas, estando esta cadeia de valor customizada e articulada com a perspetiva do negócio, englobando três processos principais, nomeadamente, inovação, operações e serviço pós-venda. Niven (2008) acrescentou que o sucesso da implementação do Balanced Scorecard numa organização prende-se com a seleção e medição apenas dos processos que levam aos melhores resultados para os Clientes que, conseqüentemente, permite à organização trabalhar no sentido da sua missão.

- **Perspetiva de aprendizagem e crescimento:**

“Como podemos continuar a melhorar e a criar valor para os nossos Clientes?”

Norton e Kaplan (1996b) definem esta perspetiva como sendo o pilar de qualquer estratégia, uma vez que identifica a estrutura e recursos que a organização deve construir para criar um crescimento e melhoria sustentado a longo prazo, permitindo a implementação do suporte necessário para alcançar os objetivos das restantes perspetivas do Balanced Scorecard. Ainda segundo os mesmos autores, o Balanced Scorecard enfatiza a importância para o investimento em Inovação e Desenvolvimento, como é o caso dos equipamentos, não sendo estes o foco suficiente desta perspetiva. Por este facto, esta perspetiva realça a importância de investimento em pessoas, sistema de tecnologia e no alinhamento de toda a organização. De acordo com Niven (2008), a partir do momento em que a organização identifica os objetivos das perspetivas de Clientes e Processos Internos, certamente que irá identificar discrepâncias entre a atual capacidade de recursos humanos, sistemas de informação e clima da organização e o nível de infraestrutura organizacional necessária para alcançar os objetivos propostos. Como tal, os objetivos desta perspetiva devem apoiar a organização na eliminação destas discrepâncias e garantir um desempenho sustentado e contínuo a longo prazo. Kaplan e Norton (1992) defendem que apenas através da capacidade para lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente a eficiência das operações, é que uma empresa se pode inserir em novos mercados e aumentar receitas e margens. Segundo Sordo, *et al.* (2012), esta perspetiva preenche os objetivos e métodos que permitam medir a inovação, crescimento e a aquisição de novas competências para que as organizações sejam capazes

de se adaptar a um processo de melhoria contínua e às alterações no mercado onde operam.

**Figura 3 – Quatro perspetivas – BSC**



Em suma, estas são as quatro perspetivas que alinham os objetivos e iniciativas de uma organização entre o curto e longo prazo e deverão ser implementadas como um modelo a seguir dentro da organização. Adicionalmente, e dependendo das circunstâncias do negócio e a estratégia da organização, poderão ser acrescentadas outras perspetivas adicionais (Kaplan e Norton, 1996b).

### **3. METODOLOGIA E DADOS**

#### **3.1. Metodologia do trabalho**

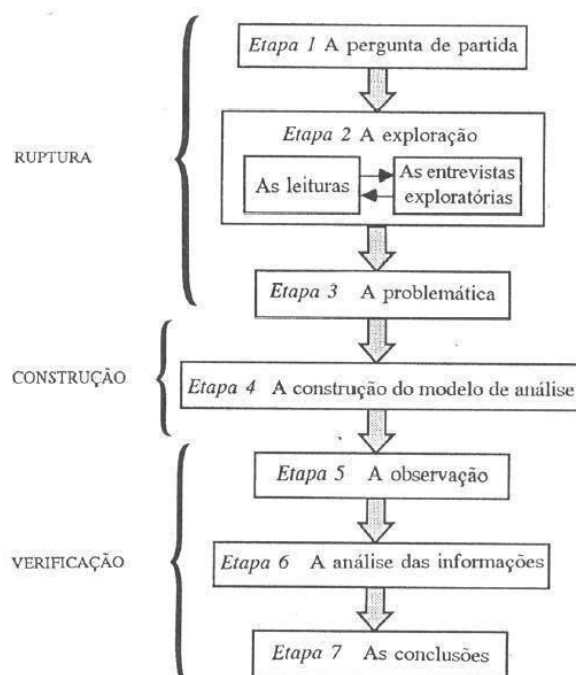
O presente trabalho final de mestrado (TFM) assume a tipologia de Trabalho de Projeto, tendo em vista a adaptação prática de um modelo a uma determinada organização (Couto, 2015). A proximidade do autor à empresa e as funções de

coordenação que o mesmo desempenha, permitem uma abordagem mais aprofundada ao tema, facilitando assim o contacto, interação e recolha de dados da organização.

A escolha da metodologia de investigação depende diretamente da abordagem à problemática e respetiva questão de investigação em causa, pelo que, perante a proposta de TFM presente neste projeto, a pesquisa recai sobre uma abordagem qualitativa (Hlady-Rispal e Jouison-Laffitte, 2014). Esta abordagem implica o envolvimento e participação direta do investigador no cenário da investigação, na recolha e análise dos dados.

De acordo com o indicado anteriormente, este trabalho enquadra-se na proposta metodológica de Quivy e Campenhoudt (2008), em que segundo os autores o procedimento científico cumpre três princípios fundamentais – rutura, construção e verificação, que se desdobram em 7 fases distintas, conforme imagem abaixo.

