



**INSTITUTO
POLITÉCNICO DO
PORTO**



**INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO**

Mestrado em Contabilidade e Finanças

Balanced Scorecard

Estudo de caso de uma empresa de serviços de gestão

José Manuel Fidalgo Serra

**Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em
Contabilidade e Finanças**

Orientadora: Doutora Cláudia Lopes

Porto, 2012

Resumo

Com este trabalho, para além da fundamentação teórica da metodologia Balanced Scorecard, irei analisar o alinhamento interno de uma empresa de serviços partilhados de um grupo económico nacional, a qual se encontra organizada de uma forma divisional.

Utilizando os dados existentes, juntamente com informação recolhida através de entrevistas e o sistema de gestão atualmente implementado, irei identificar os aspetos críticos e explicitar as vantagens da implementação da metodologia Balanced Scorecard.

A relação entre a estratégia delineada, sua implementação, monitorização e grau de concretização da mesma irá ser o foco principal, bem como a definição de indicadores e medidas para cada uma das quatro perspetivas do Balanced Scorecard, de forma a possibilitar a medição e o acompanhamento do sucesso das estratégias definidas na organização.

A implementação desta metodologia tende a provocar na empresa várias mudanças, tanto a nível operacional como comportamental, as quais contribuem para o alinhamento entre todos os intervenientes (quer divisionais, quer pessoais) na obtenção dos objetivos e metas pretendidas pela empresa e, conseqüentemente, melhorias para o grupo económico a que pertence.

No caso analisado constata-se que a implementação desta metodologia irá permitir à empresa concentrar-se nas suas questões essenciais e estabelecer as relações de causa – efeito, de forma a dotar-se do necessário para atingir os seus fins, bem como articular com a avaliação de desempenho dos seus colaboradores através da escolha dos indicadores mais adequados.

A implementação da metodologia Balanced Scorecard, além de possível, pode passar a ser uma ferramenta fundamental para os órgãos de gestão e direção de uma organização, bem como para os restantes colaboradores.

Abstract

With this work, besides the theoretical aspect of the Balanced Scorecard methodology, I will analyze the internal alignment of a shared services company of a national economic group, which is organized in a divisional form.

Using existing data and the management system currently implemented, I will identify the critical aspects and explain the advantages of implementing the Balanced Scorecard methodology.

The relationship between the strategy adopted, its implementation, monitoring and achievement will be the main focus, as well as the definition of indicators and measures for each of the four perspectives of the Balanced Scorecard, in order to enable the measurement and monitoring of the success of the strategies defined in the organization.

The implementation of this methodology will lead to several changes in the organization, both operational and behavioral, which will contribute to the alignment between all stakeholders (either divisional or personal) in achieving the desired objectives and goals for the company and, therefore, improvements for the economic group to which it belongs.

I want to show that the implementation of this methodology will allow the company to concentrate on its key issues and to establish the cause - effect, in order to equip itself with the necessary to achieve its purposes as well as coordinate with the assessment performance of its employees by choosing the most appropriate indicators.

The implementation of the Balanced Scorecard methodology is not only possible, but it can also become a fundamental tool for the organs of management and leadership of an organization, as well as for the other collaborators.

Agradecimentos

Qualquer trabalho, para além de todo um empenho intelectual independente e solitário exigido, reúne apoio de várias pessoas. Desde o início do mestrado, contei com a confiança e a ajuda de inúmeras pessoas. Sem este apoio não teria sido possível terminar mais este ciclo de estudos.

Desde logo, à Doutora Cláudia Lopes, orientadora da dissertação, um agradecimento especial pela sua disponibilidade permanente, empatia e paciência; à administração da empresa e aos diretores das divisões em que exerço as minhas funções profissionais agradeço a disponibilidade que tiveram, uma vez que serviu de base a este estudo de caso.

Finalmente, mas não em último lugar, um agradecimento muito especial à minha família, em particular à Pilar, ao Tomás e ao Augusto, por toda a compreensão, encorajamento e motivação para que me fosse possível levar até ao fim mais uma etapa de alargamento e aquisição de conhecimentos e enriquecimento pessoal, pois foram os que mais sentiram a minha ausência e falta de atenção dada a exigência que todo este processo assim ditou.

Para todos vai o meu sentido reconhecimento.

ÍNDICE

Resumo	II
Abstract.....	III
Agradecimentos	IV
Introdução	7
1. Gestão da performance	8
1.1 A Medição da performance.....	8
1.2 A Gestão da performance no Balanced Scorecard.....	9
1.3 A Importância dos indicadores.....	10
1.4 AS Principais razões que sustentam o sistema de medição de desempenho.....	10
1.5 Medidas para um bom desempenho	11
1.6 Objetivos, metas, indicadores de desempenho e planos de ação ao Balanced Scorecard	12
2. Conceito de Balanced Scorecard	13
2.1 Os pilares do Balanced Scorecard	14
2.1.1 Missão, valores e visão.....	14
2.1.2 A estratégia	16
2.2 Relação entre o Balanced Scorecard e a estratégia	17
2.3 As quatro perspetivas do Balanced Scorecard.....	18
2.3.1 A perspetiva financeira	19
2.3.2 A perspetiva clientes	19
2.3.3 A perspetiva processos internos	20
2.3.4 A perspetiva aprendizagem e crescimento.....	21
3. Mapas estratégicos e a sua relação causa-efeito	23
3.1 Mapas estratégicos	23
3.2 Relação causa-efeito	24
4. A mudança originada pelo Balanced Scorecard	25
4.1 Medidas que promovem a mudança	25
4.1.1 Traduzir a visão e a estratégia.....	26
4.1.2 Comunicar a estratégia e conectá-la.....	27
4.1.2.1 Comunicar e ensinar.....	28
4.1.2.2 Definir objetivos	28
4.1.2.3 Conectar e recompensar a performance (quem atinge as metas)	29
4.2 Planeamento	29
4.3 Feedback e aprendizagem.....	30
5. Estudo do caso	31

5.1 Apresentação da empresa.....	31
5.1.1 Tipo de organização	32
5.1.2 Principais serviços prestados	32
5.2 Diagnóstico do alinhamento da empresa	34
5.2.1 Missão, visão e valores e estratégia.....	34
5.2.2 Estratégia para o triénio 2012/2014	34
5.2.3. Reporting da empresa	36
5.2.4 Transmissão da estratégia.....	37
5.3 Conclusão do alinhamento.....	38
6. Estudo dos inquéritos e conclusões	39
7. Proposta de alteração	51
7.1 Proposta de Balanced Scorecard.....	52
7.2 Ligação entre o Balanced Scorecard e a remuneração variável.....	66
8. Conclusão	67
9. Bibliografia.....	68
10. Webgrafia	69
Anexos.....	70

Introdução

Com a evolução, globalização e complexidade dos mercados e das empresas, os seus gestores sentem a necessidade, não só de medirem as performances financeiras e contabilísticas, como também de medirem outros fatores cruciais para o desenvolvimento dos negócios, os quais seriam de importância capital para a tomada de decisão nas empresas e consequente sustentabilidade ao longo do tempo.

As demonstrações financeiras não traduzem o valor global da empresa, pois não incluem fatores, tais como as marcas, fidelização dos clientes, quota de mercado, eficiência dos processos de negócio, qualidade dos recursos humanos, eficiência da produção, entre outros, os quais são cada vez mais decisivos para o bom desempenho e sustentabilidade das empresas.

Outra questão problemática prende-se com os indicadores financeiros que traduzem o que efetivamente ocorreu sem, no entanto indicarem o caminho para o futuro. Ao focarem-se demasiado nos indicadores financeiros da empresa ir-se-á condicionar o seu futuro e sustentabilidade. É neste contexto que surge o Balanced Scorecard em 1992, por Kaplan e Norton.

Pelo acima descrito, pretendo com este trabalho, construir um Balanced Scorecard para uma empresa de serviços de gestão, pertencente a um grande grupo económico, de forma a alinhar os colaboradores com os interesses da empresa e a focar a empresa nos objetivos e metas estratégicos para atingir a sua visão.

Numa fase inicial foi efetuado o enquadramento teórico da metodologia Balanced Scorecard.

Posteriormente foi recolhida a informação sobre a missão, visão e estratégia através da consulta dos diversos documentos oficiais.

Seguidamente, serão elaborados vários Balanced Scorecard, sendo que um é o global da empresa e os restantes serão de cada uma das divisões da empresa com receitas próprias.

Nestes, serão propostos novos objetivos, indicadores e metas, devidamente separados pelas quatro perspetivas de um Balanced Scorecard.

Elaborarei também os respetivos mapas da estratégia, evidenciando as relações de causa e efeito entre os objetivos, no sentido de proceder à operacionalização da estratégia da empresa no caminho para atingir a sua visão.

1. Gestão da performance

1.1 A Medição da performance

A medição da performance é um conceito que envolve diversas metodologias e instrumentos, os quais, desde há muitos anos, fazem parte dos sistemas de gestão das organizações, sendo uma base para a tomada de decisão baseada em factos. (Pinto, 2009)

Neste sentido, Kaplan e Norton (“*The Balanced Scorecard - Measures that drive performance*”, *Harvard Business Review*, julho – agosto, (1995). páginas 172 - 180) afirmaram que “*o que se mede é o que se obtém*” e Osborne e Gaebler (1992) referiram que se não for possível medir resultados não podemos saber se tivemos sucesso ou se falhamos.

Estas afirmações não se aplicam somente aos resultados financeiros. Aplicam-se a todas as operações inerentes ao normal funcionamento de uma organização, a todos os seus departamentos, desde os resultados até aos seus processos internos.

Assim, como não se pode gerir o que não é medido nunca saberemos se conseguimos atingir o pretendido, se obtivemos sucesso ou insucesso no desempenho da organização, nos vários níveis (Osborne e Gabler, 1992). Poderemos efetuar as mais variadas alterações para obter melhorias, mas nunca saberemos o resultado dessas alterações, o que nos impede de reconhecer o sucesso e aprender com ele ou de reconhecer o insucesso e não podermos corrigir o necessário.

Adams, Kennerley e Neely (2002) vão ainda mais longe ao afirmar que medir pressupõe a existência de indicadores ou métricas que devem integrar uma infraestrutura de suporte para recolha, tratamento, análise e interpretação da informação, ou seja, um sistema de medição de performance, o qual vai permitir quantificar a eficiência e eficácia das ações da organização e, conseqüentemente, com a interpretação dos dados, sabermos onde atuar para atingir o pretendido.

Esta questão é cada vez mais crítica no desenvolvimento futuro das organizações.



Figura 1 – Sequência da gestão da performance (Pinto, 2009)

1.2 A Gestão da performance no *Balanced Scorecard*

Gestão da performance, definido por Poister (2003), é o processo de dirigir e controlar pessoas e unidades funcionais numa organização, com o objetivo de as motivar para atingir níveis de performance mais elevados, sendo fundamental ir informando os colaboradores acerca da sua performance, através de indicadores definidos para tal.

Com a metodologia *Balanced Scorecard* a organização define o seu foco nos objetivos estratégicos críticos definidos para as várias perspetivas, os quais devem-se articular de acordo com o que a organização pretende atingir nas metas definidas.

A gestão dessa performance deve ser desenvolvida para e de acordo com cada um desses objetivos críticos estratégicos, através de indicadores *Lagging* e *Leading* e metas que se pretendem atingir.

Os indicadores *Lag* são indicadores de resultados (indicadores de efeito/destino), os quais refletem as ações passadas, executadas com maior ou menor sucesso. Contudo, estes indicadores não nos informam que ações e acontecimentos foram esses nem a sua performance, isto é, não revelam os seus indutores ou condutores.

Os indicadores *Lead* são indicadores indutores ou condutores, os quais revelam a performance atingida (indicadores de causa/origem). São os indicadores que orientam, conduzem ou induzem os resultados atingidos pelos indicadores de resultado devendo prever o desempenho destes. São indicadores condutores do futuro da empresa.

A monitorização periódica e/ou contínua desses indicadores e metas é que nos vai permitir determinar o desvio existente entre o pretendido e o efetuado e desta forma determinar a eficiência e eficácia na concretização da estratégia definida pela organização, bem como revê-la.

A gestão da performance tem de funcionar como fator de motivação e inspiração para alinhar as pessoas com a missão, valores, visão e prioridades estratégicas da organização, sob pena de ser mal recebida e interpretada pelos colaboradores, que poderiam ver neste sistema somente uma forma de se tentar saber quem são os colaboradores com pior performance para que fossem punidos de alguma forma futuramente.

Assim, a gestão da performance não deve centrar-se somente na medição, mas ser complementada com resultados e melhorias a atingir, motivação, reconhecimento e prémios pela boa performance e sem sentido punitivo para os piores, podendo neste

caso serem revistas as metas iniciais para tentar novo fator de motivação aos colaboradores.

1.3 A Importância dos indicadores

Com o Balanced Scorecard, além dos indicadores financeiros, temos outros indicadores não financeiros definidos de acordo com os objetivos estratégicos críticos da organização para que se caminhe no sentido de atingir a visão. A monitorização periódica dos indicadores permite-nos, através de ações corretivas e/ou preventivas, alinhar a organização no sentido de que todos os colaboradores efetuem as suas tarefas contribuindo assim para a obtenção do resultado pretendido pela empresa.

No Balanced Scorecard existem dois tipos de indicadores fundamentais, segundo Kaplan e Norton, que são os indicadores *Lag* e os indicadores *Lead*, conforme definido anteriormente.

O Balanced Scorecard deve incluir estes dois tipos de indicadores num equilíbrio considerado correto pela organização pelo facto de que os mesmos se complementam entre si.

Um conjunto de indicadores bem definidos pode fazer a diferença entre as organizações pois, além de fornecer informação credível e apropriada, ainda pode potenciar a mudança comportamental e ser interligar-se com a avaliação de desempenho e com a remuneração variável de cada colaborador.

A integração de todas estas situações levou à adoção e desenvolvimento, pelas organizações, dos mapas estratégicos, os quais serão referidos mais à frente.

1.4 AS Principais razões que sustentam o sistema de medição de desempenho

Segundo Arveson (1998), existem determinados fundamentos que apoiam a existência do sistema de medição de desempenho:

- Este sistema permite melhorar a linha de fundo, reduzindo os custos do processo e aperfeiçoando a produtividade e eficácia da missão;
- Um sistema de medição de desempenho, como o Balanced Scorecard, permite à organização alinhar as suas atividades estratégicas ao plano estratégico. Esse mesmo sistema possibilita, muitas vezes pela primeira vez, a implantação e

implementação da estratégia de forma contínua. Com esse sistema a organização pode obter o *feedback* necessário à orientação dos esforços do planejamento;

- A medição da eficiência do processo fornece uma base racional para a seleção das primeiras melhorias, do processo de negócios, a fazer;
- O sistema de medição de desempenho permite aos gestores a identificação das melhores práticas na organização e, conseqüentemente, expandir o seu uso a outros setores;
- A visibilidade proporcionada por este sistema de medição tem por base as melhores decisões orçamentais e o controle de processo na organização. Isto significa que o risco pode ser diminuído;
- A visibilidade proporciona o “prestar contas” e incentivos com base em dados reais e não subjetivos. Isto irá reforçar a motivação que nasce da competitividade;
- Este sistema permite avaliar o desempenho do processo por oposição a outras organizações;
- Ao permitir a análise de dados relacionados com o custo de determinados processos anteriores, proporcionará estimar os custos, com maior precisão, para projetos futuros;
- Se estivermos numa organização dos EUA é obrigatória a existência de um plano estratégico e de um método de mensuração do desempenho de iniciativas estratégicas;
- Permite aumentar a *Baldrige score* da organização, o que prolongará a sua sobrevivência.

1.5 Medidas para um bom desempenho

- Criar uma forma de ver como a organização está a funcionar;
- Concentrar a atenção de todos os colaboradores naquilo que é mais importante para a empresa;
- Permitir a medição de realizações e não só do trabalho que é realizado;
- Usar uma linguagem comum para comunicar;
- São claramente definidos em termos de proprietário, unidade de medida, frequência da coleta, a qualidade dos dados, o valor esperado (metas) e limiares;
- São válidos para assegurar a medição das coisas corretas;

- São verificáveis para assegurar a precisão dos dados.

1.6 Objetivos, metas, indicadores de desempenho e planos de ação ao Balanced Scorecard

Segundo Pinto (2009) a medição da performance no Balanced Scorecard é efetuada através da definição de objetivos, metas e indicadores de desempenho resultantes dos planos de ação.

Desta forma, entende-se por objetivo a descrição concisa do que a organização tem de fazer de bem tendo em vista a execução da estratégia, tornando-se fulcral para o impulsionamento das ações futuras da organização.

Meta é a um resultado esperado da performance, ou seja, a quantificação do objetivo.

Indicador de desempenho é um *standard* utilizado para medir e comunicar a performance, tendo como referência a metas fixadas. Normalmente são quantitativos, tais como percentagens, tempos, etc.

Planos de ação são programas ou projetos que se desenvolvem por parte da organização para que se atinjam as metas pretendidas.

É desta forma que ao se desenvolverem planos de ação que permitam atingir as metas definidas nos indicadores adequados, se concretizam os objetivos pretendidos nas determinadas perspetivas e, conseqüentemente, cumprimos com as prioridades estratégicas definidas pela organização, cujo objetivo é atingir a visão.

Esta base caracteriza a metodologia Balanced Scorecard como sistema de medição e gestão da performance.



Figura 2 – Balanced Scorecard (Pinto, 2009)

2. Conceito de Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão estratégica e planeamento utilizada para alinhar as atividades de negócios com a missão, visão e estratégia da organização; melhorar a comunicação interna e externa; e monitorar o desempenho organizacional em relação às metas estratégicas a atingir, normalmente, de acordo com quatro perspetivas:

- Financeira;
- Clientes;
- Processos internos;
- Aprendizagem e crescimento.