**Figura 4 – Proposta Metodológica**



(Fonte: Quivy e Campenhoudt, 2008)

Para além do envolvimento e participação do investigador, no presente trabalho final de mestrado a necessidade identificada surge de questões atuais da organização e do mercado. A abordagem não irá resultar em conclusões gerais para a organização, no entanto resultam na possibilidade de verificar os conceitos, expandindo e confirmando as teorias, servindo de referência para abordagens futuras. A abordagem realizada permite a análise da realidade da organização a partir de um referencial teórico estabelecido (Yin, 1994).

A metodologia proposta para o presente TFM cumpre com as necessidades identificadas na problemática e questão de investigação, tendo em vista a concretização dos objetivos específicos do mesmo.

#### **4. PROPOSTA DE BSC – Empresa ABC**

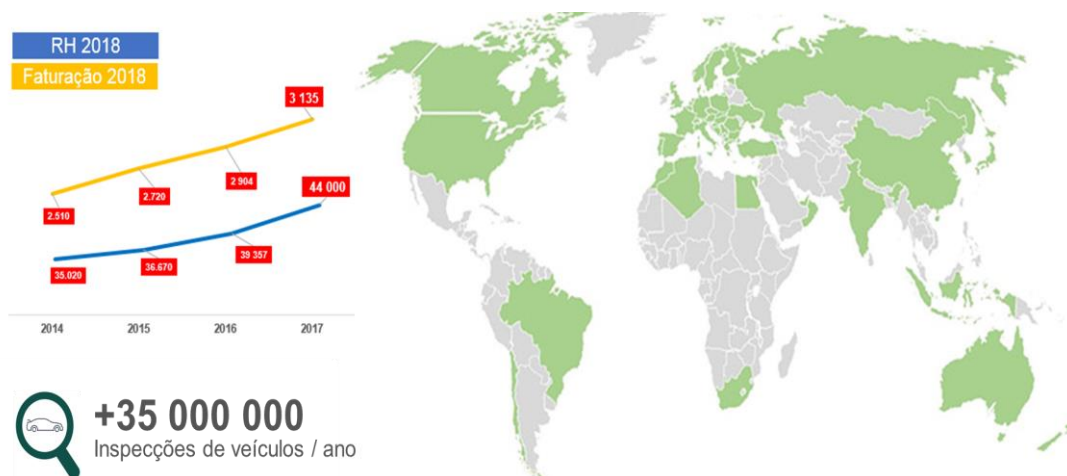
##### **4.1. Apresentação da Empresa ABC**

No âmbito do presente TFM, foi consultada a gestão de topo da organização objeto de estudo, tendo por compromisso a sua participação na proposta de BSC, bem como na análise dos dados da organização.

A Empresa-Mãe da ABC atua há 91 anos, com elevada qualificação, como entidade independente na prestação de serviços técnicos, certificação e consultoria, encontrando-se presente em mais de 50 países, com mais de 40.000 colaboradores, tendo como principal missão preservar a segurança a longo prazo na casa, no trabalho e na estrada, garantindo a proteção e qualidade do meio ambiente.



**Figura 5 – Apresentação Grupo Internacional - ABC**

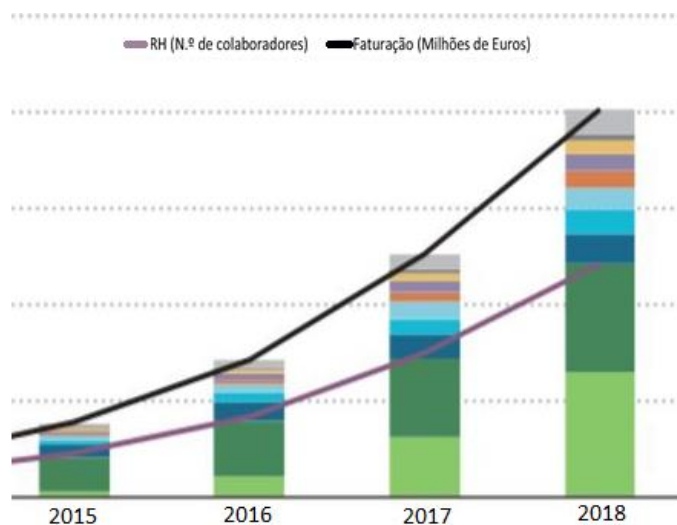


(Fonte: Informação interna – Empresa ABC)

Em Portugal, a Empresa ABC está presente desde 1991. Disponibiliza serviços de consultoria e gestão para o setor automóvel em geral e serviços de auditoria, peritagem e regularização de sinistros para o setor segurador. Mais do que um prestador de serviços, a Empresa ABC é um parceiro global e independente junto dos seus clientes.

No ano 2017, atingiu o volume de faturação de 18.485 M€, sendo a sua estrutura composta por 220 funcionários e 144 colaboradores em regime de *outsourcing*.

**Figura 6 – Estratégia de Evolução em Portugal – Empresa ABC**



(Fonte: Informação interna – Empresa ABC)

## **4.2. Missão, Visão e Valores da Empresa ABC**

A Empresa ABC cumpre as diretivas da organização alemã, resultando numa entidade portuguesa de renome no Sector Automóvel. Como missão, a empresa ABC foca a sua atividade na prestação de serviços técnicos para o Sector Automóvel, sendo parte estruturante na atividade dos Clientes na sua tomada de decisões, tanto ao nível da responsabilidade como das suas obrigações. Adicionalmente à missão da empresa ABC, o presente trabalho complementa a missão com intenção de privilegiar a adaptação constante do portfólio de serviços às necessidades dos Clientes.