O Balanced Scorecard foi idealizado por Robert Kaplan (Harvard Business School) e David Norton como um *framework* de medição de desempenho, o qual acrescentou objetivos estratégicos, indicadores e metas não financeiros aos tradicionais financeiros, no sentido de fornecer aos gestores, diretores e executivos uma visão mais equilibrada, completa e abrangente do desempenho organizacional.

Assim, o BSC inclui medidas financeiras que transmitem os resultados das ações já tomadas (*lag indicators*), sendo complementado por medidas operacionais relativas a clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento que são os motores da performance futura (*lead indicators*).

Este instrumento de gestão veio permitir, a partir da missão, visão e valores da organização, traduzir a operacionalização da estratégia da empresa de uma forma mensurável e permitir o seu acompanhamento contínuo.

O Balanced Scorecard não é apenas um sistema de medição, mas um sistema de gestão que permite às organizações, a partir da sua missão, esclarecer a sua visão e estratégia e traduzindo-os em ações.

De igual modo, permite que, ao mensurarmos e compararmos continuamente a meta a atingir e o desempenho realizado até então, se vão tomando medidas melhorar continuamente o desempenho, sendo que as áreas a melhorar estarão claramente identificadas por via dos indicadores estratégicos críticos previamente definidos.

Com a implementação desta metodologia, o planeamento estratégico passa a ser o ponto fulcral da organização. A estratégia da empresa passa a ser o centro de todas as decisões a tomar.

Com a utilização desta metodologia, a gestão deixou de basear-se exclusivamente em indicadores financeiros (refletem o passado). Estes passaram a ser complementados por um conjunto de indicadores não financeiros (refletem o esperado para o futuro).

Estes indicadores devem refletir as áreas críticas do negócio da empresa e de acordo com a estratégia pré definida. Devem focar-se nas variáveis consideradas críticas do negócio da empresa e de acordo com a estratégia pré definida.

Importa salientar que um Balanced Scorecard, elaborado com os objetivos, indicadores e medidas a implementar corretas, não garante o sucesso da empresa.

O Balanced Scorecard transmite a estratégia da empresa de forma mensurável no que diz respeito aos seus pontos críticos.

No entanto, quando a melhoria operacional, conforme mostrada pelos indicadores inscritos no Balanced Scorecard, não é transformada em melhoria do desempenho financeiro teremos de repensar a estratégia da empresa, dado que esta é o cerne desta ferramenta de gestão.

Outro ponto importante é que cada empresa terá de ter o seu próprio Balanced Scorecard, dado que não existem empresas nem estratégias iguais.

2.1 Os pilares do Balanced Scorecard

2.1.1 Missão, valores e visão

O Balanced Scorecard tem por base as componentes estruturais de uma organização, que são a missão, os valores, a visão e a estratégia.

- **A missão**

A missão é a razão da existência da própria organização.

É a missão que nos permitirá responder à questão «Porque (e para quê) existimos?»

De acordo com Drucker (1989) a missão focaliza as organizações na ação, na definição e execução das estratégias para atingir as metas pretendidas, bem como envolve e alinha as pessoas da organização.

É a partir da missão que tudo o resto da organização se desenvolverá. É a identidade própria da organização.

A missão deve caracterizar-se por (Pinto, 2009):

- Ter forte conteúdo emocional;
- Perdurar no tempo;
- Facilitar a perceptibilidade e comunicação;
- Definir o objetivo tangível (razão de ser) da organização;
- Declarar um propósito a atingir envolvendo os seus *stakeholders*.

A missão tem que estar presente no Balanced Scorecard de cada organização e constitui o ponto de partida para a elaboração da estratégia da organização.

A conjugação destas características irá proporcionar uma melhor operacionalização da estratégia da empresa, bem como o alinhamento da mesma.

• Os valores

Os valores são princípios intemporais que conduzem uma organização, representam crenças profundamente enraizadas que evidenciam os comportamentos diários de todos os elementos da organização (Pinto, 2009). Transmitem o que a organização espera dos seus colaboradores.

Os valores têm de estar perfeitamente interligados com a missão, dando-lhe uma continuidade lógica, dado que constituem o segundo pilar do Balanced Scorecard.

A organização tem de ter em conta os valores definidos e se o Balanced Scorecard, nos objetivos nele inscritos aos vários níveis funcionais, está alinhado com os mesmos.

Uma contradição entre os valores declarados e os comportamentos organizacionais pode proporcionar impactos negativos muito fortes nos *stakeholders* da organização, nomeadamente quando essa parte da gestão de topo.

• A visão

A visão traduz a imagem do que a organização acredita poder ser ou estar no futuro.

A visão constitui o terceiro pilar do Balanced Scorecard e só deve ser formulada após a definição da missão e dos valores. Tem também a função de fornecer as grandes

bases (o que queremos ser no futuro) para a formulação da estratégia e objetivos, bem como definir prioridades entre os mesmos como guia do caminho da organização.

De igual modo, tem de ser capaz de responder à pergunta “para onde queremos ir?” e deve caracterizar-se por ser (Pinto, 2009):

- Motivadora, inspiradora e estimulante;
- Consistente com a missão e valores;
- Tangível, realizável e verificável;
- Clara e convincente;
- Foco para onde convergir esforços.

2.1.2 A estratégia

A estratégia constitui o último pilar da estrutura do Balanced Scorecard não sendo, por isso, o menos importante. Pelo contrário, constitui o ponto central em torno do qual figuram as quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) do Balanced Scorecard.

A estratégia é o traçar do caminho entre o ponto em que consideramos estar e o ponto que pretendemos atingir (visão). É o complementar do conjunto estrutural de uma organização, ou seja, relação entre a missão, valores e visão da organização.

No delinear da estratégia definir-se-ão as prioridades para a alocação dos recursos e das energias da organização e dos seus colaboradores (Pinto, 2009), o que permitirá que o pensamento estratégico e as iniciativas de ação aumentem, que a análise e tomada de decisão melhorem e que a performance se desenvolva substancialmente.

Os pilares para o desenvolvimento e execução de uma estratégia são:

- Olhar para fora da organização para identificar oportunidades e ameaças;
- Olhar para dentro da organização para identificar recursos, competências e práticas;
- Analisar estratégias alternativas, dirigidas para as ameaças e oportunidades;
- Construir a ligação entre as atividades que suportam a estratégia;
- Criar alinhamento (ligação entre as pessoas, atividades e a estratégia). É aqui que cada pessoa da organização deve entender qual a estratégia da

empresa e saber qual o resultado que o seu trabalho diário origina na concretização da mesma.

2.2 Relação entre o Balanced Scorecard e a estratégia

O Balanced Scorecard é uma ferramenta extremamente poderosa e útil para gerir a estratégia da empresa dado que vai permitir comunicá-la, executá-la, mas, mais importante ainda, monitorizá-la e revê-la em tempo útil.

De acordo com alguns trabalhos desenvolvidos por Kaplan e Norton, o problema do insucesso da estratégia não estava na sua formulação mas sim na falta de capacidade e mecanismos para a sua execução.

Com o Balanced Scorecard a organização poderá passar a agir de acordo com a sua estratégia ao traduzi-la em objetivos, indicadores e metas, nas quatro perspetivas do Balanced Scorecard, servindo como linha orientadora de todas as ações dos funcionários, para que se atinja o pretendido.

Obstáculos à implementação da estratégia

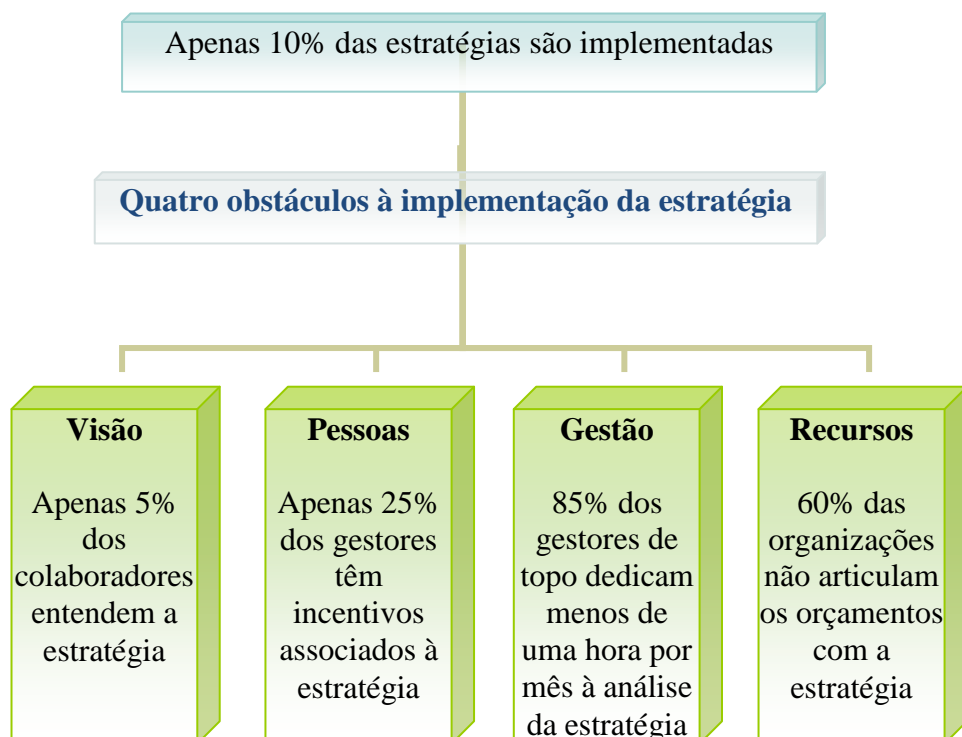


Figura 3 - Obstáculos à implementação da estratégia (adaptado dos trabalhos desenvolvidos por Kaplan e Norton)

2.3 As quatro perspectivas do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard sugere que olhemos para a organização sob quatro perspectivas e, que se desenvolvam indicadores e métricas para os objetivos críticos da organização inscritos no mapa da estratégia, que se recolham dados e se analisem em relação a cada uma dessas perspectivas, as quais, por sua vez são alinhadas com a missão, valores e visão da organização (Kaplan, Norton, 1996).

As referidas perspectivas são:

- Financeiras – De que forma devemos ser vistos pelos nossos acionistas?
- Clientes – De que forma é que os clientes nos veem?
- Processos internos – Em que é que precisamos de ser excelentes?
- Aprendizagem e crescimento – Conseguiremos continuar a inovar e a criar valor?

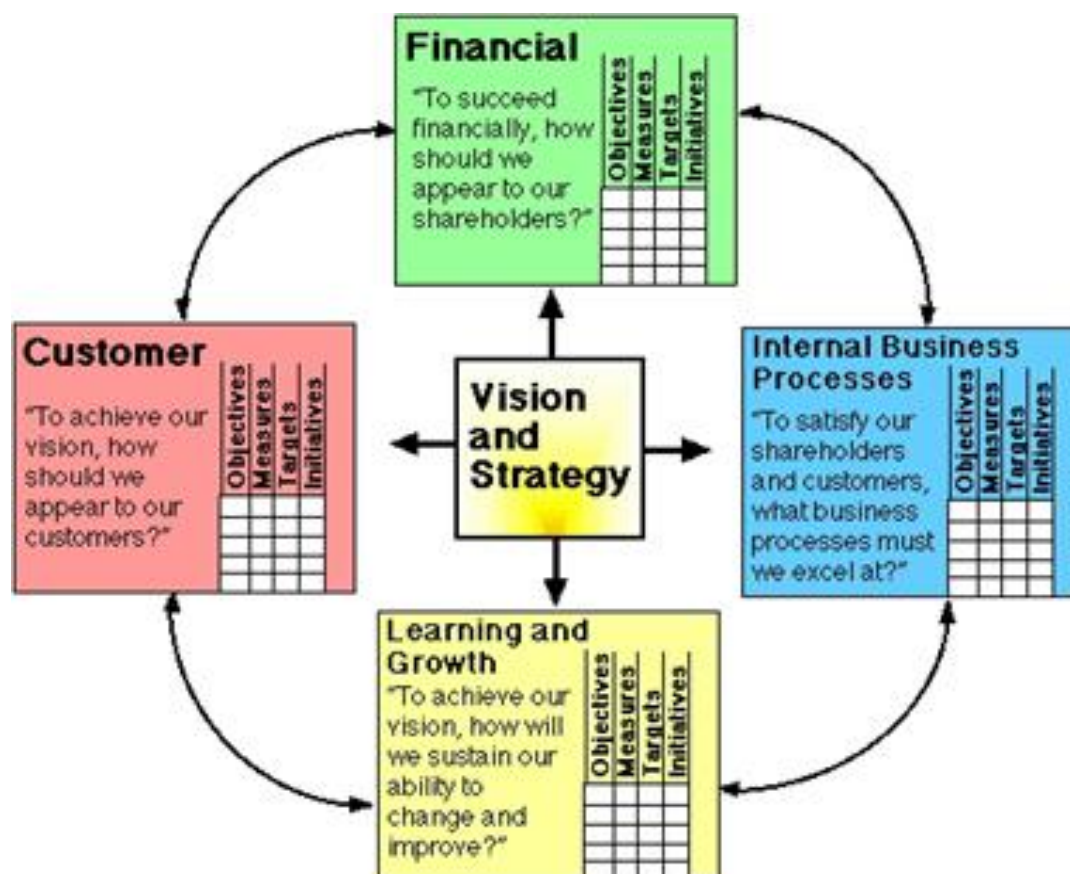


Figura 4 – Adaptado de Robert S. Kaplan e David P. Norton, "Utilizando o Balanced Scorecard como um Sistema de Gestão Estratégica", Harvard Business Review (janeiro-fevereiro de 1996)

2.3.1 A perspectiva financeira

Esta perspectiva responde a questões acerca de como pretendemos ser vistos pelos acionistas.

Numa organização com fins lucrativos esta perspectiva é o efeito final do que for estruturado para as perspectivas abaixo. Está no topo da pirâmide.

O Balanced Scorecard permite articular os objetivos, indicadores e metas financeiros com os objetivos, indicadores e metas não financeiros, das outras perspectivas, no sentido de ser mais fácil para os gestores identificar sobre quais as perspectivas em que devem atuar num dado momento de forma a atingir os objetivos financeiros (Kaplan, Norton, 1996).

Os indicadores financeiros tradicionais relacionam-se com o lucro, o crescimento e o valor para o acionista e traduzem o que foi efetuado pela empresa, refletindo o seu passado.

Este tema não é consensual entre vários autores embora, para os acionistas, esta seja, por norma, a perspectiva mais valorizada. Para uns é o que vai liderar a empresa e influenciar as decisões que vão sendo tomadas. Para outros é o resultado final do que for definido e efetuado nas outras três perspectivas.

A perspectiva financeira é, assim, o efeito final das medidas tomadas nas outras perspectivas, onde o futuro da empresa vai ser diretamente influenciado pelas medidas tomadas nas perspectivas dos clientes, dos processos e da aprendizagem e conhecimento.

A medição dos indicadores adotados para a operacionalização da estratégia da empresa é que irá indicar se a empresa obteve sucesso ou não em termos de desempenho financeiro, no médio e longo prazo.

De qualquer modo, as medidas financeiras continuam sempre a ser necessárias, mas deixam de ser a única forma de medir o desempenho de uma organização, como até então.

2.3.2 A perspectiva clientes

Esta perspectiva responde a questões acerca de como pretendemos ser vistos no mercado.

É uma perspectiva voltada para o futuro e que pretende planear a empresa no longo prazo.

Procura responder a questões de como os clientes nos veem e como queremos estar no mercado.

Vai obrigar-nos a estar no mercado de acordo com o que os clientes pretendem dado que a sua sobrevivência depende destes.

As empresas não existem sem clientes. Deveremos transportar para esta perspetiva as nossas principais tarefas/compromisso acordadas com os clientes, que reflitam os fatores que realmente lhes interessam. A sua satisfação é uma questão fulcral para a organização. Se os clientes não estão satisfeitos, eles acabarão por encontrar outros fornecedores que atendam as suas necessidades. Mau desempenho a partir desta perspetiva é, portanto, um indicador principal do declínio futuro, mesmo que a imagem financeira atual possa parecer boa.

No passado as empresas centravam-se na sua própria produção e os clientes adaptavam-se ao que o mercado tinha para oferecer. Nos dias de hoje, com a diversidade de fornecedores e concorrência existente, as exigências dos clientes obrigam as empresas a refletir nas necessidades dos clientes e adaptar os processos produtivos a essas necessidades, conjuntamente.

Na definição de indicadores e métricas para alcançar a satisfação dos clientes, estes devem ser analisados em termos de tipos de clientes e os tipos de processos para os quais estamos oferecendo um produto ou serviço para os grupos de clientes.

Para que o Balanced Scorecard funcione corretamente deveremos estabelecer objetivos e metas a atingir e depois articular com as medidas específicas a serem implementadas para que tal seja atingido.

2.3.3 A perspetiva processos internos

Esta perspetiva responde a questões de como deveremos efetuar os processos internos para que sejamos os mais eficientes e eficazes possíveis de forma a corresponder às expectativas dos clientes.

O que as empresas deverão, internamente, fazer no sentido de alcançar a satisfação dos seus clientes é ir ao encontro das suas expectativas, ou até mesmo superá-las.

Além disto, esta perspetiva permite aos gestores saberem o quão bem o seu negócio está a funcionar, e se os seus produtos e serviços estão em conformidade com

os requisitos do cliente, partindo da análise dos indicadores e métricas definidos criteriosamente e representativos com base nesta perspectiva.

A satisfação dos seus clientes é o resultado dos processos, decisões e ações internas da empresa. Deveremos focar-nos nas operações internas críticas que possam afetar a satisfação das necessidades dos clientes ou as suas expectativas relativamente à empresa.

Normalmente esses fatores são qualidade, conformidade do produto/serviço, capacidade de produção, qualificação e profissionalismo dos funcionários, tecnologia, etc.

De acordo com Kaplan e Norton (1996), cada negócio tem um conjunto distinto de processos para atingir a missão da organização. Apesar disso, é possível identificar uma cadeia de valor genérica que poderá servir de base na definição desta perspectiva na formulação do BSC (Kaplan, Norton, 1996).

Esta matriz inclui três processos principais – Inovação, operações e serviços de apoio e é sobre esses que, fundamentalmente, nos deveremos debruçar.

2.3.4 A perspectiva aprendizagem e crescimento

Esta perspectiva responde a questões acerca de como podemos dotar e desenvolver capacidades e competências para que possamos atingir as metas pretendidas nos níveis superiores.

Os objetivos e as medidas definidas para os clientes e os processos internos deverão consubstanciar os parâmetros que a organização considera essenciais para o seu sucesso. (Kaplan, Norton, 1992).

As variáveis críticas inscritas no Balanced Scorecard, na perspectiva dos clientes e na perspectiva dos processos internos, identificam o mais importante para a empresa na obtenção do sucesso pretendido.

Mas a constante e intensa concorrência implica que a empresa esteja em contínua evolução no que diz respeito aos seus produtos/serviços e à forma como os produz.

Deste modo, é necessário dotarem-se de competências que permitam que o pretendido nas outras perspectivas seja atingido.

Normalmente esta é a perspectiva com maior grau de importância de implicação no futuro da organização dado que o foco se centra em dotar os colaboradores de

competências e conhecimentos mais abrangentes, procurando promover, incentivar e motivá-lo, tendo como meta a atingir que cada colaborador aprenda mais e esteja melhor preparado para o desempenho das suas funções.

Como Kaplan e Norton enfatizam, "aprender" é mais do que a "formação", mas também inclui coisas como mentores e tutores dentro da organização, bem como a facilidade de comunicação entre os trabalhadores que lhes permite facilmente obter ajuda sobre um problema quando é necessário. Também inclui ferramentas tecnológicas, o que os critérios Baldrige chamam de "sistemas de trabalho de alto desempenho."

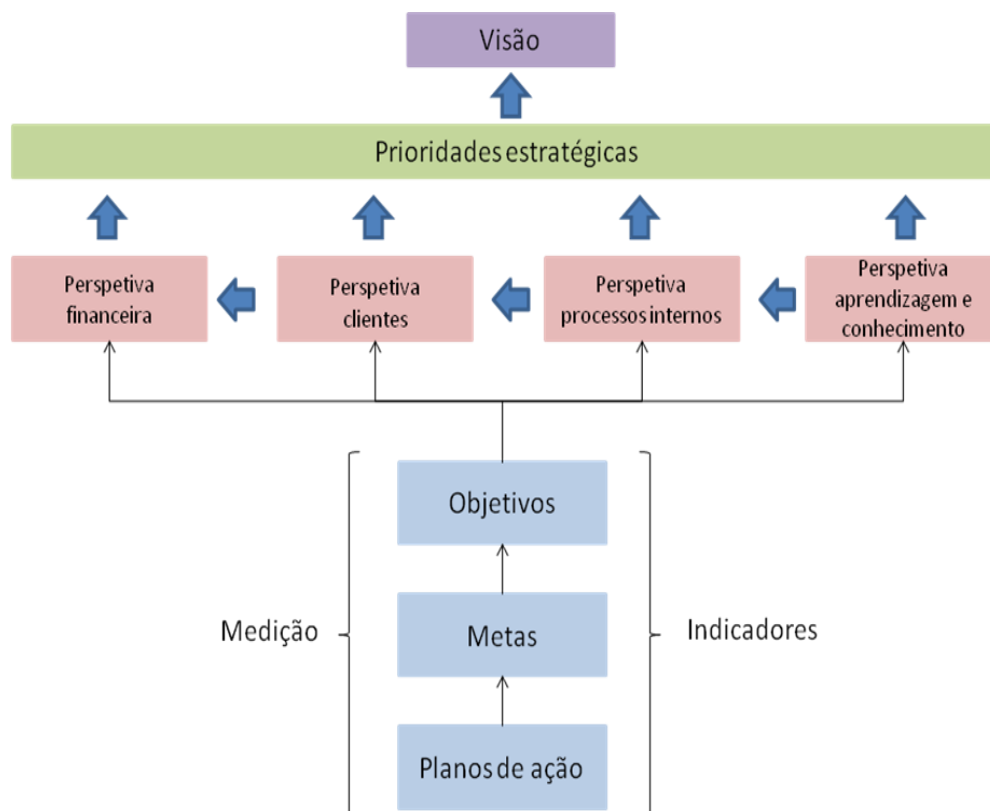


Figura 5 – Iniciativas, metas, indicadores e objetivos (Pinto, 2009)

3. Mapas estratégicos e a sua relação causa-efeito

3.1 Mapas estratégicos

Com a crescente aplicabilidade por parte das organizações da metodologia do Balanced Scorecard, o mesmo evoluiu e passou a integrar, quase como ferramenta complementar e indispensável, os mapas estratégicos.

Estes representam uma evolução fundamental para o sucesso do BSC fornecendo um forte impacto visual que permite acompanhar a comunicação da estratégia.

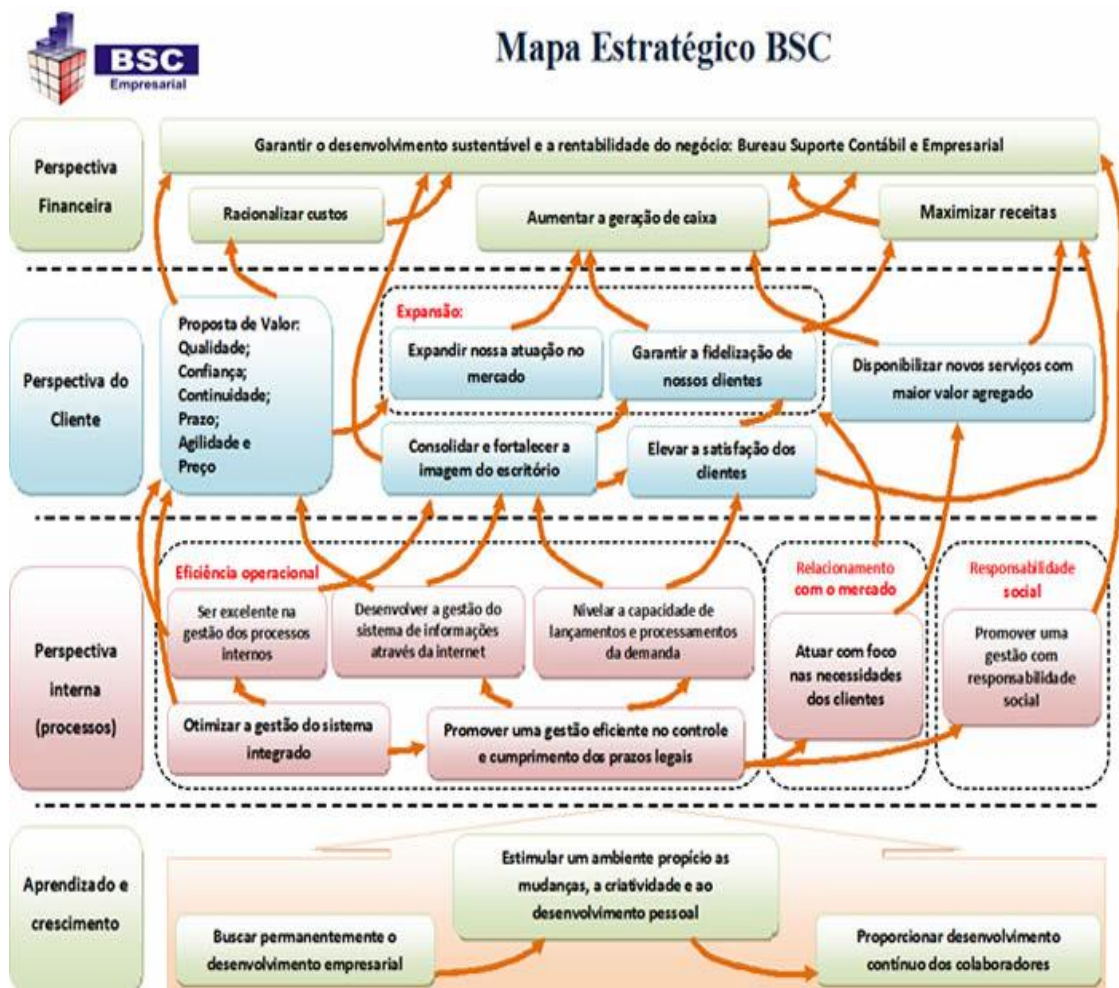


Figura 6 - Mapa estratégico

3.2 Relação causa-efeito

Com este instrumento torna-se, ainda, possível validar as relações de causa-efeito entre os objetivos, demonstrando-se assim a estratégia em termos operacionais.

Os mapas estratégicos são ferramentas de comunicação utilizadas para contar uma história de como se cria valor para a organização. Eles mostram uma lógica, conexão passo-a-passo entre os objetivos estratégicos na forma de uma cadeia de causa e efeito.

De um modo geral, melhorando o desempenho nos objetivos encontrados na perspectiva de aprendizagem e crescimento, tal irá permitir que a organização melhore os seus objetivos na perspectiva processos internos, que por sua vez permitirá que a organização obtenha os resultados desejáveis na perspectiva clientes e as metas na perspectiva financeira sejam atingidas.

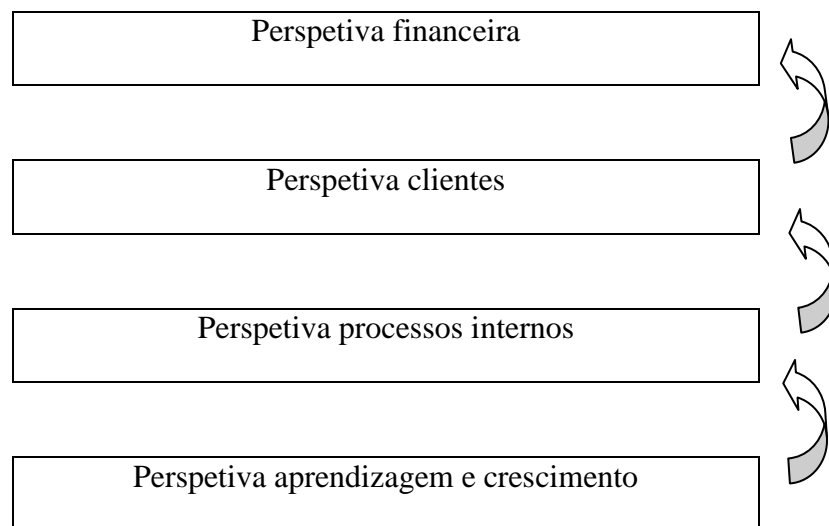


Figura 7 – Relação causa-efeito (Pinto, 2009)

4. A mudança originada pelo Balanced Scorecard

4.1 Medidas que promovem a mudança

As empresas que começaram a utilizar o Balanced Scorecard reconheceram que aconteceu uma mudança profunda e fundamental na forma como a sua performance era medida.

Até esta altura, os indicadores de performance eram definidos e monitorizados pelos administradores financeiros e não pelo controlo de gestão, provavelmente por o Balanced Scorecard não utilizar somente indicadores financeiros tradicionais, o que não acontece a partir deste momento.

Por este motivo, só é possível implementar esta metodologia com o envolvimento dos principais diretores de departamento, porque estes têm um conhecimento mais amplo da visão e prioridades da empresa.

Por outro lado, o Balanced Scorecard é perfeito para as empresas que têm definido o que pretendem ser no futuro, dado que coloca a estratégia e a visão como prioridade central e não o controlo de gestão.

São estabelecidos objetivos e assume-se que os colaboradores deverão adotar os comportamentos necessários e agir de determinada forma para que os objetivos e as metas definidas sejam atingidos.

As medidas são tomadas para influenciar o comportamento dos colaboradores em torno do que se pretende para a empresa.

Desta forma sabemos o resultado do que se pretende das nossas ações e comportamentos.

Ao combinar as quatro perspetivas o Balanced Scorecard ajuda os gestores a compreender as inter-relações existentes na empresa. Esta compreensão vai ajudar a ultrapassar algumas barreiras operacionais existentes e abrir caminho para a melhoria na tomada de decisão e resolução de problemas.

O Balanced Scorecard coloca a empresa no caminho a seguir no futuro e não no que já aconteceu.

De facto, e de acordo com o previamente mencionado o Balanced Scorecard complementa os indicadores financeiros tradicionais com o critério de mensurar a performance da empresa nas três outras perspetivas.

Isto permite à empresa acompanhar não só o seu desempenho financeiro como em simultâneo, monitorizar o progresso de construção das capacidades futuras e criação dos seus ativos intangíveis necessários para o seu crescimento futuro.

O Balanced Scorecard não é uma substituição dos indicadores financeiros tradicionais mas sim um complemento.

Várias empresas que adotaram o Balanced Scorecard perceberam que poderiam desenvolver um novo sistema integrado de gestão estratégica.

Nesta visão do Balanced Scorecard este tinha um grande problema em agrupar/conectar/linkar a estratégia de longo prazo com as ações de curto prazo.

Os sistemas de controlo de gestão das empresas, na sua maioria, são construídos em função dos indicadores e metas financeiros, o que comprova a sua fraca ligação em atingir os objetivos estratégicos da empresa no seu longo prazo.

Utilizando o Balanced Scorecard, os gestores não têm de se focar somente nos indicadores financeiros de curto prazo.

O Balanced Scorecard permite a inclusão de 4 novos procedimentos de gestão de processos:

- Traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar a estratégia e conectá-la;
- Planeamento;
- Feedback e aprendizagem.

Estes quatro novos procedimentos de gestão de processos, isoladamente e em conjunto, vão contribuir para que se atinjam os objetivos e as metas no longo prazo com planos de ação de curto prazo.

4.1.1 Traduzir a visão e a estratégia

Este procedimento vai apoiar a construção da visão e da estratégia da organização, de forma consensual, para que esta possa ser utilizada como guia para todos os níveis da organização.

Deve ser expressa como um conjunto integrado de objetivos e metas, acordadas entre diretores e chefes de departamentos, que descrevam os pontos críticos de sucesso nos médio e longo prazos.

4.1.2 Comunicar a estratégia e conectá-la

Os gestores devem comunicar a estratégia a todos os níveis da organização e conectá-la com os objetivos e metas de cada departamento e também com os seus colaboradores.

Tradicionalmente, a avaliação de desempenho e os incentivos (remuneração variável) dos departamentos e dos colaboradores era tido em conta somente pelo desempenho financeiro, ou seja, só tinham em linha de conta o curto prazo.

Com o BSC, os gestores vão ter uma ferramenta que permite que a estratégia de médio e longo prazo seja efetivamente passada para todos os níveis da organização e que os objetivos e metas de cada departamento e colaborador sejam alinhados com os objetivos e metas da organização.

Exemplo:

O diretor executivo elabora os objetivos nas perspetivas financeira e clientes.

Posteriormente é transferida a informação para as outras perspetivas e estes irão formular os processos e a aprendizagem e conhecimento para que conduzam ao pretendido.

A participação de todos na elaboração do Balanced Scorecard torna-o demorado de elaborar, mas oferece inúmeras vantagens:

A informação dos vários gestores, no que diz respeito aos objetivos internos da empresa, é traduzida e incorporada de uma forma simples.

Os gestores têm uma melhor compreensão dos objetivos estratégicos de longo prazo e a participação e comprometimento de todos na obtenção desses objetivos é conseguida.

O Balanced Scorecard sinaliza a todos o que a organização está a tentar alcançar para os seus acionistas e clientes.

Para alinhar a performance individual dos colaboradores com a estratégia teremos que conseguir a articulação entre 3 atividades:

- Comunicar e ensinar
- Definir objetivos
- Conectar e Recompensar a performance (quem atinge as metas)

4.1.2.1 Comunicar e ensinar

Comunicar o Balanced Scorecard promove o comprometimento de todos para a estratégia de longo prazo e é uma ferramenta motivacional e obrigatória para todos.

Implementar uma estratégia tem início com a definição e comunicação do que se pretende pelos gestores de topo, aos restantes colaboradores, até à base da organização.

Ao partilhar a estratégia e os objetivos críticos a atingir a todos os colaboradores, eles têm de saber se tal está a ser atingido. Este comprometimento também vai motivá-los a fazer sugestões para atingir ou ultrapassar as suas metas.

Mas a comunicação não deve ser partir só dos órgãos superiores hierárquicos, também deve ter origem nas hierarquias mais baixas.

Com o Balanced Scorecard, as unidades de negócio conseguem quantificar e comunicar as suas estratégias de médio e longo prazo de acordo com um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros definidos, os quais permitirão avaliar detalhadamente o sucesso da estratégia adotada.

O conseguir o sucesso nos indicadores de curto prazo não quer dizer que se esteja a conseguir implementar a estratégia de longo prazo.

4.1.2.2 Definir objetivos

Para alterar comportamentos é necessário que os objetivos e medidas estratégicas da organização sejam traduzidos em objetivos e medidas para as unidades de negócio e individuais para os colaboradores.

Desta forma deve elaborar-se um simples Balanced Scorecard individual, contendo:

- Os objetivos indicadores e metas corporativos;
- Os objetivos indicadores e metas da unidade de negócio;
- Questionar as equipas e os colaboradores individualmente verificando se os objetivos, indicadores e metas definidos para eles são consistentes com os da organização e como se comprometem a alcançá-los.

4.1.2.3 Conectar e recompensar a performance (quem atinge as metas)

Conectar a recompensa ao Balanced Scorecard facilita o alinhamento interno da empresa com a sua estratégia.

No entanto, esta prática permite recompensar as unidades de negócio e os colaboradores que trabalham de acordo com o pretendido.

A questão crítica reside em saber se os indicadores eram os adequados e as metas foram as corretas, mas estas são questões que a empresa deverá decifrar e responder.

Os critérios de recompensa também devem ser pensados pela empresa, nas variadas proporções e prazos.