A empresa ABC pretende ser vista pelo seu conjunto de atuais e futuros Clientes como um parceiro técnico global do Mercado Automóvel, sendo esta a visão assumida pela organização. À visão apresentada, o presente trabalho de projeto acrescenta o facto da empresa não ser vista apenas como mais um prestador de serviços do sector, mas como um parceiro independente junto dos seus clientes. Alinhados com a visão e missão da organização anteriormente indicadas, os valores instituídos são a responsabilidade para a segurança, orientação para o cliente, empreendedorismo, espírito de equipa e integridade – tornam-nos um parceiro fiável e independente para a Sociedade, Clientes e Colaboradores.

## **4.3. Proposta de BSC para a Empresa ABC**

A empresa-mãe da ABC atua no mercado com a principal missão ser reconhecida como um parceiro global para um mundo seguro, garantindo a segurança na estrada, no trabalho e em casa. Na sua *génese* está uma associação sem fins lucrativos, que tem como objetivo principal reinvestir todo o

lucro da atividade no próprio negócio, construindo de forma sustentada uma empresa global que em cada mercado se adapta às necessidades constantes dos Clientes e que cresce com eles. Tal objetivo foi igualmente transmitido à organização em Portugal, que, com o apoio internacional, pretende solidificar a atividade com novas abordagens e serviços.

Para a realização do presente relatório, usufruindo da proximidade das funções profissionais do autor à gestão de topo da empresa ABC, foi possível na construção da proposta de Balanced Scorecard definir quais os objetivos estratégicos da organização, as necessárias iniciativas e indicadores que permitam avaliar o sucesso da empresa ABC, quantificando e medindo o seu desempenho ao longo do tempo.

Assim, neste ponto do relatório serão apresentados os objetivos e iniciativas estratégicas divididas pelas quatro perspetivas definidas pelo Balanced Scorecard que serviram de linha orientadora para a empresa ABC conduzir os seus resultados tendo em vista concretização da estratégia imposta. Em resumo, será apresentado o Mapa Estratégico que representa de forma global os objetivos e respetivas correlações entre as diferentes perspetivas do Balanced Scorecard.

#### **4.3.1. Perspetiva Financeira**

Como tal, a proposta de BSC adaptada a empresa ABC tem como objetivo financeiro o aumento da faturação anual em 52% entre os anos 2017 e 2020, mantendo os níveis de rentabilidade da organização exigidos pela casa-mãe, com recurso à implementação das iniciativas apresentadas na tabela I.

**Tabela I – Perspetiva Financeira – Objetivos e Iniciativas para a Empresa ABC**

	Objetivos Estratégicos	Iniciativas
Perspetiva Financeira	Aumento de 52 % Faturação entre 2017 ⇔ 2020	Aquisição de Empresa Concorrente
		Criação de mais processos <i>BackOffice</i> (otimização custos internos)
		Melhoria da relação custo e produtividade

(Adaptado pelo autor de Kaplan e Norton, 1996)

#### 4.3.2. Perspetiva Clientes

Na perspetiva de Clientes, e de acordo com os principais valores da empresa ABC, onde se enumera a Orientação para o Cliente e Empreendedorismo, foram definidos o seguinte conjunto de objetivos e iniciativas estratégicas.

**Tabela II – Perspetiva Clientes – Objetivos e Iniciativas para a Empresa ABC**

	Objetivos Estratégicos	Iniciativas
Perspetiva Clientes	Garantir retenção e satisfação de Clientes	Cumprir níveis de serviço (SLA)
		Reuniões periódicas com Clientes para identificação das necessidades
		Apresentação de <i>KPI's</i> da Atividade
	Melhoria da rentabilidade do Cliente ( <i>Payback</i> )	Registo de Poupança Financeira resultado da nossa prestação
	Reconhecimento como Parceiro Global para um Mundo Seguro	Realização da Convenção <i>Road Safety Report</i>

(Adaptado pelo autor de Kaplan e Norton, 1996)

### 4.3.3. Perspetiva Processos Internos

Com os valores defendidos pela Empresa ABC de Integridade e Espírito de Equipa, foi possível definir um conjunto de objetivos e iniciativas estratégicas, tendo como perspetiva, os Processos Internos da organização, de acordo com a seguinte tabela.

**Tabela III – Perspetiva Processos Internos – Objetivos e Iniciativas para a Empresa ABC**

	Objetivos Estratégicos	Iniciativas
Perspetiva Processos Internos	Aumentar qualidade do serviço	Monitorizar e dar visibilidade da análise da atividade à equipa mensalmente
	Otimização dos processos <i>BackOffice</i>	Análise de tarefas <i>BackOffice</i> para identificação de melhorias
	Aumento de Serviços de <i>BackOffice</i>	Propostas de gestão administrativa de processos do Cliente
	Aumentar a flexibilidade e eficiência do processo operacional	Motivar a mudança da filosofia de produção, numa perspetiva de "orientação para o cliente"

(Adaptado pelo autor de Kaplan e Norton, 1996)

### 4.3.4. Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Na perspetiva de aprendizagem e crescimento, orientada para a inovação, foram definidos objetivos e iniciativas estratégicas em dois eixos de ação, nomeadamente, orientados para as Pessoas e Recursos, resultando na tabela seguinte:

**Tabela IV – Perspetiva Aprendizagem e Crescimento – Objetivos e Iniciativas para a Empresa ABC**

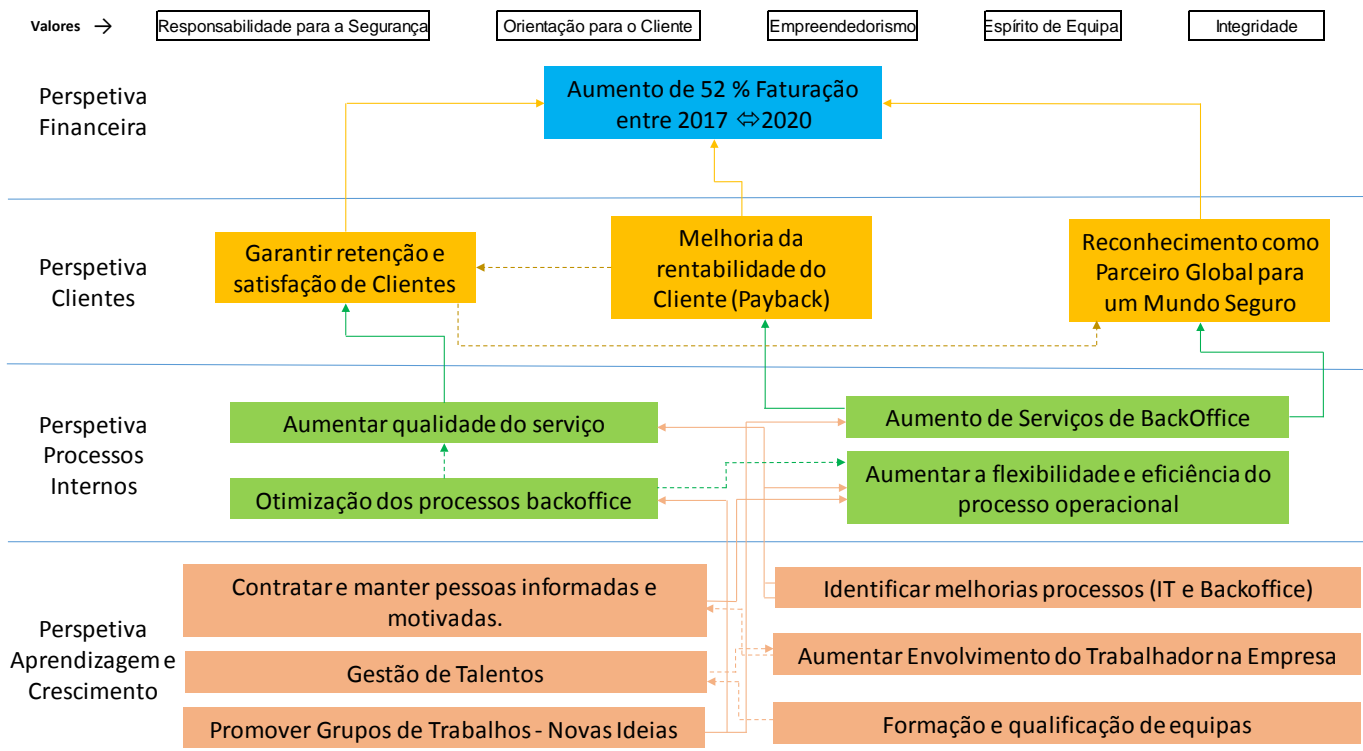
	Objetivos Estratégicos	Iniciativas
Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	Contratar e manter pessoas informadas e motivadas.	Reunião geral com iniciativas de <i>Team Building</i> / Ações Solidárias (Refood, Reconstrução de Casas, etc.)
	Gestão de Talentos	Reconhecimento Profissional: monetário vs responsabilidade
	Promover Grupos de Trabalhos - Novas Ideias	Promover a capacidade dos RH em apresentar/estruturar novas ideias
	Formação e qualificação de equipas	Implementação de Plano de Formação adaptado às tarefas de cada colaborador
	Aumentar Envolvimento do Trabalhador na Empresa	Inquérito Internacional sobre o Envolvimento do Trabalhador --> Plano de Ação
	Identificar melhorias processos (IT e <i>BackOffice</i> )	<i>Brainstorming</i> para identificar melhorias com grupos de trabalho operacionais

(Adaptado pelo autor de Kaplan e Norton, 1996)

#### 4.4. Mapa Estratégico – BSC / Empresa ABC

A conjugação das 4 perspetivas do Balanced Scorecard resulta no mapa estratégico onde, pela correlação entre os diferentes objetivos estratégicos de cada perspetiva, é possível aferir a linha orientadora para concretização da estratégia assumida pela Empresa ABC.

**Figura 7 – Mapa Estratégico – Empresa ABC**



(Adaptado pelo autor de Kaplan e Norton, 1996)

#### 4.5. Indicadores, Metas e Tolerâncias por cada objetivo

Cumprindo com os objetivos do BSC, indicados pelos autores Souza, *et al.* (2013), para além de esclarecer e traduzir a visão e estratégia da organização, é essencial acompanhar, planear e comunicar as metas e indicadores que alinham as iniciativas estratégicas de uma organização. Como tal, de seguida são apresentados os indicadores, metas e tolerâncias por cada objetivo proposto nas quatro perspetivas do BSC da empresa ABC.

**Tabela V – Perspetiva Financeira – Indicadores, Metas e Tolerâncias para a Empresa ABC**

	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Indicadores	Metas	Tolerâncias (Min / Max)
Perspetiva Financeira	Aumento de 52 % Faturação entre 2017 <=> 2020	Aquisição de Empresa Concorrente	Volume de Faturação (em €)	1,6 M € da faturação	Min. -10 % Max + 10%
		Criação de mais processos BackOffice (otimização custos internos)	% Rentabilidade <i>BackOffice</i> (custos vs proveitos)	Otimização 20% Custos fixos / <i>BackOffice</i>	Min 10 % Max. 30%
		Melhoria da relação custo e produtividade	% <i>Outsourcing</i> vs Faturação	42% Outsourcing	Min 39% Max 48%

(Adaptado pelo autor de Kaplan e Norton, 1996)

Na perspetiva financeira da proposta de BSC para a empresa ABC, foi definido como objetivo estratégico o aumento de 52% do volume de faturação no intervalo entre os anos 2017 e 2020. A definição deste objetivo tem como iniciativa base a aquisição de uma empresa concorrente, com um volume de negócio semelhante à Empresa ABC, situação que irá responder em parte ao objetivo estratégico. Por outro lado, não sendo um indicador suficiente para o aumento esperado, será implementada a iniciativa interna de criação de mais processos de *BackOffice*, aliviando assim custos internos do cliente com processos administrativos que poderão ser realizados pela estrutura interna da Empresa ABC, por via de um pagamento mensal significativamente abaixo do custo fixo interno do Cliente. Por último, igualmente alinhado com o objetivo estratégico, temos a iniciativa que visa a otimização da relação custos *versus* produtividade, tendo como referência o comparativo percentual entre o *outsourcing* e a faturação da organização, situação que, por via do aumento da rentabilidade do *BackOffice* (recursos internos), irá promover uma redução substancial da exposição da percentagem de *outsourcing* face ao volume de faturação da empresa ABC.



**Tabela VI – Perspetiva Clientes – Indicadores, Metas e Tolerâncias para a Empresa ABC**

	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Indicadores	Metas	Tolerâncias (Min / Max)
Perspetiva Clientes	Garantir retenção e satisfação de Clientes	Cumprir níveis de serviço (SLA)	SLA	Entrega de 95% dentro das 24h (SLA)	Min 90% Max 100%
		Reuniões periódicas com Clientes para identificação de necessidades	% Aumento do Volume Negócio / Cliente	5% de faturação corresponde a Serviços novos no 1º ano de implementação	Min 2% Max 10%
		Apresentação de <i>KPIs</i> da Atividade	Custo Médio de Reparação	Redução em 5% do Custo Médio	Min -10 % Max +5%
			% Aplicação de Material Altern.	18% Aplicação	Min 10% Max 35%
			% Perdas Totais	5% Perdas Totais	Min 4% Max 7,5%
	Melhoria da rentabilidade do Cliente ( <i>Payback</i> )	Registo de Poupança Financeira resultado da nossa prestação	Diferença Orçamento inicial vs Orçamento final	10% / serviço	Min 5 % Max 30%
	Reconhecimento como Parceiro Global para um Mundo Seguro	Realização da Convenção <i>Road Safety Report</i>	Quota de Mercado	TOP 1 - Mercado Gestoras de Frota	Min Top 2 Max Top 1

(Adaptado pelo autor de Kaplan e Norton, 1996)

Na perspetiva Clientes da proposta de BSC para a empresa ABC, foram definidos três objetivos estratégicos, nomeadamente, garantir a retenção e satisfação dos Clientes, melhorar a rentabilidade do Cliente e a Empresa ABC ser reconhecida como um parceiro global para o Cliente. Os três objetivos propostos tendem para uma aproximação global ao Cliente, tendo como iniciativas a monitorização transparente da atividade, pela apresentação mensal dos *KPIs* da atividade do cliente, bem como um alinhamento definido na ótica do resultado do Cliente, por forma a que a atividade da Empresa ABC seja fator predominante do resultado económico do Cliente. A Empresa ABC está orientada para o tema da Segurança, por força do posicionamento internacional da casa-mãe, situação que permite a partilha de tendências globais no campo da evolução tecnológica dos veículos e infraestruturas de apoio, por via da

apresentação anual do *Road Safety Report*, relatório técnico emitido pela Empresa a nível internacional.

**Tabela VII – Perspetiva Processos Internos – Indicadores, Metas e Tolerâncias - Empresa ABC**

	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Indicadores	Metas	Tolerâncias (Min / Max)
Perspetiva Processos Internos	Aumentar qualidade do serviço	Monitorizar e dar visibilidade da análise da atividade à Equipa mensalmente	% de Reclamações	Inferior a 2%	Min 0% Max 5%
			% Cumprimento SLA	Superior a 97%	Min 89% Max 100%
			% Erros/falhas	Inferior a 3%	Min 0% Max 7%
	Otimização dos processos <i>BackOffice</i>	Análise de tarefas <i>BackOffice</i> para identificação de melhorias	Tempos da Tarefa de Abertura e Fecho de Processos	25% de redução de tempo (via integração informática)	Min 10% Max 35 %
Aumento de Serviços de <i>BackOffice</i>	Proposta de gestão administrativa de processos do Cliente	<i>Payback</i> entre custo vs benefício do serviço para o cliente	Superior a 35% de poupança direta (rentabilização dos RH)	Min 10 % Max 45%	
Aumentar a flexibilidade e eficiência do processo operacional	Motivar a mudança da filosofia de produção, numa perspetiva de "orientação para o cliente"	Retenção do Cliente	Superior a 3 anos de atividade	Min 6 meses Max 5 anos	