4.2 Planeamento

Cada organização é uma organização. O que funciona numa pode não funcionar noutra devido às especificidades e procedimentos de cada uma.

Todos os anos é amplamente discutido entre os diretores e administradores, juntamente com os responsáveis de Planeamento e Controlo de Gestão, a alocação de recursos e orçamento das unidades de negócio das empresas.

O resultado destas discussões é o plano estratégico da empresa, o qual resulta da articulação entre as várias unidades de negócio da empresa, e onde se espera que a empresa se situe num horizonte temporal de médio e longo prazo (3, 5 ou até mesmo 10 anos).

Após esta definição é então elaborado o plano para os próximos 12 meses (plano anual).

Normalmente, o foco mantém-se na área financeira, dado serem estes os resultados considerados principais a comparar com o pretendido. Os restantes objetivos e metas são normalmente relegados para segundo plano.

O Balanced Scorecard vai forçar a organização a relacionar o plano financeiro com os seus objetivos estratégicos ao serem definidas objetivos, indicadores, metas sobre as quatro perspetivas e ao serem periodicamente mensuradas.

A definição dos principais impulsionadores (indicadores) vai ser crucial e poderá permitir a criação de programas e iniciativas de desenvolvimento dentro da organização, alinhadas com os seus objetivos estratégicos.

Quando a estratégia e seus principais impulsionadores se encontram definidos, o Balanced Scorecard vai influenciar os comportamentos dos gestores que se concentrarão na melhoria dos processos mais críticos, para que a estratégia da empresa se concretize com sucesso.

Ao acrescentarmos as metas a atingir, sendo de curto prazo na perspectiva financeira, e de médio e longo prazo nas outras perspectivas, temos a estratégia alinhada com as ações a implementar.

4.3 Feedback e aprendizagem

O Balanced Scorecard tem de ser capaz de fornecer aos gestores em que ponto estamos na implementação da nossa estratégia e se a implementação da mesma está a produzir os resultados esperados ou não.

Face às constantes e rápidas mudanças nos dias de hoje, as estratégias podem ser extremamente válidas quando são lançadas, mas podem perder a sua validade devido a alterações das condições dos negócios da organização.

A aprendizagem com a estratégia permite-nos testar e efetuar os ajustamentos necessários para atingirmos o pretendido.

5. Estudo do caso

5.1 Apresentação da empresa

A empresa de serviços e gestão é uma sociedade anónima, pertencente em 100% a um grupo económico internacional, a qual foi constituída com o objetivo de incorporar as funções administrativas e de sistemas de informação das diferentes empresas do grupo, de forma a permitir que estas se concentrassem, exclusivamente, na melhoria da operacionalidade dos seus negócios e beneficiar de ganhos de eficiência decorrentes do processo de especialização.

Ao constituir a empresa pretendeu-se concentrar as funções de processamento e gestão administrativa/financeira e de suporte/manutenção dos meios informáticos das diversas empresas do grupo, tendo como finalidade a realização dos aspetos operacionais num só local, de forma padronizada e normalizada, com vista a obtenção de ganhos de eficácia, eficiência e financeiros através de sinergias criadas entre as várias empresas do grupo e diferentes processos efetuados.

A sua principal atividade é a prestação de serviços, às empresas do grupo e outros agentes económicos, de consultoria económica, financeira, de informação, de gestão, de investimento, de recursos humanos e de sistemas de informação.

Desta forma pretende libertar-se as empresas do grupo para que cada uma delas se concentre no seu *core business*, que é o negócio propriamente dito.

A decisão por um centro de serviços de gestão e não por um centro de serviços partilhados prendeu-se com a filosofia pretendida, ou seja:

- Orientação para a satisfação das necessidades dos clientes internos
- Serviços adaptados às necessidades dos clientes
- Responsabilização pela estrutura de custos e pela sua otimização (definição de acordos de níveis de serviço)
- Imagem independente perante novas entidades (clientes)

5.1.1 Tipo de organização

A empresa está organizada de acordo com uma estrutura divisional, sendo que as receitas próprias provêm das seguintes divisões:

- Contabilidade geral;
- Contas a pagar;
- Serviços de apoio;
- Gestão de tesouraria;
- Contas a receber;
- Sistemas de informação.

Os custos de funcionamento destas divisões são devidamente repartidos, como de uma empresa individual se tratasse.

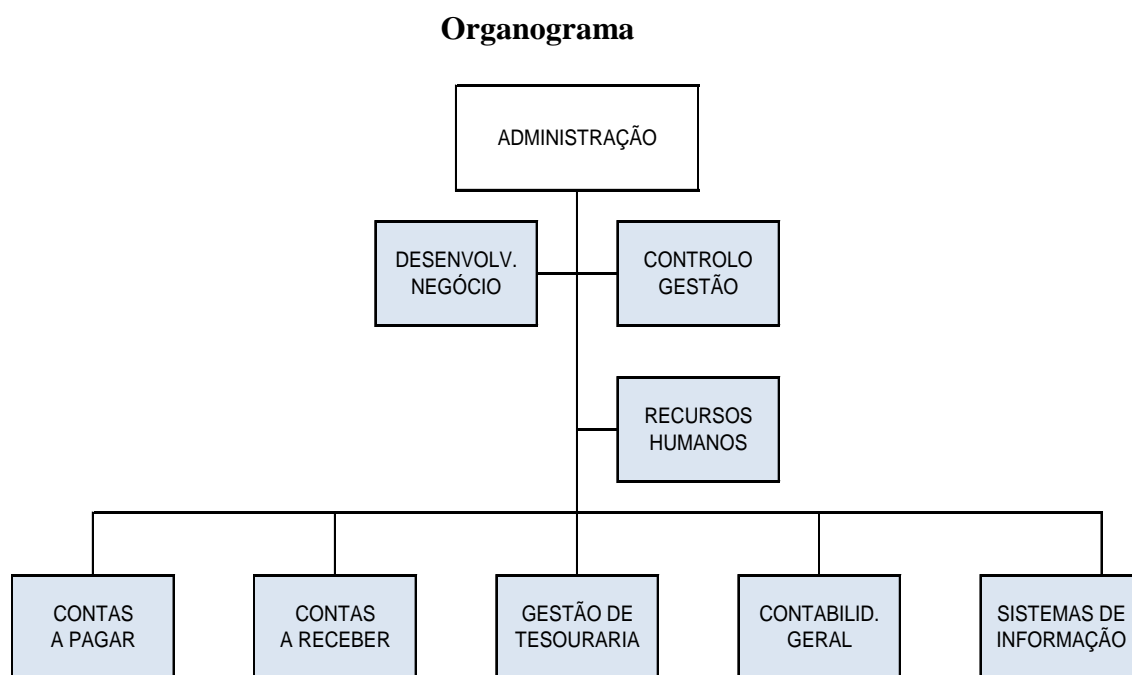


Figura 8 - organograma da empresa de serviços de gestão

5.1.2 Principais serviços prestados

A empresa procura disponibilizar as melhores soluções sempre adequadas às necessidades de cada cliente.

As soluções podem ir desde a contratação de serviços até ao *outsourcing* total da Área Administrativa e Financeira.

Passamos a enumerar os principais serviços prestados pela empresa:

- Contas a pagar – engloba todos os processos de negócio relacionados com o tratamento de documentos de compras, desde a sua receção até ao seu pagamento e tem em vista uma comunicação eficaz entre os vários intervenientes;
- Contas a receber – está relacionado com os processos de negócio relacionados com o tratamento de documentos de vendas, desde a faturação, passando pela gestão da dívida do cliente até a contabilização imediata do recebimento;
- Gestão de tesouraria – inclui os processos de negócio relacionados com a gestão de fluxos financeiros, desde a recolha de informação, passando pela otimização de tesouraria até à gestão dos produtos financeiros, onde todos os fluxos financeiros são integrados na posição de tesouraria do cliente;
- Contabilidade geral – contempla os processos de negócio relacionados com a preparação de informação para relato financeiro, desde o encerramento de contas, passando pelo cumprimento de obrigações fiscais até à apresentação das demonstrações financeiras, bem como os processos relacionados com o controlo de gestão operacional e financeiro, desde a preparação dos relatórios de gestão à medida das necessidades do cliente até à monitorização de performance.

5.2 Diagnóstico do alinhamento da empresa

5.2.1 Missão, visão e valores e estratégia

A empresa tem como missão a “prestação de serviços de suporte ao negócio com valor reconhecido pelos clientes” e como visão “serem reconhecidos como parte integrante dos nossos clientes”

Os seus principais valores são “a orientação para o cliente, o sentido crítico e espírito de equipa”.



Figura 9 - Missão, visão e valores da empresa

5.2.2 Estratégia para o triénio 2012/2014

De acordo com os documentos oficiais da empresa, a estratégia para o referido período assenta no seguinte:

- Melhoria contínua da qualidade do serviço prestado aplicando a metodologia *Lean Six Sigma*;
- Apostar no crescimento através das empresas do grupo (mercado interno);
- Aproveitar oportunidades que surjam fora das empresas do grupo (mercado externo).

Os principais objetivos, transcritos do documento oficial da empresa, e estão apresentados abaixo, de acordo com as respetivas perspetivas:

- Perspetiva financeira

Aumentar os níveis de produtividade (eficiência da operação (horas faturadas vs. horas disponíveis)), rentabilizando melhor a capacidade instalada (pessoas e equipamentos), associada à contenção de custos;

Aumentar a receita, essencialmente através de novos serviços aos clientes atuais e melhorias no sistema de *pricing*, mas também explorando oportunidades de novos negócios no grupo (preferencialmente) e no mercado externo.

Indicadores:

Eficiência da Operação: $(\text{Horas Faturadas} / \text{Horas Disponíveis}) \%$

Cobertura dos Custos Fixos: $(\text{Contribuição do Produto} / \text{Custos de Estrutura}) \%$

Taxa de Crescimento: $(\text{Valor Contratos Ano N} / \text{Valor de Contratos Ano N- 1}) \%$

- Perspetiva cliente

Melhorar a qualidade do serviço prestado, o que permitirá a fidelização e o reconhecimento dos clientes, abrindo assim as portas para a obtenção de novas receitas.

Alargamento do âmbito de serviços nos atuais clientes.

- Perspetiva processos internos

Conseguir uma otimização dos processos, segregação por funções e o Mapeamento de Processos em curso.

- Perspetiva aprendizagem e crescimento

Melhorar o nível de competências dos colaboradores, com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia da operação.

Motivação dos colaboradores (remuneração, reconhecimento e formação).

Desenvolvimento dos colaboradores (desempenho e competências).

5.2.3. Reporting da empresa

A empresa utiliza a metodologia explicitada na figura abaixo como ferramenta de *reporting* e transmissão da estratégia da empresa a todos os colaboradores.

MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA

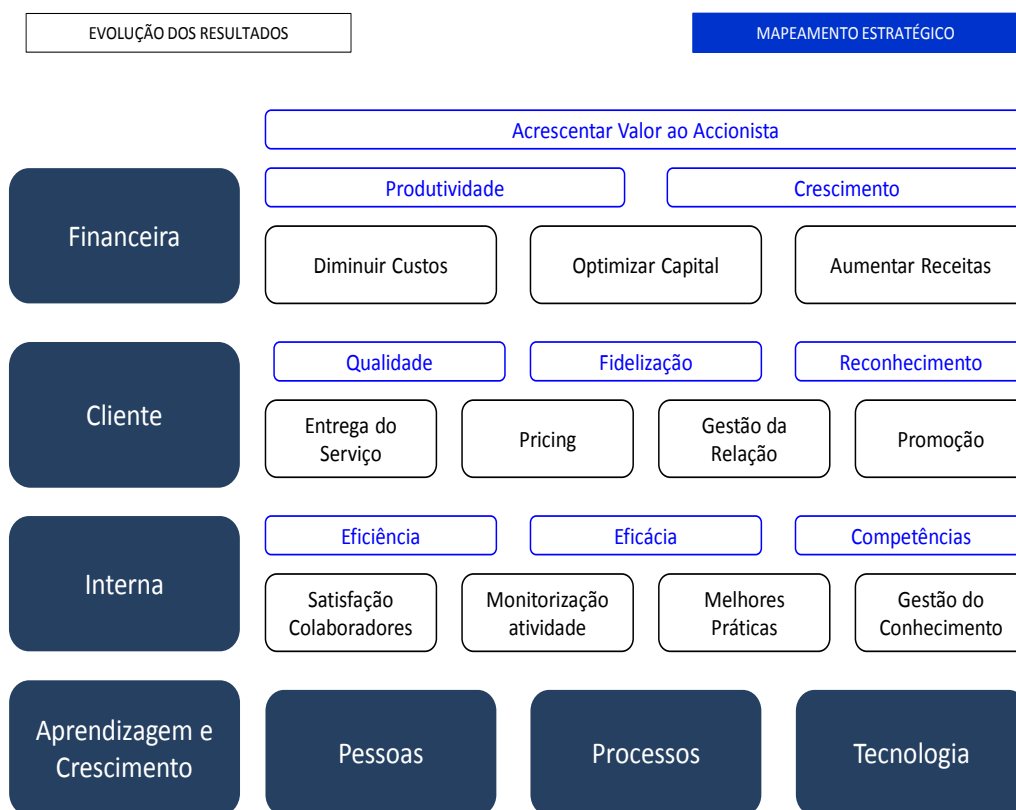


Figura 10 – Mapa estratégico da empresa

Este mapa estratégico consiste na tentativa de transmitir, aos colaboradores da organização a visualização de uma relação causa-efeito entre as quatro perspetivas de um Balanced Scorecard.

De igual modo, indica-nos que temos como principal meta a atingir o “Acrescentar Valor ao Accionista”. A forma de a alcançar traduz-se da seguinte forma:

- Na perspetiva financeira, melhorar a produtividade e o crescimento através da diminuição de custos, otimização de capital e aumento de receitas;

- Na perspectiva clientes, melhorar a qualidade do serviço, a fidelização e o reconhecimento do nosso trabalho pelos clientes através da entrega do serviço, do *pricing*, da gestão da relação e da promoção;
- Na perspectiva processos internos, melhorar a eficiência, eficácia e competências através da satisfação dos colaboradores, monitorização das atividades, melhores práticas e gestão do conhecimento;

Os objetivos estratégicos inscritos no supracitado mapa estratégico não contemplam indicadores para todos eles. Somente se menciona o que é considerado o mais importante, nomeadamente a questão financeira:

- Eficiência da Operação: $(\text{Horas Faturadas} / \text{Horas Disponíveis}) \%$
- Cobertura dos Custos Fixos: $(\text{Contribuição do Produto} / \text{Custos de Estrutura}) \%$
- Taxa de Crescimento: $(\text{Valor Contratos Ano N} / \text{Valor de Contratos Ano N-1}) \%$

5.2.4 Transmissão da estratégia

Não existe, nas divisões, informação concreta relativa ao que se pretende atingir, nem do que se pretende dos seus colaboradores.

Os objetivos e metas das divisões não são partilhados de forma oficial com os seus colaboradores, não existindo um guia oficial.

Este “tipo” de Balanced Scorecard também não é desdobrado para todas as divisões com receitas próprias.

5.3 Conclusão do alinhamento

Daqui podemos concluir que existem três questões fundamentais, as quais não estão devidamente alinhadas.

A primeira, a visão da empresa, é “*sermos reconhecidos como parte integrante dos nossos clientes*” e representa o que se pretende ser no futuro. É o guia para o caminho da empresa. Esta frase deveria estar inscrita no topo do mapa estratégico, em detrimento do que visualizamos, isto é, “*acrescentar valor para o acionista*”. Verifica-se aqui uma incongruência, ou seja, uma das duas frases não estará correta, mas ao apresentarmos uma opção de Balanced Scorecard para a empresa iremos assumir que a missão, valores e visão definidos pela empresa são os corretos.

A segunda questão é a falta de indicadores e metas para todos os objetivos considerados estratégicos. Só assim é que poderíamos gerir o desempenho da empresa e efetuar análises comparativas entre o ponto em que nos encontramos e o qual deveríamos estar. Sem indicadores e metas não será possível medir o sucesso alcançado na execução da nossa estratégia.

Como terceira questão, mas não menos importante, a falta de transmissão da estratégia detalhada a todos os colaboradores, indicando a cada um o caminho a seguir pela empresa, o que se espera para a empresa e o que se espera de cada um dos intervenientes neste processo de caminhar para a visão da empresa.

Apesar de existir uma cultura de gestão enraizada resulta deste estudo a necessidade de aprofundar o conteúdo do Balanced Scorecard bem como promover a partilha do mesmo por toda a organização.

A implementação da metodologia Balanced Scorecard poderá produzir benefícios relevantes para a organização no seu todo no sentido de concentração no foco do que realmente se pretende.

6. Estudo dos inquéritos e conclusões

No seguimento deste estudo de caso, e com a finalidade de propor alternativas de melhoria, foi realizado um inquérito junto dos responsáveis da empresa.

Desta forma pretendeu auscultar-se os responsáveis de topo e os diretores sobre algumas questões essenciais, tais como: a missão, os valores, a visão e a estratégia da empresa, no que diz respeito ao seu conhecimento e como a atingiam e executavam.

No mesmo inquérito, pretendeu-se também aferir se o que os diretores de divisão consideram como objetivos críticos para o sucesso da organização se encontra alinhado com o que é considerado crítico pela administração, bem como os indicadores e metas utilizados para a medição do cumprimento da estratégia e planos de ação delineados.

Existiu uma dificuldade adicional neste trabalho pelo facto das respostas ao inquérito serem demasiado curtas e de pouca informação para um trabalho desta dimensão.

Apesar do acima enunciado, e com os dados facultados, irei, seguidamente referir, divisão a divisão, a conclusão da informação proveniente dos questionários efetuados.

Estudo da administração

Gestão de topo	Fatores críticos para o sucesso da organização	Quais os objetivos da organização	Quais as metas a atingir	Indicadores definidos para monitorizar e efetuar o follow-up	Quais as ações implementadas/a implementar
Administração	- Fidelização do cliente através do reconhecimento do serviço prestado - Melhoria contínua e diminuição de preços	Auto sustentabilidade Aumentar nº clientes Aumentar receita Aumentar produtividade	EP (EVA) > 2011 ML ↗ 30% - ↗ V.N. V.N.	EVA ML V.N.	<i>Lean Six Sigma</i> Mapeamento de processos Segregação de funções

Como conclusão podemos retirar que apesar de se enumerarem fatores críticos e objetivos não financeiros, a meta final da gestão de topo é sempre o resultado financeiro.

Outra conclusão é que, nas entrevistas, grande parte dos elementos fornecidos não são propriamente os referidos no documento da estratégia para o triénio.

Dos três vetores principais (foco de desenvolvimento da estratégia) não é apresentado nenhum indicador para o crescimento nos clientes do grupo nem fora do grupo.

O foco centra-se na melhoria contínua da qualidade do serviço e eficiência.

Estas dispersões podem fomentar uma divergência do foco pretendido pela organização.

Estudo de alinhamento entre as divisões e a gestão de topo

Missão, valores e visão

	Qual a missão da Centrar	Qual a visão da Centrar	Quais os valores da Centrar	Qual a estratégia da Centrar
CR	Sabe	Sabe	Sabe	Sabe
GT	Sabe	Sabe	Sabe	Sabe
CP	Sabe	Sabe	Sabe	Sabe
SA	Sabe	Sabe	Sabe	Sabe
CG	Sabe	Sabe	Sabe	Sabe
SI	Sabe	Não sabe	Sabe	Sabe

Daqui se conclui que os gestores divisionais conhecem as bases estruturais da organização e que a mesma é compreendida pelos membros responsáveis.

Estudo do alinhamento das divisões

Estratégia

Divisão	Estratégia da Unidade de Negócio
CR	Alinhada com a organização
GT	Alinhada com a organização
CP	Alinhada com a organização
SA	Alinhada com a organização
CG	Alinhada com a organização
SI	Alinhada com a organização

Estudo do alinhamento das divisões

Métricas

Divisão	O que se produz	Como se mede (principal)
CR	Recebimentos Cobranças Controlo de crédito Tratamento documental (ligação com logística/contabilidade/tesouraria)	(volume/horas) (volume/horas) (volume/horas) (volume/horas)
GT	Gestão de fundos das diferentes empresas Previsão de tesouraria Controlo de produtos financeiros	Prazos pagamento e recebimento Não tem Não tem
CP	Contabilização de faturas Contabilização de notas de despesa Fundo fixo de caixa Pagamentos automáticos Pagamentos manuais	Nº faturas digitalizadas/processadas/contabilizadas por tempo) Nº notas de despesa Nº caixas em gestão Nº pagamentos/tempo Nº pagamentos/tempo
SA	Atendimento telefónico Apoio às outras áreas da empresa Arquivo	Não tem Não tem Não tem
CG	Fecho de contas Consolidação Fiscalidade	Prazos de entrega, rentabilidade de clientes e satisfação de clientes (inquérito) – indicadores comuns
SI	Soluções completas de sistemas de informação	Indicadores específicos para cada solução

Algumas divisões não possuem indicadores para medir o principal trabalho efetuado ou planejar o principal trabalho a efetuar.

Conclui-se também que existem métricas díspares nas várias divisões da empresa, Daqui resulta uma difícil comparabilidade entre elas, tanto em termos operacionais (clientes e processos) como na sua expressão nos resultados.

Em termos de eficiência e eficácia, bem como na alocação de recursos, tal não poderá ser comparável, embora o trabalho produzido nas mesmas seja bastante diferente.

A divisão SI, com indicadores específicos para cada solução, torna difícil a elaboração de uma base de dados de medição para avaliar a evolução da divisão.

Estudo do alinhamento das divisões

Objetivos, indicadores, metas e planos de ação

Divisão	Fatores críticos para o sucesso da divisão	Quais os objetivos da unidade de negócio	Quais as metas a atingir	Indicadores definidos para monitorizar e efetuar o follow-up	Quais as ações implementadas/a implementar
CR	<ul style="list-style-type: none"> - Reanálise dos acordos de serviço e readaptação ao <i>pricing</i> adequado - Novas ferramentas para maior eficiência - Segregação de funções (especialização) - Controlo permanente 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o R.O. - Maior eficiência e eficácia operacional - Reanálise do processo documental / <i>Lean</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - R.O. ≥ 0 - ↗ eficiência em 20% (FTE) - ↘ 20% tempo despendido no processo tratamento documental 	<ul style="list-style-type: none"> - Receitas – custos - N° contactos / tempo / resultado - Horas / Acordo serviço 	<ul style="list-style-type: none"> - Ferramenta de controlo de crédito - <i>Lean</i> - Diminuir o n° de pendentes nas contas correntes

Os indicadores definidos indicados só contemplam uma parte dos fatores críticos e objetivos.

Os objetivos têm sequência nas metas a atingir, mas não nos indicadores.

No entanto, a melhoria contínua do serviço e a sua eficiência está presente nas ações implementadas ou a implementar, de acordo com o pretendido pela administração.

Não existe qualquer referência para o crescimento nos clientes do grupo ou fora do grupo.

Estudo do alinhamento das divisões

Objetivos, indicadores, metas e planos de ação

Divisão	Fatores críticos para o sucesso da divisão	Quais os objetivos da unidade de negócio	Quais as metas a atingir	Indicadores definidos para monitorizar e efetuar o follow-up	Quais as ações implementadas/a implementar
GT	<ul style="list-style-type: none"> - Reanálise dos acordos de serviço e readaptação ao <i>pricing</i> adequado - Novas ferramentas para maior eficiência - Segregação de funções (especialização) - Controlo permanente 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o R.O. - Segregação de funções - <i>Lean</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - R.O. ≥ 0 - ↗ eficiência em 10% (FTE) - ↘ 10% tempo despendido às tarefas - ↘ 10% taxa média de utilização / aprovação de capitais 	<ul style="list-style-type: none"> - Receitas – custos - Horas/ans 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Lean</i> - Segregação de funções mais alargada - Transformar técnicos em técnicos especialistas

Os indicadores definidos indicados só contemplam uma parte dos fatores críticos e objetivos.

O objetivo “segregação de funções” não tem ligação com as metas divulgadas.

A meta “↘ 10% taxa média de utilização / aprovação de capitais” não se enquadra em nenhum dos objetivos ou fatores críticos.

A melhoria contínua do serviço e a sua eficiência está presente nas ações implementadas ou a implementar, de acordo com o pretendido pela administração.

Não existe qualquer referência para o crescimento nos clientes do grupo ou fora do grupo.

Estudo do alinhamento das divisões

Objetivos, indicadores, metas e planos de ação

Divisão	Fatores críticos para o sucesso da divisão	Quais os objetivos da unidade de negócio	Quais as metas a atingir	Indicadores definidos para monitorizar e efetuar o follow-up	Quais as ações implementadas/a implementar
CP	<ul style="list-style-type: none"> - Maior volume de vendas - Qualidade do serviço prestado 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar back-up - Melhorar R.O. 	<ul style="list-style-type: none"> - Back-up total - Contabilização imediata - R.O. ≥ 0 	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz com níveis de conhecimento de processos das empresas - N° faturas contabilizadas à primeira/n° faturas recebidas do dia - Receitas - custos 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Lean</i> – projecto de averiguação do porquê das faturas não serem contabilizadas à primeira - Porquê da falha da compensação da conta POC 228 - Ficheiros de processos por cliente com o objetivo de qualidade

Os indicadores encontram-se adequados a alguns dos objetivos e metas definidos.

A melhoria contínua está presente em todos os aspetos, nomeadamente nas ações implementadas ou a implementar.

Não existe qualquer referência para o crescimento nos clientes do grupo ou fora do grupo.

Estudo do alinhamento das divisões

Objetivos, indicadores, metas e planos de ação

Divisão	Fatores críticos para o sucesso da divisão	Quais os objetivos da unidade de negócio	Quais as metas a atingir	Indicadores definidos para monitorizar e efetuar o follow-up	Quais as ações implementadas/a implementar
SA	- Qualidade do serviço prestado - Eficiência do serviço	- Melhorar R.O.	- Back-up	- Matriz com níveis de conhecimento de processos das empresas	- <i>Lean</i>

Esta divisão é a de menor expressão na empresa, no entanto, a melhoria contínua está aqui presente com o processo *Lean*.

Estudo do alinhamento das divisões

Objetivos, indicadores, metas e planos de ação

Divisão	Fatores críticos para o sucesso da divisão	Quais os objetivos da unidade de negócio	Quais as metas a atingir	Indicadores definidos para monitorizar e efetuar o follow-up	Quais as ações implementadas/a implementar
CG	<ul style="list-style-type: none">- Qualidade de serviço- Cumprimento dos prazos	<ul style="list-style-type: none">- Eliminar variação de trabalho- Segregação de funções	<ul style="list-style-type: none">- Analisar processo de fecho de todas as empresas	<ul style="list-style-type: none">- Prazos definidos	<ul style="list-style-type: none">- <i>Lean</i>- Segregação de funções

Os dados fornecidos pelo diretor da divisão contabilidade geral são insuficientes. No entanto, verifica-se que não existe qualquer ligação entre os objetivos, metas e indicadores da divisão, à exceção do cumprimento de prazos.

A melhoria contínua está presente na unidade.

Não existe qualquer referência para o crescimento de clientes do grupo ou fora do grupo.

Estudo do alinhamento das divisões

Objetivos, indicadores, metas e planos de ação

Divisão	Fatores críticos para o sucesso da divisão	Quais os objetivos da unidade de negócio	Quais as metas a atingir	Indicadores definidos para monitorizar e efetuar o follow-up	Quais as ações implementadas/a implementar
SI	<ul style="list-style-type: none"> - Espírito de equipa (competências individuais) - Formação interna (back-up – matriz de competências) - Estrutura empresarial do grupo 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de plataformas aplicacionais simples para empresas do grupo - Melhoria das ferramentas de SI 	<ul style="list-style-type: none"> - Uma plataforma aplicacional construída na 1ª versão - Duas aplicações construídas na plataforma aplicacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de plataformas - Nº de aplicações - Evolução da matriz de competências 	<ul style="list-style-type: none"> - Construção de novas ferramentas operacionais - Reuniões de partilha de conhecimento - Novos produtos - Prospecção nos clientes com maior potencial para construir novas aplicações

É a única divisão que refere medidas a implementar para corresponder a um dos vetores da estratégia de crescimento com maior número de serviços dentro e fora do grupo.

Os indicadores encontram-se adequados ao objetivo “Desenvolvimento de plataformas aplicacionais simples para empresas do grupo”. Para o outro objetivo indicado não existe indicador.

A melhoria contínua também está sempre presente.

7. Proposta de alteração

Um dos principais objetivos deste trabalho, senão mesmo o principal, é, mediante os dados disponíveis nos inquéritos e no documento da estratégia da empresa para o triénio 2012/2014, elaborar uma proposta de *reporting* utilizando a metodologia Balanced Scorecard.

Não serão descoradas, para a implementação da referida metodologia, todas as divisões da empresa capazes de gerar receitas próprias, porque serão as fornecedoras de receitas para a globalidade da empresa.

Após a elaboração do Balanced Scorecard global da empresa, desdobrarei o mesmo em vários Balanced Scorecard para cada uma das divisões.

O Balanced Scorecard de cada divisão etará alinhado com o Balanced Scorecard global da empresa pois, só desta forma, será possível atingir o pretendido para a empresa no seu todo, desde que cada divisão atinja o pretendido para ela mesma. A soma dos Balanced Scorecard de cada divisão deverá fornecer, como resultado final, o Balanced Scorecard global da empresa.

Utilizarei também um mapa da estratégia, com as relações causa-efeito, para cada uma das divisões pois considero ser de extrema importância a sua visualização e compreensão como guia para todos os colaboradores.

Não podemos esquecer que, para esta metodologia, a estratégia é o centro de toda a ação da empresa, para que, a partir da missão e valores consigamos atingir a visão.

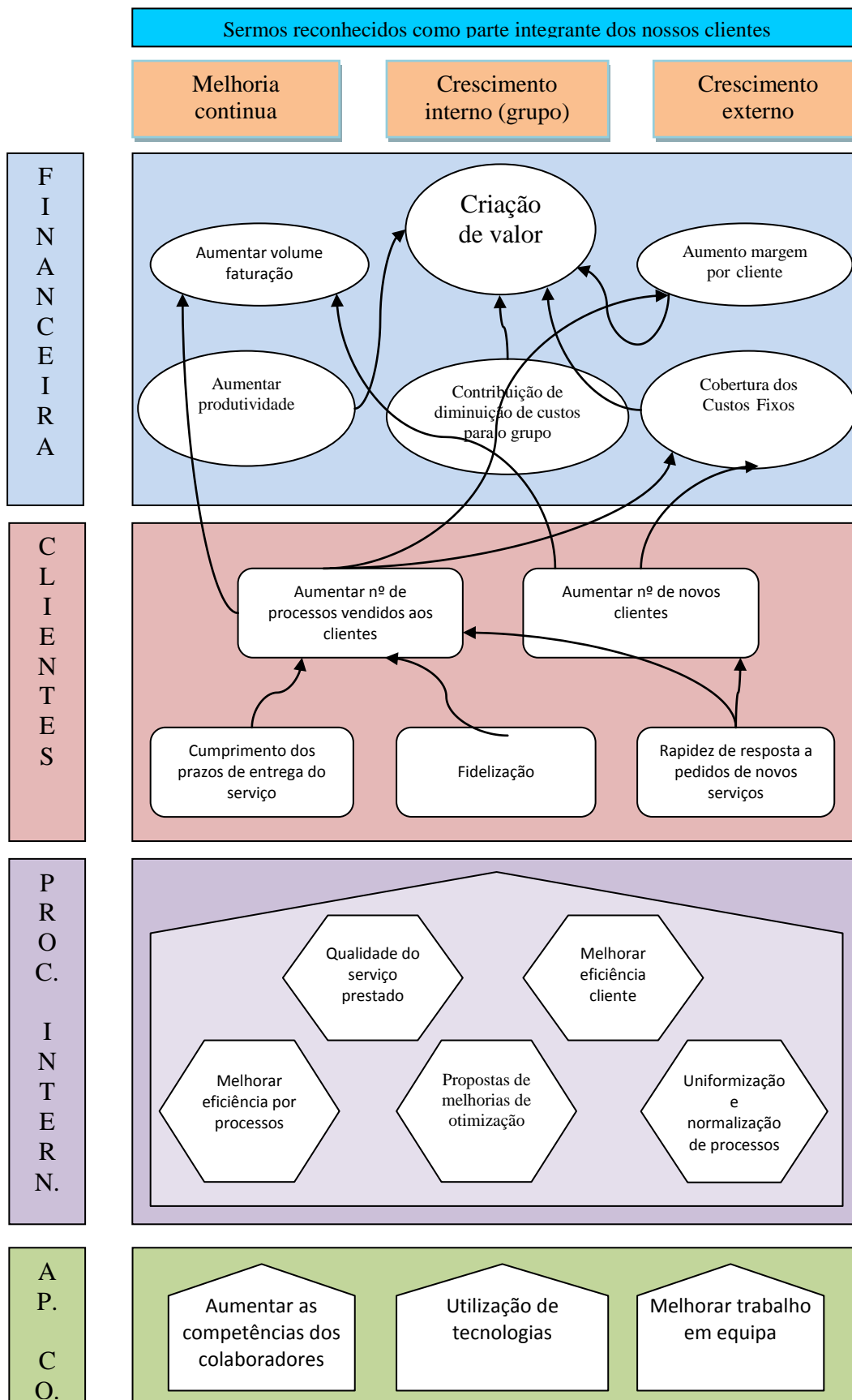
Tive em conta que as perspetivas processos internos e aprendizagem e conhecimento serão as geradoras de receita da empresa no futuro, tanto a nível da perspetiva clientes como na perspetiva financeira, logo poderão ser decisivas para o que se pretende no futuro da empresa.

Outro aspeto importante que tive em consideração foi o facto de estar em curso um processo de *Lean Six Sigma*, o qual terá de dar os seus frutos a curto prazo.

Para finalizar, darei um exemplo de como o Balanced Scorecard poderá ser ligado à remuneração variável de desempenho individual de cada colaborador e, desta forma, premiar quem realmente cumpre o pretendido pela empresa.

7.1 Proposta de Balanced Scorecard

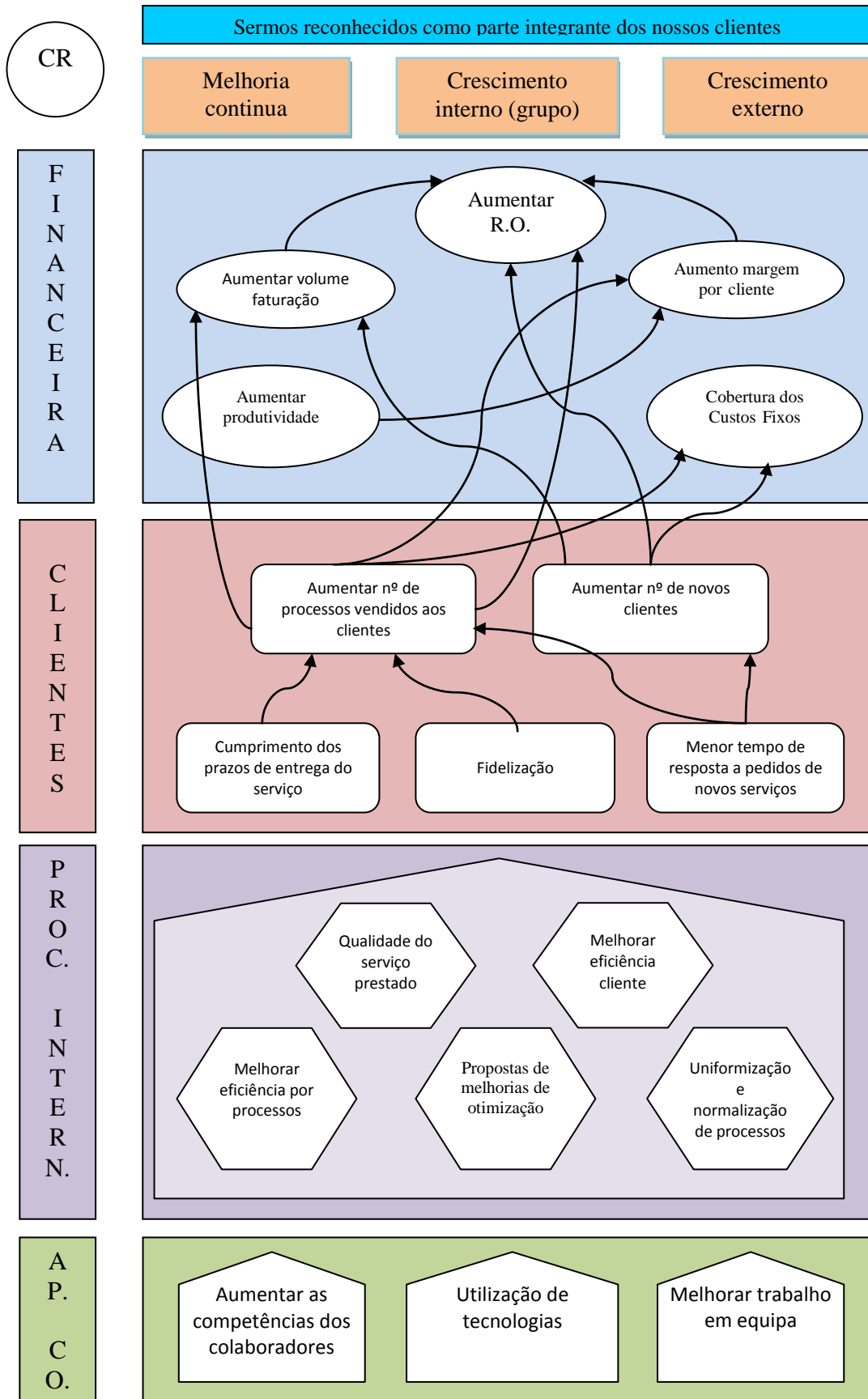
Mapa da estratégia global



Balanced Scorecard global

perspectivas	variáveis críticas/objectivos	indicadores	periodicidade de medição	metas
financeira	criação de valor	ROI (RLE/CI)	mensal	>5%
		$EP ((EBITDA - AMORTIZAÇÕES) * (1 - IRC)] - (CAPITAL INVESTIDO * WACC))$	mensal	>8%
		RO (ebitda)	mensal	>6%
	aumentar volume facturação	volume negócios contratualizado	mensal	> 10%
		faturação adicional aos clientes existentes (valor)	mensal	>15%
		faturação adicional de novos serviços / novos clientes (valor)	trimestral	>35%
	aumento margem por cliente	rentabilidade por cliente (vendas cliente - custo vendas cliente)	mensal	>12%
diminuição de custos produção		mensal	< 5%	
contribuição de diminuição de custos para o grupo	ganho do grupo em termos de custos da centralização	semestral	50.000,00 €	
cobertura dos Custos Fixos	valor negociado ANS / custos fixos	trimestral	100%	
aumentar produtividade	Ebitda / nº colaboradores	mensal	> 2%	
clientes	aumentar nº de processos vendidos aos clientes	nº processos (por cliente)	trimestral	3
		apresentação de novos processos/serviços	trimestral	30
		tx sucesso - nº produtos vendidos/apresentados	trimestral	10%
	aumentar nº de novos clientes	nº novos clientes grupo	trimestral	1
		nº novos clientes extra grupo	trimestral	1
	cumprimento dos prazos de entrega do serviço	data acordada para entrega do serviço	mensal	100%
fidelização	nº processos activos por cliente (n) / nº processos activos por cliente (n-1)	mensal	>5%	
	tempo permanência cliente	trimestral	5 clientes + 10 anos	
rapidez de resposta a pedidos de novos serviços	envio de propostas até dois dias úteis seguintes	mensal	100%	
processos internos	qualidade do serviço prestado	tx produção sem inconformidades / processo	semanal	90%
		cumprimento dos prazos dos serviços prestados	semanal	100%
	melhorar eficiência cliente	questionário satisfação e reconhecimento	trimestral	75%
		nº inconformidades	semanal	<20%
		nº de horas negociadas ANS / nº horas dispendidas	semanal	100%
		tempo dispendido / tempo previsto	semanal	90%
		tempo médio por processos	semanal	<5%
	propostas de melhorias de optimização	nº propostas	trimestral	60
tx implementação das novas propostas		trimestral	10%	
uniformização e normalização de processos	mapeamento dos processos	trimestral	65% tempo dispendido	
	nº de processos diferentes / processo	trimestral	0%	
aprendiz. e crescim.	aumentar competências colaboradores	horas formação técnica	semestral	
		horas formação comportamental	semestral	
	utilização de tecnologias	horas formação técnica	semestral	
melhorar trabalho em equipa	segregação de funções	trimestral	85%	

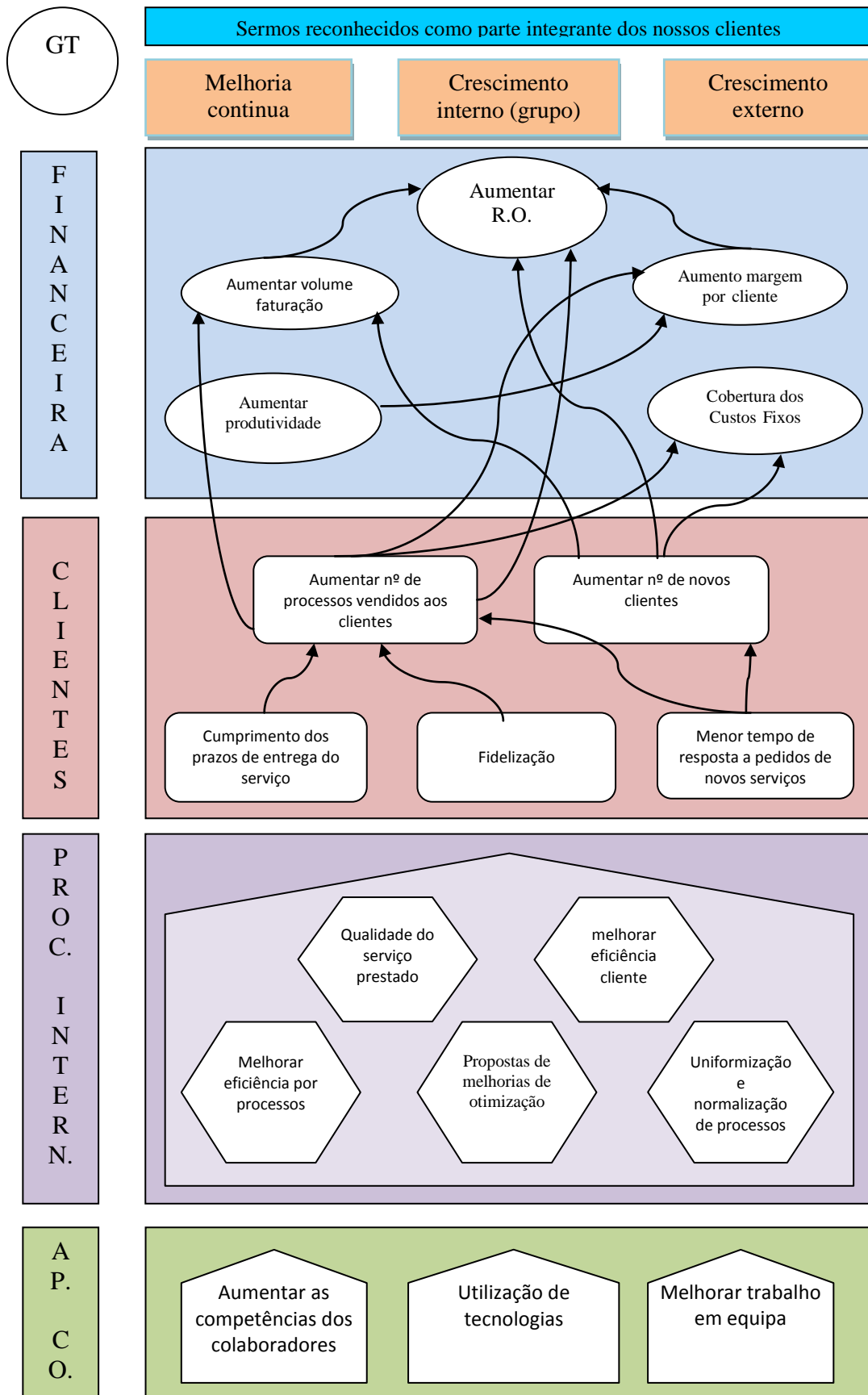
Mapa da estratégia - divisão contas a receber



Balanced Scorecard – divisão contas a receber

perspectivas	variáveis críticas/objectivos	indicadores	periodicidade de medição	metas
financeira	aumentar R.O	RO (ebitda)	mensal	> 15%
	aumentar volume facturação	volume negócios contratualizado	mensal	>20%
		faturação adicional aos clientes existentes (valor) faturação adicional de novos serviços / novos clientes (valor)	mensal trimestral	>2% >15%
	aumento margem por cliente	rentabilidade por cliente (vendas cliente - custo vendas cliente)	mensal	>5%
		diminuição de custos produção	mensal	<2%
	Cobertura dos Custos Fixos	valor negociado ANS / custos fixos	trimestral	85%
aumentar produtividade divisão	Ebitda / nº colaboradores	mensal	>4%	
clientes	aumentar nº de processos vendidos aos clientes	nº processos (por cliente)	trimestral	3
		apresentação de novos processos/serviços	trimestral	30
		tx sucesso - nº produtos vendidos/apresentados	trimestral	10%
	aumentar nº de novos clientes	nº novos clientes grupo	trimestral	1
		nº novos clientes extra grupo	trimestral	1
	cumprimento dos prazos de entrega do serviço	data acordada para entrega do serviço	mensal	100%
fidelização	nº processos activos por cliente (n) / nº processos activos por cliente (n-1)	mensal	>10%	
	tempo permanência cliente	trimestral	5 clientes + 10 anos	
rapidez de resposta a pedidos de novos serviços	envio de propostas até dois dias úteis seguintes		100%	
processos internos	qualidade do serviço prestado	tx produção sem inconformidades / processo	semanal	85%
		cumprimento dos prazos dos serviços prestados	semanal	100%
	melhorar eficiência cliente	questionário satisfação e reconhecimento	trimestral	75%
		nº inconformidades	semanal	<25%
		nº de horas negociadas ANS / nº horas dispendidas	semanal	110%
		tempo dispendido / tempo previsto	semanal	90%
	melhorar eficiência por processos	tempo médio por processos	semanal	<10%
		nº propostas	trimestral	10
propostas de melhorias de optimização	tx implementação das novas propostas	trimestral	25%	
	mapeamento dos processos	trimestral	65% tempo dispendido	
uniformização e normalização de processos	nº de processos diferentes / processo	trimestral	0%	
aprendiz. e crescim.	aumentar competências colaboradores	horas formação técnica	semestral	
		horas formação comportamental	semestral	
	utilização de tecnologias	horas formação técnica	semestral	
	melhorar trabalho em equipa	segregação de funções	trimestral	85%

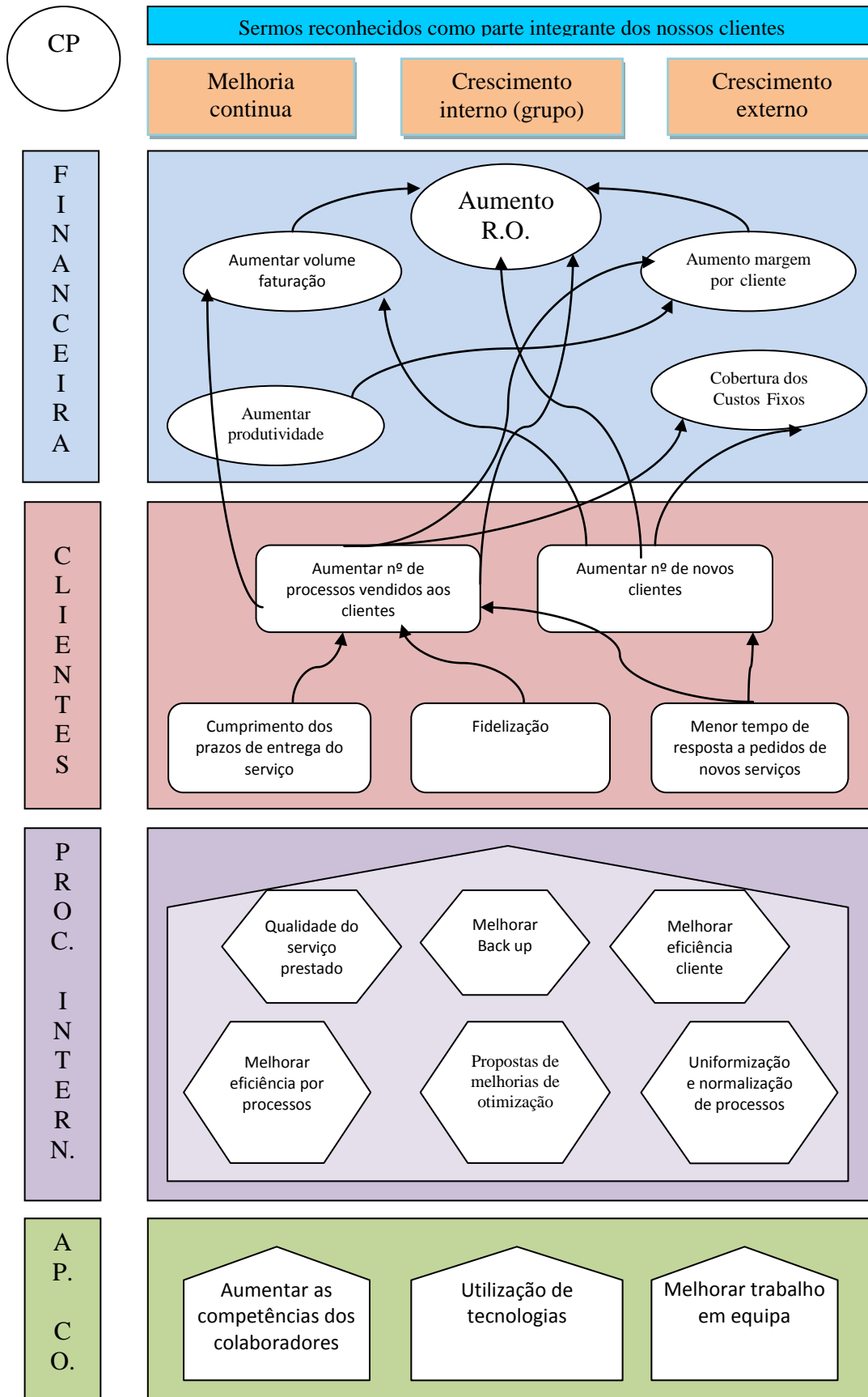
Mapa da estratégia – divisão gestão de tesouraria



Balanced Scorecard – divisão gestão de tesouraria

perspectivas	variaveis criticas/objectivos	indicadores	periodicidade de medição	metas	
financeira	aumentar R.O	RO (ebitda)	mensal	>5%	
	aumentar volume facturação	volume negócios contratualizado	mensal	>3%	
		faturação adicional aos clientes existentes (valor)	mensal	>1%	
		faturação adicional de novos serviços / novos clientes (valor)	trimestral	>12%	
	aumento margem por cliente	rentabilidade por cliente (vendas cliente - custo vendas cliente)	mensal	>2%	
		diminuição de custos produção	mensal	<5%	
Cobertura dos Custos Fixos	valor negociado ANS / custos fixos	trimestral	92%		
aumentar produtividade da divisão	Ebitda / nº colaboradores	mensal	>2%		
clientes	aumentar nº de processos vendidos aos clientes	nº processos (por cliente)	trimestral	3	
		apresentação de novos processos/serviços	trimestral	30	
		tx sucesso - nº produtos vendidos/apresentados	trimestral	10%	
	aumentar nº de novos clientes	nº novos clientes grupo	trimestral	1	
		nº novos clientes extra grupo	trimestral	1	
	cumprimento dos prazos de entrega do serviço	data acordada para entrega do serviço	mensal	100%	
fidelização	nº processos activos por cliente (n) / nº processos activos por cliente (n-1)	mensal	>3%		
rapidez de resposta a pedidos de novos serviços	tempo permanência	trimestral	5 clientes + 10 anos		
		envio de propostas até dois dias úteis seguintes	mensal	100%	
processos internos	qualidade do serviço prestado	tx produção sem inconformidades / processo	semanal	95%	
		cumprimento dos prazos dos serviços prestados	semanal	100%	
	melhorar eficiência cliente	questionário satisfação e reconhecimento	trimestral	75%	
		nº inconformidades	semanal	<5%	
		nº de horas negociadas ANS / nº horas dispendidas	nº de horas negociadas ANS / nº horas dispendidas	semanal	95%
			tempo dispendido / tempo previsto	semanal	90%
			tempo médio por processos	semanal	<3%
	propostas de melhorias de optimização	nº propostas	trimestral	3	
tx implementação das novas propostas		trimestral	10%		
uniformização e normalização de processos	mapeamento dos processos	trimestral	65% tempo dispendido		
	nº de processos diferentes / processo	trimestral	0%		
aprendiz. e crescim.	aumentar competências colaboradores	horas formação técnica	semestral		
		horas formação comportamental	semestral		
	utilização de tecnologias	horas formação técnica	semestral		
	melhorar trabalho em equipa	segregação de funções	trimestral	85%	

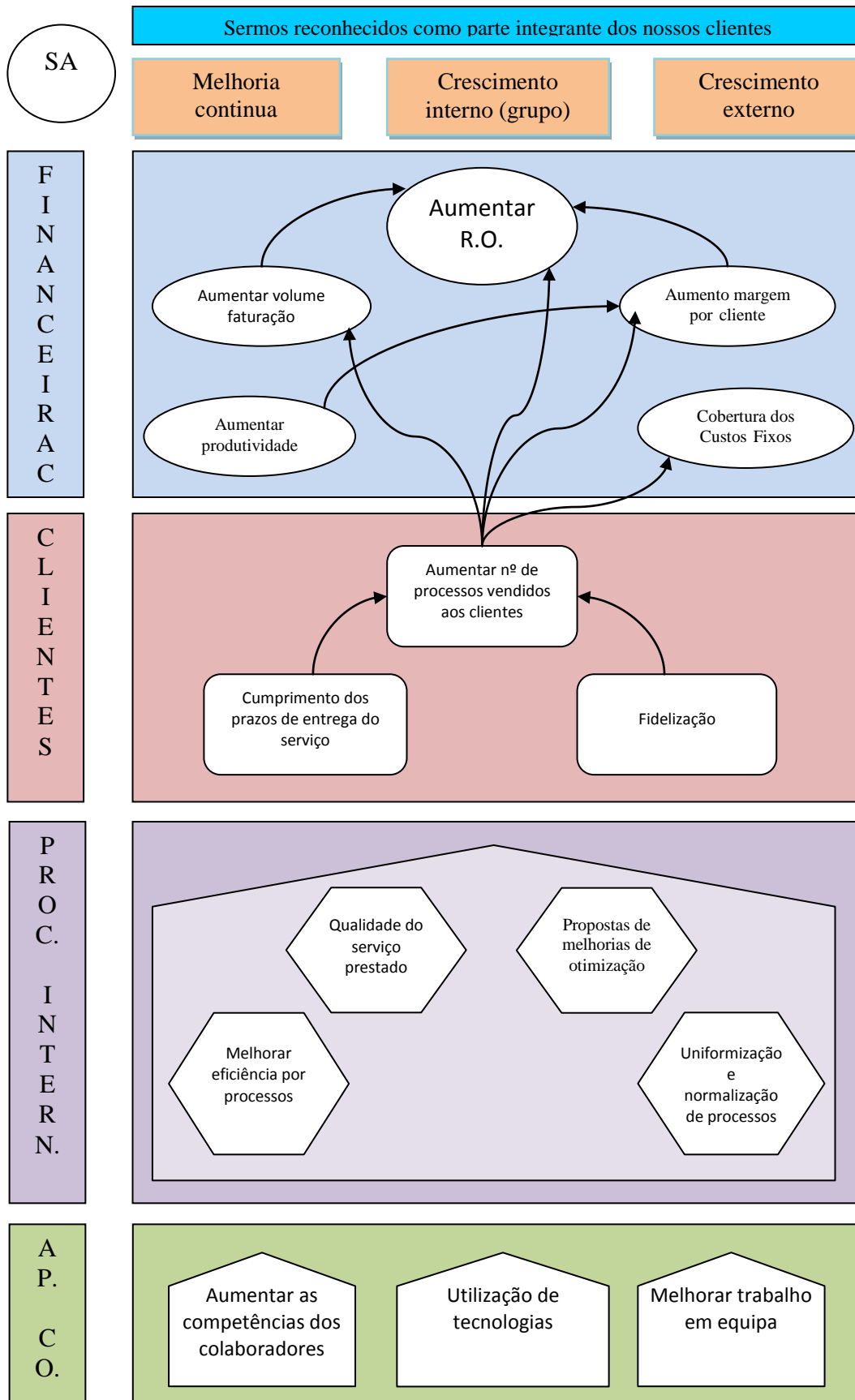
Mapa da estratégia – divisão contas a pagar



Balanced Scorecard – divisão contas a pagar

perspectivas	variáveis críticas/objectivos	indicadores	periodicidade de medição	metas
financeira	aumentar R.O	RO (ebitda)	mensal	> 18%
	aumentar volume facturação	volume negócios contratualizado	mensal	> 15%
		faturação adicional aos clientes existentes (valor)	mensal	>5%
	aumento margem por cliente	faturação adicional de novos serviços / novos clientes (valor)	trimestral	>20%
		rentabilidade por cliente (vendas cliente - custo vendas cliente)	mensal	>8%
	Cobertura dos Custos Fixos	diminuição de custos produção	mensal	<5%
aumentar produtividade da divisão	valor negociado ANS / custos fixos	trimestral	95%	
	Ebitda / nº colaboradores	mensal	>7%	
clientes	aumentar nº de processos vendidos aos clientes	nº processos (por cliente)	trimestral	3
		apresentação de novos processos/serviços	trimestral	30
		tx sucesso - nº produtos vendidos/apresentados	trimestral	10%
	aumentar nº de novos clientes	nº novos clientes grupo	trimestral	1
		nº novos clientes extra grupo	trimestral	1
	cumprimento dos prazos de entrega do serviço	data acordada para entrega do serviço	mensal	100%
fidelização	nº processos activos por cliente (n) / nº processos activos por cliente (n-1)	mensal	> 5%	
rapidez de resposta a pedidos de novos serviços	tempo permanência	trimestral	5 clientes + 10 anos	
	envio de propostas até dois dias úteis seguintes	mensal	100%	
processos internos	qualidade do serviço prestado	tx produção sem inconformidades / processo	semanal	90%
		cumprimento dos prazos dos serviços prestados	semanal	100%
	melhorar eficiência cliente	questionário satisfação e reconhecimento	trimestral	75%
		nº inconformidades	semanal	<10%
	melhorar eficiência por processos	nº de horas negociadas ANS / nº horas dispendidas	semanal	80%
		tempo dispendido / tempo previsto	semanal	95%
		tempo médio por processos	semanal	<4%
	propostas de melhorias de optimização	nº propostas	trimestral	8
tx implementação das novas propostas		trimestral	10%	
melhorar back-up	matriz com níveis de conhecimento de processos por empresa	trimestral	90%	
uniformização e normalização de processos	mapeamento dos processos	trimestral	80% tempo dispendido	
	nº de processos diferentes / processo	trimestral	0%	
aprendiz. e crescim.	aumentar competências colaboradores	horas formação técnica	semestral	
		horas formação comportamental	semestral	
	utilização de tecnologias	horas formação técnica	semestral	
	melhorar trabalho em equipa	segregação de funções	trimestral	93%

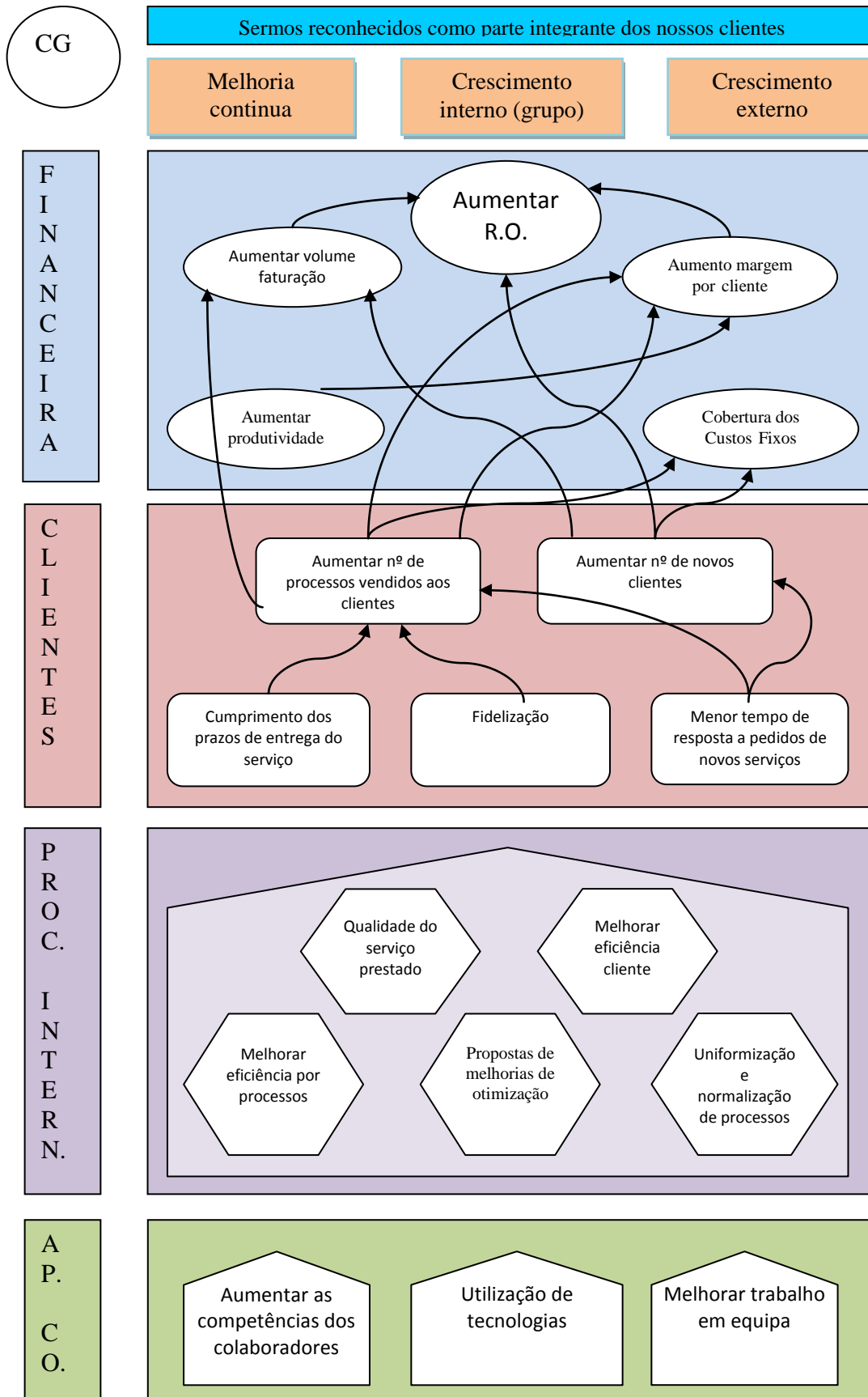
Mapa da estratégia – divisão serviços de apoio



Balanced Scorecard – divisão serviços de apoio

perspectivas	variaveis criticas/objectivos	indicadores	periodicidade de medição	metas
financeira	aumentar R.O	RO (ebitda)	mensal	>5%
	aumentar volume facturação	volume negócios contratualizado	mensal	>3%
		faturação adicional aos clientes existentes (valor)	mensal	>1%
		faturação adicional de novos serviços / novos clientes (valor)	trimestral	0%
	aumento margem por cliente	rentabilidade por cliente (vendas cliente - custo vendas cliente)	mensal	>3%
		diminuição de custos produção	mensal	<5%
Cobertura dos Custos Fixos	valor negociado ANS / custos fixos	trimestral	90%	
aumentar produtividade da divisão	Ebitda / nº colaboradores	mensal	>2%	
clientes	aumentar nº de processos vendidos aos clientes	nº processos (por cliente)	trimestral	1
		apresentação de novos processos/serviços	trimestral	5
		tx sucesso - nº produtos vendidos/apresentados	trimestral	2%
	cumprimento dos prazos de entrega do serviço	data acordada para entrega do serviço	mensal	100%
	fidelização	nº processos activos por cliente (n) / nº processos activos por cliente (n-1) tempo permanência	mensal trimestral	>0% 5 clientes + 10 anos
processos internos	qualidade do serviço prestado	tx produção sem inconformidades / processo	semanal	95%
		cumprimento dos prazos dos serviços prestados	semanal	100%
	melhorar eficiência por processos	nº de horas negociadas ANS / nº horas dispendidas	semanal	<10%
		tempo dispendido / tempo previsto	semanal	90%
		tempo médio por processos	semanal	<5%
	propostas de melhorias de optimização	nº propostas	trimestral	3
		tx implementação das novas propostas	trimestral	33%
	uniformização e normalização de processos	mapeamento dos processos	trimestral	65% tempo dispendido
nº de processos diferentes / processo		trimestral	0%	
aprendiz. e crescim.	aumentar competências colaboradores	horas formação técnica	semestral	
		horas formação comportamental	semestral	
	utilização de tecnologias	horas formação técnica	semestral	
	melhorar trabalho em equipa	segregação de funções	trimestral	85%

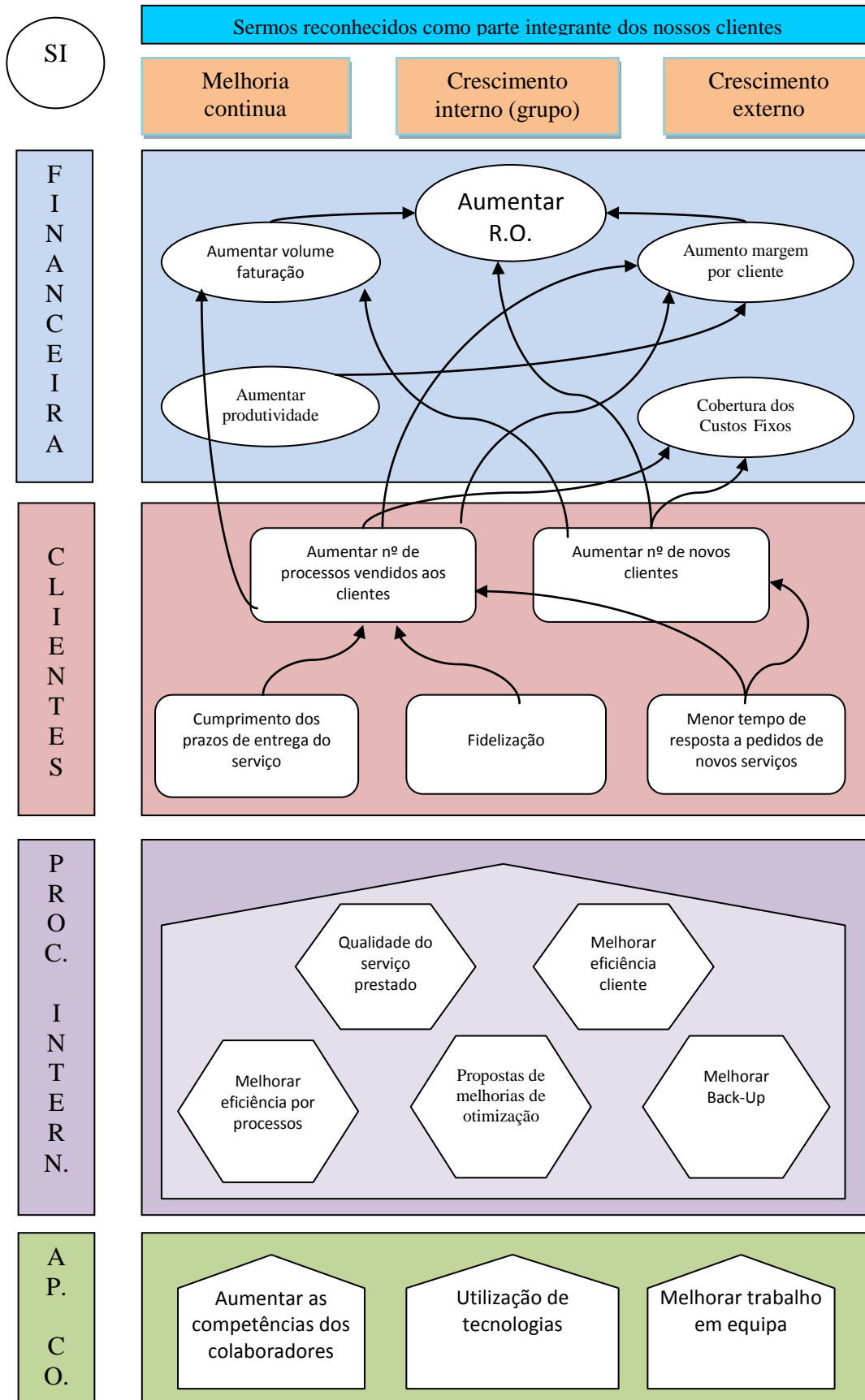
Mapa da estratégia – divisão contabilidade geral



Balanced Scorecard – divisão contabilidade geral

perspectivas	variaveis criticas/objectivos	indicadores	periodicidade de medição	metas
financeira	aumentar R.O	RO (ebitda)	mensal	>3%
	aumentar volume facturação	volume negócios contratualizado	mensal	>12%
		faturação adicional aos clientes existentes (valor)	mensal	>8%
		faturação adicional de novos serviços / novos clientes (valor)	trimestral	>5%
	aumento margem por cliente	rentabilidade por cliente (vendas cliente - custo vendas cliente)	mensal	>15%
		diminuição de custos produção	mensal	<10%
Cobertura dos Custos Fixos	valor negociado ANS / custos fixos	trimestral	100%	
aumentar produtividade da divisão	Ebitda / nº colaboradores	mensal	>3%	
clientes	aumentar nº de processos vendidos aos clientes	nº processos (por cliente)	trimestral	4
		apresentação de novos processos/serviços	trimestral	10
		tx sucesso - nº produtos vendidos/apresentados	trimestral	25%
	aumentar nº de novos clientes	nº novos clientes grupo	trimestral	1
		nº novos clientes extra grupo	trimestral	1
	cumprimento dos prazos de entrega do serviço	data acordada para entrega do serviço	mensal	100%
fidelização	nº processos activos por cliente (n) / nº processos activos por cliente (n-1)	mensal	>3%	
rapidez de resposta a pedidos de novos serviços	tempo permanência	trimestral	5 clientes + 10 anos	
	envio de propostas até dois dias úteis seguintes	mensal	100%	
processos internos	qualidade do serviço prestado	tx produção sem inconformidades / processo	semanal	100%
		cumprimento dos prazos dos serviços prestados	semanal	100%
	melhorar eficiência cliente	questionário satisfação e reconhecimento	trimestral	75%
		nº inconformidades	semanal	<10%
	melhorar eficiência por processos	nº de horas negociadas ANS / nº horas dispendidas	semanal	95%
		tempo dispendido / tempo previsto	semanal	90%
		tempo médio por processos	semanal	<3%
		eliminar variação de trabalho	semanal	90%
	propostas de melhorias de optimização	nº propostas	trimestral	5
		tx implementação das novas propostas	trimestral	20%
uniformização e normalização de processos	mapeamento dos processos	trimestral	85% tempo dispendido	
	nº de processos diferentes / processo	trimestral	0%	
aprendiz. e crescim.	aumentar competências colaboradores	horas formação técnica	semestral	
		horas formação comportamental	semestral	
	utilização de tecnologias	horas formação técnica	semestral	
	melhorar trabalho em equipa	segregação de funções	trimestral	90%

Mapa da estratégia – divisão sistemas de informação



Balanced Scorecard – divisão sistemas de informação

perspectivas	variaveis criticas/objectivos	indicadores	periodicidade de medição	metas
financeira	aumentar R.O	RO (ebitda)	mensal	>3%
	aumentar volume facturação	volume negócios contratualizado	mensal	>10%
		faturação adicional aos clientes existentes (valor)	mensal	>20%
	aumento margem por cliente	faturação adicional de novos serviços / novos clientes (valor)	trimestral	>35%
		rentabilidade por cliente (vendas cliente - custo vendas cliente)	mensal	>8%
	Cobertura dos Custos Fixos	diminuição de custos produção	mensal	<2%
aumentar produtividade da divisão	valor negociado ANS / custos fixos	trimestral	125%	
		Ebitda / nº colaboradores	mensal	>1%
clientes	aumentar nº de processos vendidos aos clientes	nº processos (por cliente)	trimestral	5
		apresentação de novos processos/serviços	trimestral	15
		tx sucesso - nº produtos vendidos/apresentados	trimestral	33%
	aumentar nº de novos clientes	nº novos clientes grupo	trimestral	1
		nº novos clientes extra grupo	trimestral	3
	cumprimento dos prazos de entrega do serviço	data acordada para entrega do serviço	mensal	100%
fidelização	nº processos activos por cliente (n) / nº processos activos por cliente (n-1)	mensal	>5%	
rapidez de resposta a pedidos de novos serviços	tempo permanência	trimestral	5 clientes + 10 anos	
		envio de propostas até dois dias úteis seguintes	mensal	100%
processos internos	qualidade do serviço prestado	tx produção sem inconformidades / processo	semanal	97%
		cumprimento dos prazos dos serviços prestados	semanal	100%
	melhorar eficiência cliente	questionário satisfação e reconhecimento	trimestral	75%
		nº problemas informáticos	semanal	15
		nº de resolução de problemas no cliente	semanal	3
	melhorar eficiência por processos	menor tempo de resposta a solicitações	semanal	10 minutos
		tempo dispendido / tempo previsto	semanal	<5%
	melhorar back-up	tempo médio por processos	semanal	<7%
eliminar variação de trabalho		semanal	80%	
propostas de melhorias de optimização	matriz com niveis de conhecimento de processos por empresa	trimestral	90%	
		nº propostas	trimestral	20
		tx implementação das novas propostas	trimestral	25%
aprendiz. e crescim.	aumentar competências colaboradores	horas formação técnica	semestral	
		horas formação comportamental	semestral	
	utilização de tecnologias	horas formação técnica	semestral	
	melhorar trabalho em equipa	segregação de funções	trimestral	90%

7.2 Ligação entre o *Balanced Scorecard* e a remuneração variável

A remuneração variável é, nos dias de hoje, uma forte componente motivacional para os colaboradores das empresas no desempenho das suas funções.

Esta remuneração variável é extensível a todos os colaboradores da empresa em análise neste trabalho.

Ao implementarmos a metodologia do *Balanced Scorecard*, desdobrada para cada divisão da empresa, com os novos conjuntos de indicadores e metas definidos no ponto anterior, passamos a ser capazes de definir, através do processo segregação de funções já em curso, as funções de cada colaborador da empresa na respetiva divisão.

Desta forma, ser-nos-á mais fácil premiar aqueles que, pelo seu desempenho e colaboração, contribuem para a execução da estratégia definida pela organização.

A remuneração variável passaria a ser medida através de indicadores de medição objetiva e simples, estando na sua completude alinhados com o pretendido pela organização, como exemplificado abaixo:

melhorar eficiência por processos	tempo dispendido / tempo previsto	semanal	<5%
	tempo médio por processos	semanal	<7%
	eliminar variação de trabalho	semanal	80%

- Pressupondo que na segregação de funções encarregou-se o colaborador AAAA com a função principal do objetivo estratégico abaixo mencionado e com as diferentes metas a atingir, o colaborador deverá ser premiado se atingir ou ultrapassar o esperado, pois contribuiu com o solicitado pela organização no desempenho da sua estratégia para atingir a visão. No entanto, se se verificar a situação contrária, a mesma terá de ser revista pois as metas podem estar mal definidas, originando a desmotivação do colaborador. Por outro lado, se se constatar que o colaborador está a desempenhar funções que não são adequadas ao seu perfil, e por isso mesmo não contribui para o cumprimento da estratégia da organização, o departamento de recursos humanos deverá recolocar o trabalhador noutras funções, sendo substituído por outro nas que previamente lhe foram atribuídas.

8. Conclusão

O presente trabalho é uma dissertação no âmbito do Mestrado em Contabilidade e Finanças.

Este trabalho tinha como objetivo principal estudar e analisar o alinhamento interno de uma empresa de serviços partilhados de um grande grupo económico nacional.

Consistia em analisar os dados existentes e o sistema de gestão atualmente implementado, identificando os aspetos críticos e explicitar as vantagens da implementação da metodologia Balanced Scorecard no alinhamento da mesma.

Foi proposto a aplicação da ferramenta de gestão estratégica Balanced Scorecard para a empresa como um novo modelo de reporting interno e alinhamento interno, bem como a sua ligação à remuneração variável através do desempenho dos colaboradores.

Foram também indicados novos objetivos críticos, indicadores e metas, sem alterar as linhas estratégicas definidas pela administração, bem como mantendo a missão, valores e visão iniciais.

Com a adoção desta ferramenta estratégica de gestão, a estratégia passa a ser o centro da organização na tomada de decisão, através da gestão da performance e do seu acompanhamento, de modo a que a visão idealizada pelos órgãos de decisão da empresa seja atingida com a colaboração de todos os intervenientes da empresa.

Temos consciência das alterações culturais e comportamentais que a adoção desta metodologia irá provocar na organização mas, por outro lado, compreendemos a sua necessidade para preparar a empresa para o futuro.

Não podemos deixar de transmitir que o Balanced Scorecard não é somente uma ferramenta para a medição, mas sim um sistema de gestão e apoio à decisão, o qual permite o equilíbrio ou balanceamento entre os objetivos definidos nas várias perspetivas com os seus indicadores de resultados (passado) e indicadores indutores (futuro), e metas. Permite também, a todo o momento, aferir o grau de concretização da estratégia e efetuar os ajustes necessários.

Esperaremos, desta forma, conseguir atingir o pretendido e o sucesso desejado para a empresa.

9. Bibliografia

- Bungay, S. (2011), How to make the most of your company's strategy, *Harvard Business Review* (janeiro – fevereiro, 2011)
- Cruz, C. (2006), Balanced Scorecard – concentrar uma organização no que é essencial, Porto, Vida Económica
- Drucker, P. (1989), What business can learn from non profits, *Harvard Business Review* (Julho – Agosto 1989)
- Kaplan, R. e Norton, D. (1992), The balanced Scorecard – measures that drive performance, *Harvard Business Review* (janeiro – fevereiro, 1992)
- Kaplan, R. e Norton, D. (1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review* (Janeiro – Fevereiro, 1996)
- Kaplan, R. e Norton, D. (2004), Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes, *Harvard Business School press*
- Kaplan, R. e Norton, D. (2005), The office of strategy management, *Harvard Business Review* (Outubro, 2005)
- Kaplan, R. e Norton, D. (2006), How to implement a new strategy without disrupting your organization, *Harvard Business Review* (Março, 2006)
- Neely, A. e Kennerley, M. e Adams, C. (2002), The performance prism: *The scorecard for measuring and managing business success*, Cranfield school of management, Cranfield
- Osborne, D. e Gaebler, T. (1992) Reinventing Government: *How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Addison – Wesley, Massachussets
- Poister, T. (2003) measuring performance in public and nonprofit organizations, John Wiley & Sons, New Jersey
- Pinto, F., (2009), Balanced Scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos, 1ª edição, Lisboa, Edições Sílabo
- Sousa, M. e Rodrigues, L., (2002), O Balanced Scorecard – um instrumento de gestão estratégica para o século XXI, Porto, Rei dos Livros

10. Webgrafia

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/ArticlesWhitePapers/tabid/56/Default.aspx>

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/StrategicPlanningBasics/tabid/459/Default.aspx>

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/PerformanceMeasurement/tabid/59/Default.aspx>

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/GovernmentPerformance/tabid/377/Default.aspx>

<http://www.balancedscorecard.org/LinkClick.aspx?fileticket=1Uq6fsxJyaY%3d&tabid=56>

<http://www.exertus.pt/Default.aspx?tabid=224&articleType=ArticleView&articleId=15>

http://qsmcontroladoria.com.br/mapa_estrategico.html

Anexos

Questionário para Administrador

Qual a missão da Empresa

Qual a visão da Empresa

Quais os valores da Empresa

Qual a estratégia da Empresa

Quais os fatores críticos para o sucesso da Empresa

Quais os objetivos da Empresa

Quais as metas a atingir

Quais os indicadores definidos para monitorizar e efetuar o follow-up

Quais as ações implementadas/a implementar

Questionário para as divisões (diretores)

Qual a missão da Empresa

Qual a visão da Empresa

Quais os valores da Empresa

Qual a estratégia da Empresa

Qual a estratégia da divisão

O que se produz e como se mede (principal)

Quais os fatores críticos para o sucesso da divisão

Quais os objetivos da divisão

Quais as metas a atingir

Quais os indicadores definidos para monitorizar e efetuar o follow-up

Quais as ações implementadas/a implementar

Administrador

Qual a missão da Empresa

Prestar serviços com valor acrescentado aos clientes e reconhecido por eles

Qual a visão da Empresa

Ser parte integrante dos clientes, não só como fornecedor de serviços

Quais os valores da Empresa

Espirito de equipa

Sentido crítico

Orientação para o cliente

Qual a estratégia da Empresa

Maior negócio dentro do próprio grupo, seja a nível de mais clientes, bem como a prestação de mais serviços/produtos

Quais os fatores críticos para o sucesso da Empresa

Fidelização do cliente através do reconhecimento do serviço prestado

Melhoria contínua e diminuição de preços

Quais os objetivos da Empresa

Autossustentabilidade

Aumentar nº clientes

Aumentar receita

Aumentar produtividade

Quais as metas a atingir

Autossustentabilidade – EP (EVA)> 2011

Aumentar nº clientes

Aumentar receita – ML ↗ 30% - ↗ V.N.

Aumentar produtividade

Quais os indicadores definidos para monitorizar e efetuar o follow-up

EVA

ML

V.N.

Quais as ações implementadas/a implementar

Lean Six Sigma

Mapeamento de processos

Segregação de funções

Divisão - Contas a receber e tesouraria (diretor comum)

Qual a missão da Empresa

Prestar serviços aos clientes de forma otimizada e que seja reconhecida pelos mesmos

Qual a visão da Empresa

Ser reconhecida como parceiro de negócio dos seus clientes

Quais os valores da Empresa

Orientação para o cliente
Trabalho de equipa
Espírito crítico

Qual a estratégia da Empresa

Alargar o âmbito dos serviços aos clientes
Focar no grupo: novos clientes
Novos serviços aos clientes atuais

Qual a estratégia da divisão

CR: Alargar o âmbito dos serviços aos clientes novos clientes e novos serviços aos clientes atuais

GT: previsão e planeamento de consolidação da tesouraria corporativa

O que se produz e como se mede (principal)

CR: recebimentos - (volume/horas)
Cobranças - (volume/horas)
Controlo de crédito - (volume/horas)
Tratamento documental (ligação com logística/contabilidade/área

financeira) - (volume/horas)

GT: gestão de fundos das diferentes empresas (prazos pgt/rec e otimização diária da posição de tesouraria

Previsão de tesouraria
Controlo de produtos financeiros

Quais os fatores críticos para o sucesso da divisão

CR e GT: reanálise dos ANS e readaptação ao *pricing* adequado
Novas ferramentas para maior eficiência
Segregação de funções (especialização)
Controlo permanente

Quais os objetivos da divisão

CR: Melhorar o RO
Maior eficiência e eficácia operacional
Reanálise do processo de tratamento documental / *LEAN*

GT: melhorar o RO
Segregação de funções
LEAN

Quais as metas a atingir

CR: RO \geq 0

↗ eficiência 20% (FTE)

↘ 20% tempo despendido no processo de tratamento documental

GT: RO \geq 0

↗ eficiência 10% (FTE)

↘ 10% Tx média de utilização/aprovação de capitais

↘ 10% tempo dispensado às tarefas

Quais os indicadores definidos para monitorizar e efetuar o follow-up

CR: GT: nº contatos/tempo dos contatos/resultado dos contatos

Horas vs ANS

Quais as ações implementadas/a implementar

CR: ferramenta de controlo de crédito

Lean

Diminuir nº documentos pendentes nas contas correntes

GT: *Lean*

Segregação de funções mais alargada

Transformar técnicos em técnicos especialistas

Divisão - Contas a pagar e serviços de apoio (diretor comum)

Qual a missão da Empresa

Prestar serviços às empresas libertando-as para atividades mais produtivas

Qual a visão da Empresa

Ser parte integrante do nosso cliente

Quais os valores da Empresa

Sentido crítico

Orientação para o cliente

Espírito de equipa

Qual a estratégia da Empresa

Manter os clientes atuais, aumentando as vendas de serviços aos mesmos clientes

Qual a estratégia da divisão

Melhoria contínua dos processos operacionais

O que se produz e como se mede (principal)

Contabilização de faturas (nº faturas digitalizadas/processadas/contabilizadas por tempo)

Contabilização de notas de despesa (nº notas de despesa)

Fundo fixo de caixa (nº caixas)

Pagamentos automáticos (nº pagamentos por tempo)

Pagamentos manuais (nº pagamentos por tempo)

Quais os fatores críticos para o sucesso da divisão

Maior volume de vendas

Qualidade do serviço prestado

Quais os objetivos da divisão

Melhorar Back-up

Melhorar RO

Quais as metas a atingir

Back-up total – cada colaborador poder efetuar processos em qualquer umas das empresas clientes

Contabilização imediata

RO ≥ 0

Quais os indicadores definidos para monitorizar e efetuar o follow-up

Back-up total – matriz com vários níveis de conhecimento dos processos e das várias tarefas

Contabilização imediata – nº faturas contabilizadas à 1ª/nº FT recebidas dia

RO ≥ 0

Quais as ações implementadas/a implementar

Lean – projeto para averiguar o porquê das faturas não serem contabilizadas à 1ª
Porque falha a compensação automática da conta POC 228
Ficheiros de processos por cliente com o objetivo de qualidade

Divisão – sistemas de informação

Qual a missão da Empresa

Prestação de serviços aos clientes e com valor reconhecido por estes

Qual a visão da Empresa

Não sabe

Quais os valores da Empresa

Sentido crítico

Orientação para o cliente

Espírito de equipa

Qual a estratégia da Empresa

Melhorar a qualidade do serviço

Aumento de serviços para as empresas do grupo

Aumentar serviços para o mercado externo

Qual a estratégia da divisão

Aumentar serviços para as empresas do grupo através do desenvolvimento
aplicacional

O que se produz e como se mede (principal)

Soluções completas de sistemas de informação (infraestruturas e serviços) –
(indicadores específicos de cada solução (pc/espaco/...))

Quais os fatores críticos para o sucesso da divisão

Espírito de equipa (competências individuais)

Formação interna (back-up – matriz de competências)

Estrutura empresarial do grupo

Quais os objetivos da divisão

Desenvolvimento de plataformas aplicacionais simples para empresas do grupo

Melhoria das ferramentas de SI

Quais as metas a atingir

1 plataforma aplicacional construída na 1ª versão

2 aplicações construídas na aplicação anterior

Quais os indicadores definidos para monitorizar e efetuar o follow-up

Nº de plataformas

Nº de aplicações

Evolução da matriz de competências

Quais as ações implementadas/a implementar

Construção de novas ferramentas operacionais

Reuniões de partilha de conhecimento

Novos produtos

Prospecção nos clientes com maior potencial para construir novas aplicações

Divisão – contabilidade geral

Qual a missão da Empresa

Prestar serviços de suporte ao negócio às empresas do grupo

Qual a visão da Empresa

Sermos reconhecidos pelo cliente

Quais os valores da Empresa

Orientação para o cliente

Espírito de equipa

Qual a estratégia da Empresa

Novos produtos/serviços dentro dos clientes do grupo, mas sempre que possível fora do grupo

Qual a estratégia da divisão

Novos produtos/serviços dentro dos clientes do grupo, mas sempre que possível fora do grupo

O que se produz e como se mede (principal)

Fecho de contas medições: prazos de entrega

Consolidação rentabilidade de clientes

Fiscalidade satisfação de clientes (inquérito)

Quais os fatores críticos para o sucesso da divisão

Qualidade de serviço

Cumprimento dos prazos

Quais os objetivos da divisão

Eliminar variação de trabalho

Segregação de funções

Quais as metas a atingir

Analisar processo de fecho de todas as empresas

Quais os indicadores definidos para monitorizar e efetuar o follow-up

Prazos definidos

Quais as ações implementadas/a implementar

Lean

Segregação de funções