(Adaptado pelo autor de Kaplan e Norton, 1996)

Na perspetiva dos processos internos da proposta de BSC para a empresa ABC, foram propostos os seguintes objetivos estratégicos: aumento da qualidade do serviço, otimização e criação dos processos *BackOffice* e aumento da flexibilidade e eficiência do processo operacional. Desta análise, é possível identificar duas orientações distintas, nomeadamente na resposta ao Cliente e na otimização do processo interno, por via das melhorias internas do processo operacional, monitorizando e dando visibilidade da análise da atividade à equipa de forma periódica. O resultado das iniciativas propostas está alinhado com a prestação orientada para o Cliente, garantindo assim a rentabilidade do nosso Cliente por via da atividade/parceria com a Empresa ABC, situação que resulta diretamente na retenção do Cliente e na rentabilidade interna da empresa ABC. A definição dos objetivos e iniciativas das perspetivas de processos internos, encontra-se estrategicamente correlacionada com as restantes perspetivas do

BSC proposto, por forma a garantirmos a orientação de toda a estrutura e processos com a missão e visão da organização.

**Tabela VIII – Perspetiva Aprendizagem e Crescimento – Indicadores, Metas e Tolerâncias para a Empresa ABC**

	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Indicadores	Metas	Tolerâncias (Min / Max)
Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	Contratar e manter pessoas informadas e motivadas.	Reunião geral com iniciativas de <i>Team Building</i> / Ações Solidárias ( <i>Refood</i> , Reconstrução de Casas, etc.)	% rotação de equipa	Inferior a 10% / ano	Min 3% Max 12%
	Gestão de Talentos	Reconhecimento Profissional: monetário vs responsabilidade	Índice de atribuição de prémios	95% colaboradores com prémio	Min 75 % Max 100%
	Promover Grupos de Trabalhos - Novas Prestações de serviços	Promover a capacidade dos RH em apresentar/estruturar novas ideias	Nº de ideias por grupo de trabalho	3 novas soluções por cada grupo	Min 1 ideia Max 4 ideias
	Formação e qualificação de equipas	Implementação de Plano de Formação adaptado às tarefas de cada colaborador	Nº de horas de formação	40 horas/ano	Min 35 h (obr.) Max 180 h
	Aumentar Envolvimento do Trabalhador na Empresa	Inquérito Internacional sobre o Envolvimento do Trabalhador	Resultado <i>ABC Survey</i>	85% Envolvimento do Colaborador	Min 62 % Max 95 %
	Identificar melhorias processos (IT e <i>BackOffice</i> )	<i>Brainstorming</i> para identificar melhorias com grupos de trabalho operacionais	Nº de melhorias por tipo de serviço	3 novas soluções / ano	Min 1 ideia Max 4 ideias

(Adaptado pelo autor de Kaplan e Norton, 1996)

Na perspetiva de Aprendizagem e Crescimento da proposta de BSC para a empresa ABC, foram definidos objetivos estratégicos orientados para os recursos internos da organização que, por via do seu reconhecimento e envolvimento na visão e missão da empresa, contribuem para o cumprimento dos objetivos das restantes perspetivas.

Das iniciativas propostas será de salientar o reconhecimento profissional do colaborador, a promoção de grupos de trabalho com vista a identificação de novas prestações de serviços e melhorias de processos e formação profissional.

#### 4.6. Discussão de resultados

Nos capítulos anteriores foi apresentada a proposta de BSC alinhada com a visão, missão e valores da Empresa ABC, onde foram detalhadas as quatro perspectivas que constituem o BSC, bem como o respetivo Mapa Estratégico.

Em complemento do Mapa Estratégico, foram enumerados os objetivos estratégicos por cada uma das perspectivas do BSC, tendo em vistas as iniciativas a implementar, bem como os parâmetros de monitorização das mesmas, nomeadamente, os indicadores, metas e respetivas tolerâncias.

Assim, por forma a complementar a revisão de literatura do presente trabalho de projeto, serão apresentadas de seguida as respostas às perguntas que resultam de cada uma das perspectivas do BSC proposto, nomeadamente:

✓ Perspetiva Financeira: “Como somos vistos pelos nossos acionistas?”

Como objetivo financeiro, foi definido o aumento de 52% do volume de faturação no intervalo entre os anos 2017 e 2020. A definição deste objetivo tem como iniciativa base a aquisição de uma empresa concorrente, mas não menos importante a criação de mais processos de tipologia *BackOffice*, que por via da sua superior rentabilidade, irão melhorar o resultado financeiro da organização, tanto ao nível de faturação como por redução da exposição percentual dos custos com *outsourcing*.

✓ Perspetiva do Cliente: “Como somos vistos pelos nossos Clientes?”

A Empresa ABC pretende com os objetivos e iniciativas estreitar a ligação com o Cliente, com iniciativas de monitorização transparente da atividade, pela apresentação mensal dos *KPIs* da atividade do cliente, bem como um alinhamento definido na ótica do resultado do Cliente, por forma a que a atividade da Empresa ABC seja fator predominante do resultado económico do Cliente.

- ✓ Perspetiva dos Processos Internos: “Quais os processos em que devemos atuar tendo em vista o cumprimento/satisfação das necessidades dos nossos Clientes?”

Os processos para os quais foi dado destaque estão diretamente relacionados com resposta ao Cliente e a otimização do processo interno, por via das melhorias internas do processo operacional, monitorizando e dando visibilidade da análise da atividade à equipa de forma periódica. O resultado das iniciativas propostas está alinhado com a prestação orientada para o Cliente, garantindo assim a rentabilidade do nosso Cliente pela atividade/parceria com a Empresa ABC, situação que resulta diretamente na retenção do Cliente e, também, na melhor rentabilidade interna da empresa ABC.

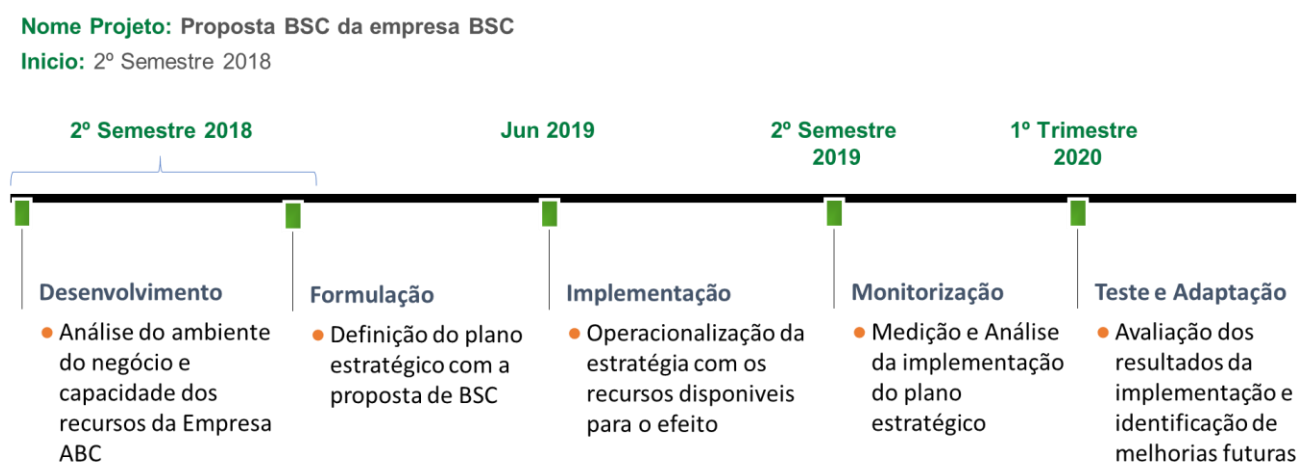
- ✓ Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento: “Como podemos continuar a melhorar e a criar valor para os nossos Clientes?”

A forma que a empresa ABC reconhece como vencedora para a melhoria continua da sua atividade está alinhada para os recursos internos da organização que, por via do seu reconhecimento e envolvimento na visão e missão da empresa, contribuem para o cumprimento dos objetivos das restantes perspetivas, onde se salienta o reconhecimento profissional do colaborador, a promoção de grupos de trabalho com vista a identificação de novas prestações de serviços e melhorias de processos, bem como a formação profissional, tanto no âmbito da sua atividade como no fator humano.

Assim, e corroborando com os autores Souza, *et al.* (2013), o BSC proposto constituiu um incentivo à empresa ABC para que esta vincule o objetivo financeiro à estratégia da empresa, interligando os objetivos das restantes perspetivas com as medidas a executar, equilibrando os indicadores financeiros com os indicadores não financeiros.

De acordo com Kaplan e Norton (2010) e Caldeira (2010), o planeamento e gestão estratégica respeita um ciclo fechado composto por 5 fases principais, já apresentadas no capítulo 2 da Revisão de Literatura. Como tal, o presente trabalho de projeto cumpre com as 2 primeiras fases do ciclo, nomeadamente o desenvolvimento e formulação da estratégia por via da proposta de BSC apresentada para a Empresa ABC, restando assim planear a restante execução em ciclo fechado e evolutivo da estratégia adaptada às necessidades do mercado/organização, que resulta no plano de ação que se apresenta na figura 8.

**Figura 8 – Plano de Implementação – Estratégia BSC da Empresa ABC**



(Adaptado pelo autor de Kaplan e Norton, 1996; Caldeira, 2010)

O plano de implementação acima apresentado cumpre igualmente a necessidade de atualização constante, perante eventuais alterações legais, de estrutura organizacional ou da atividade, que obriguem a uma reformulação da presente proposta de BSC da empresa ABC.

Em complemento com as fases do planeamento estratégico, e em conclusão da discussão dos resultados do presente trabalho de projeto, será de referir que para garantir a eficiente execução da estratégia, deverá ser cumprida a comunicação aos colaboradores da organização de forma útil e periódica, por forma a garantir o

alinhamento da organização com a estratégia global da empresa que visa reconhecer a missão, visão e valores da entidade por parte dos seus colaboradores no seu dia-a-dia profissional.

## **5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS**

Em jeito de conclusão, importa considerar que a concretização do presente trabalho de projeto, permitiu identificar a necessidade identificada no desenvolvimento da gestão estratégica da empresa ABC, garantindo a sua adaptação ao contexto profissional da empresa e mercado alvo, tendo em vista o acompanhamento e superação de todas as necessidades e constantes modificações que caracterizam a realidade do sector Automóvel.

Neste sentido, tendo por base a revisão da literatura apresentada, foi alcançado o objetivo definido de formulação de uma proposta de BSC, tendo por alvo refletir as quatro perspetivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. A aplicação desta ferramenta resulta da necessidade de controlo e adaptação das medidas operacionais em tempo real, por forma a delinear e adaptar as ações aos objetivos propostos, permitindo assim ao gestor deter uma visão global do desempenho da organização e agir de forma preventiva e corretiva tendo em vista o sucesso da mesma.

Para além da monitorização do desempenho organizacional da empresa ABC, representado pela proposta de BSC e respetivo Mapa Estratégico, e por limitação de tempo, teria sido possível concluir o fecho do ciclo do planeamento e gestão estratégica, cumprindo as restantes fases de implementação, monitorização, testes e adaptações de melhorias contínuas, circunstâncias que acabaram por não serem exploradas no presente trabalho de projeto, resultando assim no passo seguinte que, a

nível operacional, permitirá cumprir os objetivos do BSC, esclarecendo e traduzindo a visão e estratégia da organização.

Adicionalmente, como trabalho futuro, pretende-se desenvolver a presente proposta por via da adaptação às necessidades dos restantes departamentos da empresa ABC, estabelecendo as metas e alinhando as iniciativas estratégicas de forma transversal à organização.

Desta forma, a aplicação das ferramentas e conceitos presentes neste relatório, credibilizam a transparência e o constante acompanhamento junto das equipas, potenciando a motivação e o envolvimento da equipa no resultado da organização e dos seus Clientes, permitindo assim a comunicação e clarificação da missão, visão e estratégia a todos os níveis da organização, certificando que todos estão envolvidos e são conhecedores da contribuição das suas ações no desempenho da organização.



## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bicho, Patricia M. (2016). Proposta de Balanced Scorecard e Flight Plan num Cockpit Organizacional para a Academia da Força Aérea. *Trabalho de Projeto de Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Caldeira, J. (2010). *Balanced Scorecard no Estado*, Coimbra: Almedina.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127–168.
- Costa, Hugo M. (2016). Proposal of a Balanced Scorecard in a Non-for-profit International Association. *Trabalho de Projeto de Mestrado em Ciências Empresariais*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Cruz, C.P. (2005). Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial. *Vida Económica*.
- Hlady-Rispal, M., e Jouison-Laffitte, E. (2014). Qualitative research methods and epistemological frameworks: A review of publication trends in entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 594–614.
- Hoque, Z. (2014). 20 Years of Studies on the Balanced Scorecard: Trends, Accomplishments, Gaps and Opportunities for Future Research. *The British Accounting Review*, 46, 33-59.
- Irwin, D. (2002). Strategy Mapping in the Public Sector. *Long Range Planning*, 35 (6), 637–647.
- Johnson, H.T. (1983). The Search for Gain in Markets and Firms: A Review of the Historical Emergence of Management Accounting Systems. *Accounting, Organizations and Society*, 2 (3), 139-46.
- Johnson, H.T. and Kaplan, R.S. (1987). *Relevance Lost – The Rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353–370.

- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2005). The office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 72–80.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, Working paper.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. 41 *California Management Review*. 39 (1), 53-79
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996b). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston: *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? – Then Map It. *Harvard Business Review*, September - October, 167-176.
- Kennerley, M. and Neely, A. (2003). Measuring Performance in a Changing Business Environment. *International Journal of Operations e Production Management*, 23 (2), 213-229.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30 (1), 11-24.
- Merchant, K. A. ., e Van der Stede, W. A. (2007). Management Control Systems: Performance, Measurement, Evaluation and Incentives. *Pearson Education*.
- Morard, B., Stancu, A., e Jeannette, C. (2015). A Comparison between Two Balanced Scorecards: Optimal vs. Kaplan and Norton Model. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(2), 302–308.
- Newing, R. (1995). Wake up to the Balanced ScoreCard. *Management Accounting-London (MAC)* 73 (3): 22-23.
- Niven, Paul R. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*, 2nd Ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley e Sons, Inc.
- Poister, T. H. (2003). Measuring Performance in public and non-profit organizations, 1<sup>st</sup> Ed. John Wiley e Sons, Inc
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- Porter, M. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 63–78.

- Quivy, Raymond; Campenhoudt, L. Van. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2a edição). Gradiva.
- Rajesh, R. e Pugazhendhi, S. (2012). Generic balanced scorecard framework for third party logistics service provider. *International Journal of Production Economics* (November), 15 February, 140 (1), 269-282.
- Robert N Anthony (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University
- Sordo, C., Orelli, R. L., Padovani, E., Gardini, S. (2012). Assessing Global Performance in Universities: An Application of Balanced Scorecard. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 4793–4797
- Souza, L. A., Fonseca, G., Dantas, P. F. e Souza, J. A., 2013. Proposta de Implantação de BSC na "Natal Rigor - Locação de roupas e fantasias2. *Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios*, agosto-janeiro, 77-95.
- Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman