

# ARQUITECTURA DA EMPRESA

Balanced Scorecard e o controlo gestional aplicado à  
Construção Civil. Uma reflexão sobre esta ferramenta

**MIGUEL JOÃO VENTURA DA SILVA AREAL**

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de  
**MESTRE EM ENGENHARIA CIVIL — ESPECIALIZAÇÃO EM CONSTRUÇÕES CIVIS**

---

Orientador: Professor Doutor Jorge Moreira da Costa

---

TESE EM AMBIENTE EMPRESARIAL: MOTA-ENGIL PAVIMENTAÇÕES

Co-Orientador: Eng<sup>a</sup> Raquel Guedes

Co-Orientador: Eng<sup>o</sup> Rui Nogueira

JULHO DE 2010



**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA CIVIL 2009/2010**

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL

Tel. +351-22-508 1901

Fax +351-22-508 1446

✉ [miec@fe.up.pt](mailto:miec@fe.up.pt)

*Editado por*

FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

Rua Dr. Roberto Frias

4200-465 PORTO

Portugal

Tel. +351-22-508 1400

Fax +351-22-508 1440

✉ [feup@fe.up.pt](mailto:feup@fe.up.pt)

🌐 <http://www.fe.up.pt>

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição que seja mencionado o Autor e feita referência a *Mestrado Integrado em Engenharia Civil - 2009/2010 - Departamento de Engenharia Civil, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2010.*

As opiniões e informações incluídas neste documento representam unicamente o ponto de vista do respectivo Autor, não podendo o Editor aceitar qualquer responsabilidade legal ou outra em relação a erros ou omissões que possam existir.

Este documento foi produzido a partir de versão electrónica fornecida pelo respectivo Autor.



À minha família (mãe, irmão, tio, avó e avô) e à minha namorada Maria Ferrario.

Aos colaboradores do projecto online [www.8team.net](http://www.8team.net) e a todos os atletas e alunos do projecto.

Ao meu pai Engº José Areal e ao Srº Luigi Ferrario, dois grandes homens, que já não se encontram entre nós.

*“Compromisso: Nunca Desistir!”*

*Tomaz Morais*



## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr.º. Jorge Moreira da Costa pela disponibilidade em ser o meu co-orientador da tese em ambiente empresarial e pela inspiração transmitida através do seu trabalho no DEC.

Ao Eng.º. Romeu Sanchez pela prontidão e rapidez na incoorporação da minha ideia de elaborar uma tese em ambiente empresarial no grupo Mota-Engil. Agradeço principalmente toda a disponibilidade prestada e a eficácia de seleccionar, num curto espaço de tempo, um orientador da minha tese dentro da empresa.

À Eng.ª. Raquel Guedes pela capacidade de planear a “minha estadia” na empresa Mota-Engil e pela sensibilidade de seleccionar a Mota-Engil Pavimentações para ser o meu caso de estudo. Agradeço ainda a disponibilidade de ter fornecido um espaço de trabalho dentro da sede da empresa que permitiu contactar com a cultura organizacional do núcleo de performance, inovação e marca da Mota-Engil.

À Dr.ª. Paula Maria pela amabilidade de partilhar algum do seu conhecimento sobre a ferramenta Balanced Scorecard, tanto adquirido ao longo da sua experiência como também fruto de toda a formação e especialização que tem realizado ao longo da sua carreira. Agradeço principalmente pela forma directa e prática com que me conseguiu em poucos minutos de conversa, colocar uma bússola sobre o tema e sobre as principais críticas a este.

Ao Eng.º. Rui Nogueira pelo espírito empreendedor e pró-activo, qualidades que serviram para a minha incoorporação rápida no seio da Mota-Engil Pavimentações. Agradeço a facilidade de troca de opiniões e informações sobre o tema e empresa. Esta simplicidade de comunicação facilitou a minha compreensão da estrutura organizacional da empresa. Enalteço ainda a prontidão sempre evidenciada, a qualquer altura do dia, para me esclarecer todas as dúvidas que tivesse sobre o tema abordado e/ou sobre outros englobados dentro do caso de estudo.

Ao Director Geral (Eng.º. Mario Rui) e ao Director Adjunto (Eng.º. Victor Pais) pela dinâmica, garra, coesão de grupo e simplicidade de comunicação que transmitem ao seu grupo de trabalho no seu todo, revelando-se tais valores numa cultura organizacional competitiva para o ambiente exterior e fluída, simples e orgânica para o ambiente interior. Sem dúvida, foi um dos pontos mais marcantes desta experiência.

Ao Director Administrativo-financeiro, ao Director Comercial, à Directora de Planeamento, ao Director Técnico do Laboratório e Inovação, ao Director das Centrais de Betuminosos, ao Responsável dos Aprovisionamento e ao Responsável dos Recursos Humanos, agradeço todo o tempo que disponibilizaram durante a entrevista caracterizadora do cargo de cada um destes elementos e sobre a sua percepção da função da ferramenta Balanced Scorecard.

A todos os colaboradores da Mota-Engil Pavimentações que de uma forma ou de outra contactaram comigo e que trocaram as suas opiniões sobre o tema Balanced Scorecard e sobre as suas experiências profissionais dentro da Mota-Engil Pavimentações e/ou outras empresas. Estas experiências serviram de “barómetros guia” para quando me incoorporar no “mundo do trabalho” estar mais consciente da realidade laboral.

Para mim, esta troca de experiências fluída, descomplexada e em camaradagem é a forma mais simples de aproximar o estudante da realidade do mercado de trabalho.



## RESUMO

O actual cenário corporativo torna complexo o processo de gestão. Saber gerir o desempenho da empresa é um dos factores que garante e sustenta a sua competitividade e a sua sobrevivência. Um dos sistemas utilizado para tal gestão é o *Balanced Scorecard* (BSC).

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta estratégica que mede o desempenho da empresa no curto e longo prazo. A metodologia traduz a missão e a visão da empresa em objetivos estratégicos de forma clara e objectiva, permitindo que todos tenham conhecimento da estratégia. O objectivo ao abordar essa temática foi identificar qual a contribuição que a implementação da ferramenta trouxe á gestão dos negócios da Mota-Engil Pavimentações.

A pesquisa desenvolveu-se através de uma revisão bibliográfica para o entendimento dos múltiplos aspectos que envolvem o tema e de um estudo de caso realizado na empresa, através da análise documental e de entrevista. Verificou-se que houve muitas mudanças com a implementação da estratégia e que a empresa seguiu exactamente as orientações de seus criadores Kaplan e Norton.

Da investigação desenvolvida resultou a proposta de um modelo de *Balanced Scorecard* bem como um conjunto de objetivos estratégicos e indicadores para cada perspectiva que o suporta. O modelo proposto pode constituir uma base de trabalho para a concepção de modelos do mesmo tipo, susceptíveis de aplicação na empresa Mota-Engil.

Esta tese apresenta os processos estratégicos que envolvem o *Balanced Scorecard* (BSC) dando-se enfoque à importância desta ferramenta como novo mecanismo para ajudar a guiar decisões referentes aos indicadores financeiros e não financeiros, visando otimizar as estratégias organizacionais para o sucesso dos negócios.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Balanced Scorecard*, Estratégia, Desempenho, Competitividade, Sistema de Gestão Estratégica .



**ABSTRACT**

The current corporate landscape makes the process management complex. Knowing how to manage the company's performance is one factor that ensures and maintains its competitiveness and survival. One of the systems used for such management is the Balanced Scorecard (BSC).

The Balanced Scorecard is a strategic tool that measures company performance in the short and long term. The methodology reflects the mission and vision of the company's in strategic objectives clearly and objectively, allowing everyone to be aware of the strategy. The purpose in addressing this theme was to identify what contribution the implementation of the tool has brought to the business of the Mota-Engil Pavimentações.

The search was developed through a literature review to understand the multiple aspects involved in the issue and a case study conducted at the company, through documentary analysis and interviews. It was found that there were many changes with the implementation of the strategy and the company has followed exactly the guidelines of their creators Kaplan and Norton

From research led to the proposed model of a Balanced Scorecard and a set of strategic objectives and indicators for each perspective that supports it. The proposed model may constitute a working basis for the design of models of the same type, which can be applied in the company Mota-Engil.

This thesis presents the strategic processes that involve the Balanced Scorecard (BSC) by giving emphasis to the importance of this tool as a new mechanism to help guide decisions regarding financial and nonfinancial indicators, to optimize the organizational strategies for business success.

**KEY WORDS:** Balanced Scorecard, Strategy, Performance, Competitiveness and Strategic Management System.



**ÍNDICE GERAL**

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	i
<b>RESUMO</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2. GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA</b> .....	3
2.1 DEFINIÇÃO .....	4
2.2 PERÍODOS DA GLOBALIZAÇÃO .....	4
2.3 EVOLUÇÃO DAS ECONOMIAS – MUNDO .....	5
2.4 CONSIDERAÇÃO FINAL .....	9
<b>3. MUDANÇAS NA GESTÃO DO SECTOR PÚBLICO</b> .....	11
3.1 CARACTERÍSTICA DA NOVA GESTÃO PÚBLICA .....	12
3.2 LIMITAÇÕES DO MODELO DA NGP .....	17
3.3 A NOVA GESTÃO PÚBLICA EM PORTUGAL .....	18
<b>4. MUDANÇAS NA GESTÃO DO SECTOR PRIVADO</b> .....	20
4.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS, SUAS ÊNFASES E PRINCIPAIS ENFOQUES .....	20
4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO EM PORTUGAL .....	21
4.3 ADMINISTRAÇÃO PARA A GESTÃO .....	25
<b>5. ORIENTAÇÃO PARA A GESTÃO</b> .....	26
5.1 ABORDAGEM POR PROCESSOS .....	27

<b>5.2 OBJECTIVO DA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 9001</b> .....	28
<b>5.3 PRINCIPAIS FASES</b> .....	29
<b>5.4 METODOLOGIA DE ACTUAÇÃO</b> .....	30
5.4.1. VANTAGENS PARA A EMPRESA .....	30
5.4.2. VANTAGENS PARA O CLIENTE DA EMPRESA .....	30
5.4.3. VANTAGENS PARA A SOCIEDADE.....	31
5.4.4. DESVANTAGENS .....	31
<b>5.5 EXEMPLO PRÁTICO: RESUMO DUMA PESQUISA NO MERCADO BRASILEIRO</b> ...	31
5.5.1 MOTIVOS PARA A CERTIFICAÇÃO .....	31
5.5.2 DIFICULDADE PARA OBTENÇÃO.....	32
5.5.3 RESULTADOS .....	32
<b>5.6 CONSIDERAÇÃO FINAL SOBRE O EXEMPLO</b> .....	33
<b>6 ESTRATÉGIA</b> .....	34
<b>6.1 ESTRATÉGIA NA ÁREA MILITAR</b> .....	34
<b>6.2 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	35
<b>6.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL</b> .....	36
<b>6.4 TÉCNICAS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA</b> .....	38
6.4.1. ANÁLISE SWOT.....	38
6.4.2. “CINCO FORÇAS DE PORTER” .....	38
6.4.2.1 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES .....	40
6.4.2.2 PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES .....	40
6.4.2.3 PODER NEGOCIAL DOS FORNECEDORES .....	40
6.4.2.4 AMEAÇA DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES .....	41
6.4.2.5 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS .....	41
6.4.3 TOMADA DE DECISÃO COM BASE NA “PROPOSTA DE VALOR” .....	41
<b>6.5 MAS QUAL A ORIGEM E RECENTE EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA?</b>	43
<b>7 THE BALANCED SCORECARD</b> .....	44
<b>7.1 EXEMPLO PRÁTICO: ELMO ZUMWALT (Chefe Operações da US Navy)</b> .....	47
<b>7.2 CONSIDERAÇÃO FINAL SOBRE O EXEMPLO</b> .....	48

<b>8 THE BALANCED SCORECARD NO SECTOR PRIVADO E NO SECTOR PÚBLICO</b> .....	50
<b>8.1 AS 4 PERSPECTIVAS NO SECTOR PRIVADO</b> .....	51
8.1.1 A PERSPECTIVA CLIENTE .....	52
8.1.2 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS .....	53
8.1.3 PERSPECTIVA INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM .....	53
8.1.4 PERSPECTIVA FINANCEIRA .....	54
<b>8.2 VISÃO EM CASCATA DO BALANCED SCORECARD</b> .....	54
<b>8.3 ADAPTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD AO SECTOR PÚBLICO</b> .....	55
8.3.1 AS 5 PERSPECTIVAS .....	55
8.3.1.1 A PERSPECTIVA MISSÃO .....	55
8.3.1.2 A PERSPECTIVA CLIENTE .....	56
8.3.1.3 PERSPECTIVA FINANCEIRA .....	57
8.3.1.4 PERSPECTIVA PROCESSO INTERNOS .....	57
8.3.1.5 PERSPECTIVA APRENDIZAGEM DOS TRABALHADORES, INOVAÇÃO E CRESCIMENTO.....	57
<b>9 MISSÃO, VISÃO E VALORES</b> .....	58
9.1 MISSÃO .....	58
9.2 VISÃO .....	61
9.3 VALORES .....	63
9.4 EXEMPLO PRÁTICO: FUSÃO DAS EMPRESAS DAIMLER-CHYSLER MERGER .....	64
<b>10 MAPAS ESTRATÉGICOS</b> .....	66
10.1 PREENCHIMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO .....	67
10.2 MAPA ESTRATÉGICO NO SECTOR LUCRATIVO .....	68
10.2.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA .....	68
10.2.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE.....	68
10.2.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS .....	69
10.2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO .....	70
10.3 MAPAS ESTRATÉGICOS PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	72

<b>11 CASO DE ESTUDO</b> .....	73
<b>11.1 ESTRUTURAÇÃO DO PROJECTO</b> .....	73
<b>11.2 THE PLAYERS</b> .....	75
<b>11.2.1 MOTA-ENGIL PAVIMENTAÇÕES</b> .....	75
<b>11.3 COMO CONSTRUIR UM BALANCED SCORECARD?</b> .....	76
<b>11.3.1 MISSÃO</b> .....	76
<b>11.3.2 VISÃO</b> .....	76
<b>11.3.3 VALORES</b> .....	76
<b>11.3.4 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA</b> .....	76
11.3.4.1 Análise SWOT .....	77
11.3.4.2 Tomada de decisão com base na “Proposta de valor”.....	77
11.3.4.3 Factores críticos de sucesso .....	77
<b>11.3.5 MAPA ESTRATÉGICO</b> .....	78
11.3.5.1 Objectivos Estratégicos .....	80
11.3.5.2 Indicador.....	80
11.3.5.3 Meta .....	80
11.3.5.4 Iniciativas Estratégicas .....	80
<b>11.4 CONSIDERAÇÃO FINAL</b> .....	80
<b>12 CONCLUSÃO</b> .....	85
<b>13 BIBLIOGRAFIA</b> .....	87
<b>14 ANEXOS</b> .....	89

Figura 1 : O mundo nos primórdios da globalização do século XVI, Base Atlas 2002 .....	22
Figura 2 : Períodos da Globalização, Elaboração própria .....	22
Figura 3 : Intercâmbio comercial entre as economias-mundo nos primórdios da Globalização.....	23
Figura 4 : Rotas comerciais e principais portos do século XVII, Base Atlas 2002.....	24
Figura 5 : Grandes potências mundiais no final do século XIX, Base Atlas 2002 .....	24
Figura 6 : Potências na segunda guerra mundial do século XX, Base Atlas 2002.....	25
Figura 7 : Potências pós-segunda guerra do século XX, Base Atlas 2002.....	25
Figura 8 : Principais blocos económicos do século XXI, Base Atlas 2002 .....	26
Figura 9: Impactos da globalização da economia mundial sobre os países capitalistas centrais, periféricos e semiperiféricos.....	26
Figura 10 : Modelo Administrativo vs Modelo de Gestão, Raine e Willson (1995;35) .....	29
Figura 11 : Da tradicional Administração pública à NGP, Dunleavy e Hood ( 1994;9) .....	30
Figura 12 : Características da Nova Gestão Pública .....	31
Figura 13 : Críticas ao modelo da NGP, Dunleavy e Hood (1994) .....	33
Figura 14 : Adopção de mecanismos de mercado nos países da OCDE, OCDE(2005) .....	34
Figura 15 : Medidas adoptadas em Portugal no contexto da NGP .....	35
Figura 16 : Teoria administrativas, suas principais enfoques .....	37
Figura 17 : Evolução bibliográfica da mentalidade da Gestão.....	41
Figura 18 : Ciclo de Deming ou PDCA .....	44
Figura 19 : Ciclo de Deming ou PDCA .....	45
Figura 20 : Modelo de Medição de Desempenho com Foco na Melhoria Continua .....	46
Figura 21 : Análise Swot .....	54
Figura 22 : “Cinco forças de Porter” .....	55
Figura 23 : Evolução do pensamento estratégico desde 1950 até à actualidade .....	60
Figura 24 : Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies, Wiley, 2003 .....	64
Figura 24 : As 4 perspectivas no sector privado .....	67
Figura 25 : As 4 perspectivas desdobradas em Objectivos Estratégico, Indicadores, Metas e Iniciativas.....	70
Figura 26: Pirâmide de Maslow: Hierarquia das necessidades de Maslow .....	74
Figura 27: Conceito Missão .....	77
Figura 28: Conceito Visão .....	78
Figura 29: Mapa Estratégico Geral .....	83
Figura 30: Planeamento do caso de estudo .....	90

Figura 31: Fases da construção do Balanced Scorecard. ....	91
Figura 32: Resultados da Análise Swot à empresa Mota-Engil Pavimentações .....	93
Figura 33: Factores críticos e estratégia.....	94
Figura 34: Distribuição dos objectivos e indicadores pelas diferentes perspectivas .....	94
Figura 35: Mapa estratégico da Mota Engil Pavimentações .....	95
Figura 36: Objectivos estrategicos, indicadores medidos e monitorização das metas (financiera) .....	97
Figura 37: Objectivos estrategicos, indicadores medidos e monitorização das metas (processos internos) .....	98
Figura 38: Objectivos estrategicos, indicadores medidos e monitorização das metas (processos internos) .....	98
Figura 39: Objectivos estrategicos, indicadores medidos e monitorização das metas (clientes) .....	99
Figura 40: Objectivos estrategicos, indicadores medidos e monitorização das metas (aprendizagem e crescimento).....	99

“I often say that when you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meagre and unsatisfactory kind; it may be the beginning of knowledge, but you have scarcely in your thoughts advanced to the state of Science, whatever the matter may be.”

William Thomson, 1824-1907



# 1

## INTRODUÇÃO

Em 1992, Robert S. Kaplan and David P. Norton publicaram um artigo “*Balanced Scorecard – Measures That Drive Performances*”. Este artigo foi publicado em resposta à dicotomia entre um sistema de performance baseado em medidas padrão financeiras e um sistema de performance baseado nas medidas padrão operacionais.

O sistema de medidas financeiros tradicionais eram baseados na presunção que se os principais interessados da empresa são os seus accionistas, então ao final do dia o aspecto mais importante a ser considerado é o de que o aspecto financeiro: “uma empresa deve ser rentável”.

Este facto, implica que as necessidades dos gestores de topo sejam as de monitorizar as performances das suas empresas através de indicadores financeiros, como o COGS (Cost of goods sold or cost of sales) e EPS (Earnings per share), por exemplo. Talvez esta presunção tenha sido verdade durante os anos da revolução industrial, quando a inovação e mudança aconteciam de forma mais lenta do que hoje em dia: Época dum paradigma Económico mais Determinístico.

Hoje em dia, dominar as habilidades e competências tornou-se vital para uma empresa sobreviver e obviamente, para ser rentável. Para entender-se como foi a mudança do mundo nos últimos 30 anos, basta pensar-se no impacto na vida do dia-a-dia que teve a disseminação de produtos como o telemóvel, o computador portátil, as viagens aéreas de baixo custo e os serviços de bem-estar.

As empresas, hoje, não podem ter uma atitude reticente e fechada sobre o futuro: têm que ser receptivos à mudança e principalmente tem de estar preparados para orientar a rota da sua empresa atempadamente, para não perder o “comboio” (a direcção certa para continuar no “pelotão” das decisões importantes dentro do grupo influente). Em tal contexto, as simples medidas financeiras tornam-se míopes.

Quando os académicos perceberam isso, duas grandes escolas de pensamento trouxeram a sua teoria da evolução:

A primeira afirmou que (tendo em conta o pressuposto de que a gestão tem de prosseguir os interesses dos accionistas da empresa) as medidas financeiras ainda estavam a ser consideradas como as mais importantes num sistema de medição de desempenho, que só tinha de ser mais relevante, para coincidir com a mudança de paradigma económico.

A segunda propõe adoptar um conjunto de medidas operacionais. Esta teoria era a de que as informações fornecidas por medidas financeiras não são úteis para o processo de decisão e que são o resultado da operação de escolhas feitas no passado. Eles sugeriram uma gestão monitorizada pelo lado operacional do negócio, através de medidas operacionais adequadas, ao que referem que os resultados financeiros se seguirão.

Actualmente, cada vez mais e mais contribuintes estão mais sensíveis à forma como o dinheiro público é gasto. Os contribuintes pedem a responsabilização das administrações públicas e, conseqüentemente, gestão para a eficiência, tipo gestão que é feita automaticamente no paradigma privado, onde a rentabilidade financeira por si só é o “critério de fundação” da organização, gerando-se um clima de maior preocupação com eficiência e eficácia das tomadas de decisão para se obter melhores resultados para os accionistas.

No sector público, esta exigência/pressão empurrou muitas administrações públicas em todo o mundo a implementar modelos de *Balanced Scorecard* para planear, aplicar, monitorizar, decidir e concretizar planos efectivamente mesuráveis, concretos, com objectividade real e impacto na vida daqueles que desejam a sua eficiência e clareza: contribuintes.

Nas empresas privadas esta ferramenta também é aplicada, mas as prioridades e finalidades analisadas numa visão macro, levam a concluir que a aplicação do *Balanced Scorecard* é muito parecida à do sector público; no entanto, na visão micro e prática dos problemas expostos em cada sector, concluiu-se que são e deverão ser sempre, duas realidades distintas de decisão de uso do *Balanced Scorecard*: *Balanced Scorecard* aplicado ao sector Privado e *Balanced Scorecard* aplicado ao sector Público.

A Mota-Engil Engenharia SA iniciou em 2008 o seu projecto para a implementação desta ferramenta de medição de desempenho em algumas das suas empresas, de forma a promover uma nova cultura organizacional baseada em modernos procedimentos internos de organização, formação, eficiência técnica e gestão numa cultura de pensamento unidireccional, inovadora, pluridisciplinar, flexível e adaptável às variadas áreas de negócios em que se encontra a investir ao longo dos anos: Tempo, Dinheiro e Mais Valia Técnica.

Abordagem ao tema “Balanced Scorecard” operou-se através da fragmentação da tese em duas partes distintas e interligadas. Na primeira parte, o objectivo foi construir um cronograma de temas e acontecimentos importantes ao longo da história humana mundial, que servirão de exposição da progressão das acções das sociedades actuais desde do sec. XV até aos dias de hoje.

Na segunda parte, está presente o objectivo principal desta tese, que é construir um modelo do “Balanced Scorecard” aplicável à empresa “Mota-Engil Pavimentações”, que posteriormente servirá para compara-lo com o modelo existente, de forma a fornecer a todas as partes interessadas no projecto uma discussão mais aprofundada sobre o tema.

## 2

**GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA**

*“Hoje uma inovação criada no Japão pode aparecer no mercado português ou brasileiro em poucos dias e afirmar-se um sucesso de mercado.”*

*por anónimo.*

A globalização é o início de uma nova guerra, de uma nova colonização, de um novo mundo de ambições e ilusões.

Para muitos pensadores, a globalização é o processo revolucionário de integração económica, social, cultural e política, resultado da quebra brusca dos preços dos meios de transporte e da comunicação entre os diversos países do mundo.

Para outros filósofos, este é um processo iniciado no sec XVI através do fenómeno da colonização, que posteriormente foi acelerado durante o final do século XX e início do século XXI pela necessidade de criação duma nova dinâmica do capitalismo com o objectivo de conceber uma aldeia global que permita maiores mercados para os países centrais (ditos desenvolvidos) cujos mercados internos já estão saturados.

Para citar algumas características deste novo mundo económico e social, pode dizer-se que faz parte da globalização, a forma como os países interagem, aproximam pessoas e interligam o mundo.

Para mim, a globalização é um processo de mudança forçada provocado pela criação duma economia global e que leva a que as pessoas tenham uma maior percepção global das actuais diferenças entre os diversos países do mundo principalmente relativamente a aspectos económicos, sociais, culturais e políticos.

Este processo no meu entender, leva a que exista cada vez mais uma maior abertura mental em se aceitar a unificação global dos povos num futuro próximo e talvez sustentar a estabilidade económica e social mundial.

Partilho ainda a opinião de muitos investigadores:

*“A globalização é a nova fase da expansão capitalista sustentada pela aproximação dos diversos mercados mundiais e que tem como a consequência positiva a entrada em novos mercados (até mesmo distantes) mais facilitada e com menos custos de investimento. E como consequências negativas o aumento “acirrado” da concorrência, desarticulando-se a curva da oferta/procura tanto seja ao nível preços serviços, preços de produtos ou até mesmo preços dos salários, passando o mercado a ser “controlado” pelas organizações mais organizadas e com capacidade de otimizar recursos ao máximo.”*

## 2.1 DEFINIÇÃO

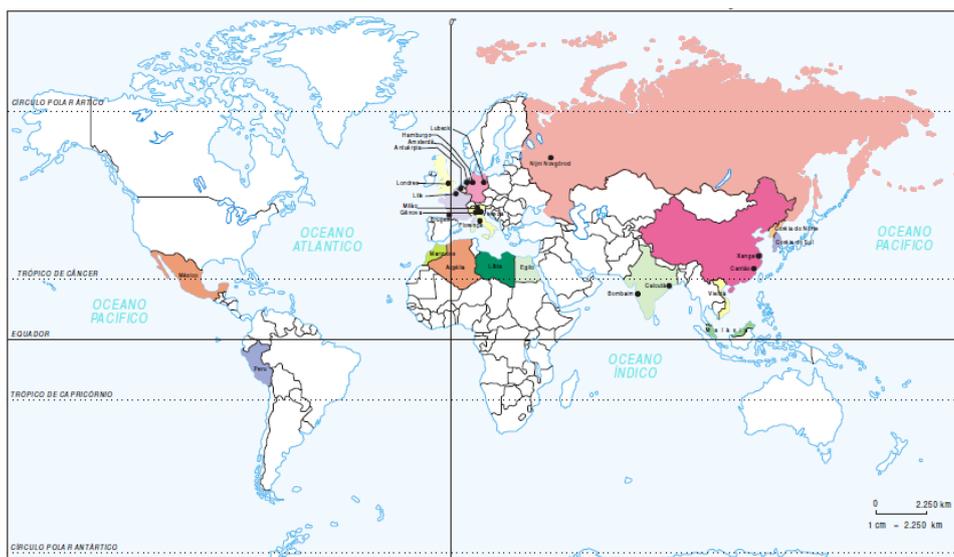


Figura 1 : O mundo nos primórdios da Globalização do século XVI, Base Atlas 2002

*“A globalização é um fenómeno capitalista e complexo que começou na era dos descobrimentos e que se acelerou a partir da Revolução Industrial. Mas o seu conteúdo passou despercebido por muito tempo, daí que hoje muitos economistas analisem a globalização como resultado do pós-Segunda Guerra Mundial, ou como resultado da Revolução Tecnológica.”*

## 2.2 PERÍODOS DA GLOBALIZAÇÃO

A origem da globalização pode ser traçada do período mercantilista iniciado aproximadamente no século XV e durando até o século XVIII, com a queda dos custos de transporte marítimo, e aumento da complexidade das relações políticas europeias durante o período. Este período viu grande aumento no fluxo de força de trabalho entre os países e continentes, particularmente nas novas colónias europeias.

Período	Fases	Característica
1450-1850	Primeira	Expansionismo mercantilista
1850-1950	Segunda	Industrial-imperialista-colonialista
1950-1989	Terceira	Descolonização- Guerra Fria - Reestruturação produtiva
Pós-1989	Globalização recente	Declínio do Estado-Nação-Reestruturação do sistema interestatal

Figura 2 : Períodos da Globalização, Elaboração própria

### 2.3 EVOLUÇÃO DAS ECONOMIAS - MUNDO

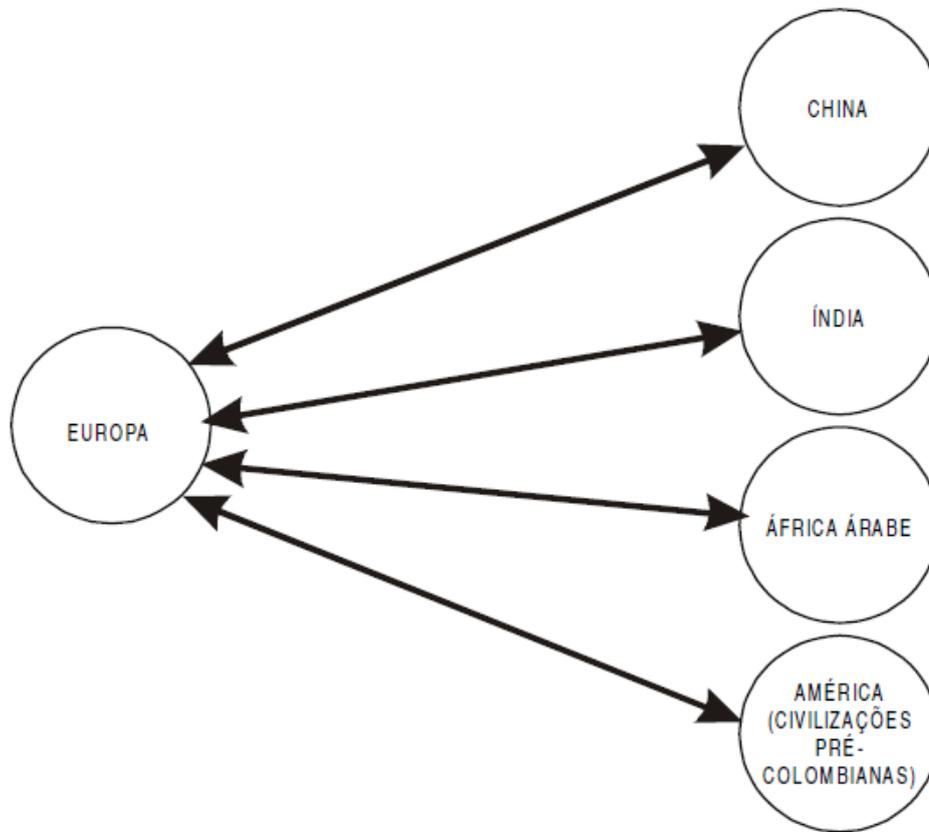


Figura 3 : Intercâmbio comercial entre as economias-mundo nos primórdios da Globalização

A primeira globalização, resultado da procura de uma rota marítima para as Índias, assegurou o estabelecimento das primeiras feitorias comerciais europeias na Índia, China e Japão, e, principalmente, abriu aos conquistadores europeus as terras do Novo Mundo, o que Adam Smith, em sua visão eurocêntrica, considerou com: “os maiores feitos em toda a história da humanidade”.

Enquanto as especiarias eram embarcadas para os portos de Lisboa e de Sevilha ou de Roterdão e Londres, milhares de imigrantes ibéricos, ingleses e holandeses, e, um bem menor número de franceses e italianos, atravessaram o Atlântico para ir ocupar a América.

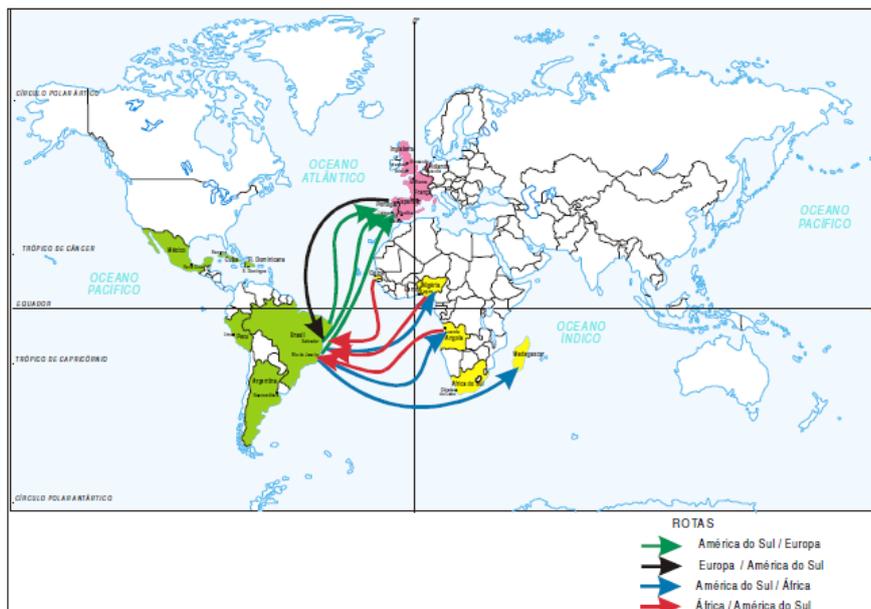


Figura 4 : Rotas comerciais e principais portos do século XVII, Base Atlas 2002

Os principais portos europeus, americanos e africanos dessa primeira globalização encontravam-se em Lisboa, Sevilha, Cádiz, Londres, Liverpool, Bristol, Roterdão, Amsterdão, Le Havre, Salvador, Rio de Janeiro, Lima, Buenos Aires, Vera Cruz, Porto Belo, Havana, São Domingos, Lagos, Benin, Guiné, Luanda e Cidade do Cabo.

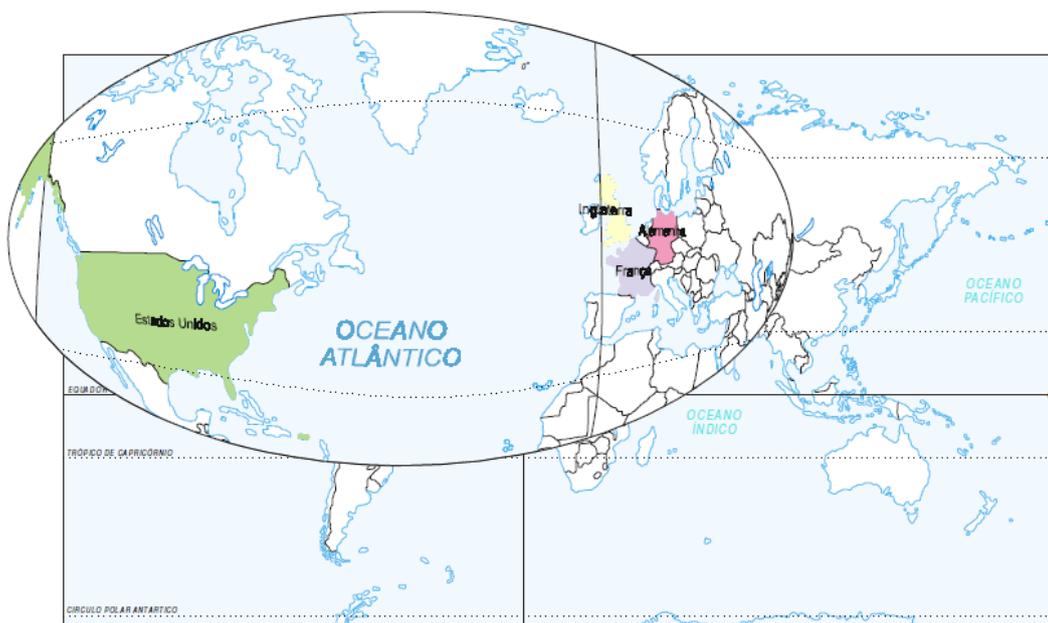


Figura 5 : Grandes potências mundiais no final do século XIX, Base Atlas 2002

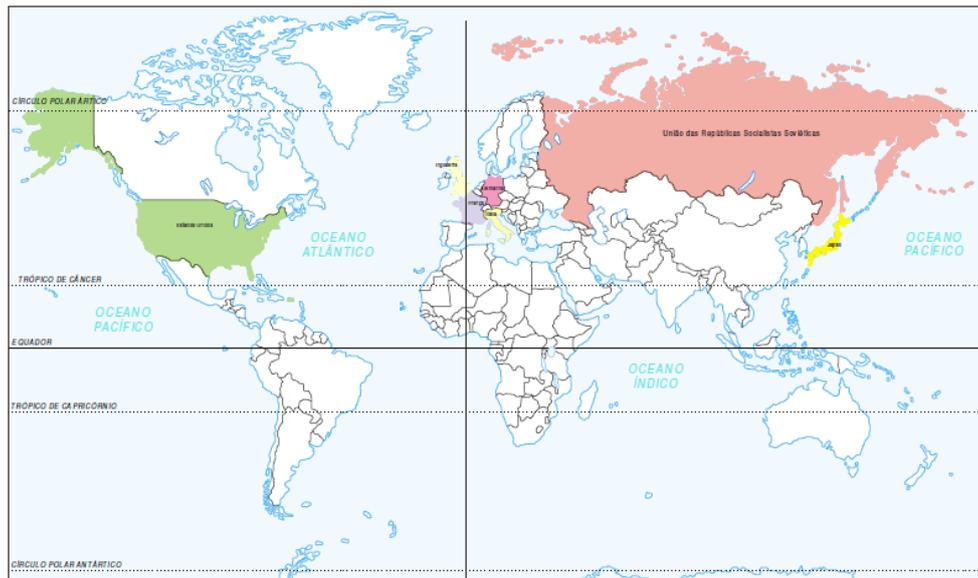


Figura 6 : Potências na segunda guerra mundial do século XX, Base Atlas 2002

Durante a Segunda Guerra Mundial surgiu, em 1941, um dos primeiros sintomas da globalização das comunicações: o pacote cultural-ideológico dos Estados Unidos incluía várias edições diárias de O Repórter Esso , uma síntese noticiosa de cinco minutos rigidamente cronometrados, a primeira de carácter global, transmitido em 14 países do continente americano por 59 estações de rádio, constituindo-se na mais ampla rede radiofónica mundial.

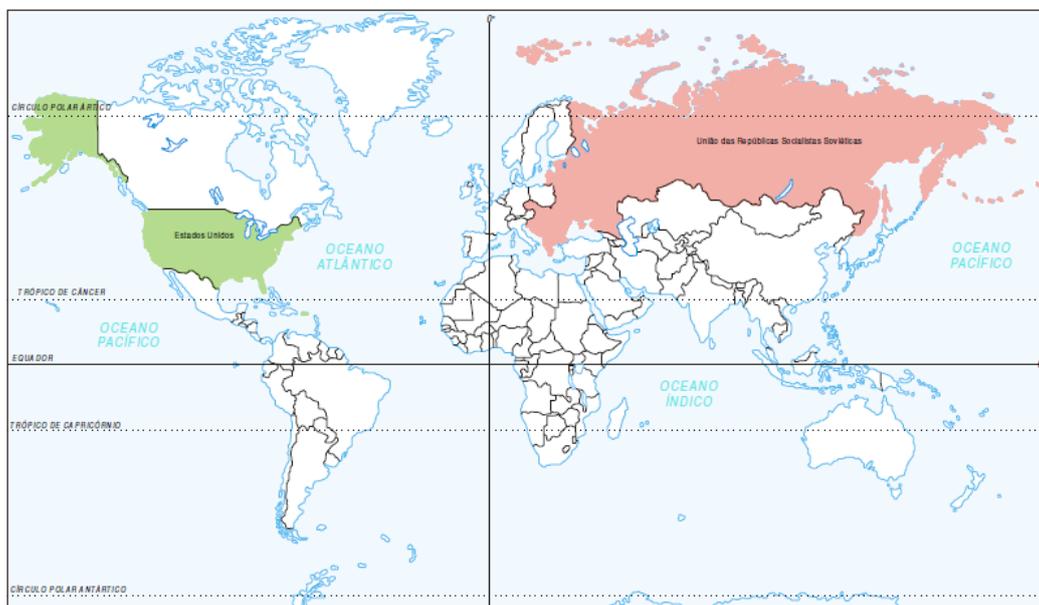


Figura 7 : Potências pós-segunda guerra do século XX, Base Atlas 2002

É tido como início da globalização moderna o fim da Segunda Guerra mundial, e a vontade de impedir que uma monstruosidade como ela ocorresse novamente no futuro, sendo que as nações vitoriosas da guerra e as devastadas potências do eixo chegaram a conclusão que era de suma importância para o futuro da humanidade a criação de mecanismos diplomáticos e comerciais para aproximar cada vez mais as nações uma das outras. Deste consenso nasceu as Nações Unidas, e começou a surgir o conceito de bloco económico pouco após isso com a fundação da Comunidade Europeia do Carvão e do Aço - CECA.

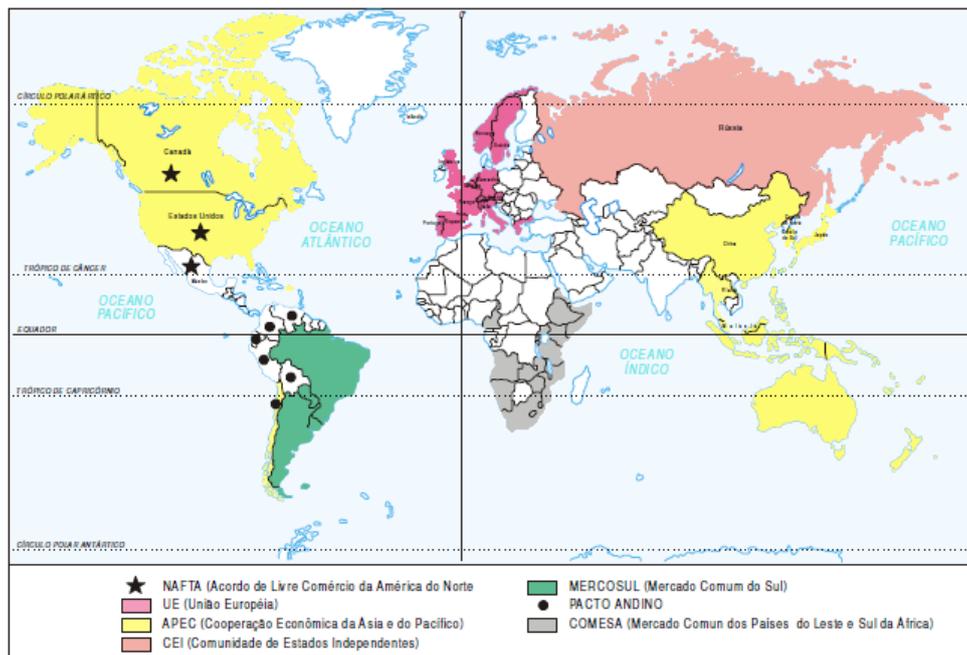


Figura 8 : Principais blocos econômicos do século XXI, Base Atlas 2002

A necessidade de expandir seus mercados levou as nações aos poucos começarem a abrir o seus mercados a produtos de outros países, marcando o crescimento da ideologia econômica do liberalismo, que esteve em grande confronto com o socialismo Marx durante grande parte o século XIX.

Actualmente os grandes beneficiários da globalização são os grandes países emergentes, especialmente o BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), com grandes economias de exportação, grande mercado interno e cada vez maior presença mundial. Antes do BRIC, outros países fizeram uso da globalização através de economias voltadas para a exportação, que lhes permitiu um rápido crescimento econômico, fazendo-os chegar ao primeiro mundo. Alguns exemplos deste fenómeno são o Japão na década de 1970 e os quatro tigres asiáticos (Hong Kong; Coreia do Sul; Singapura e Taiwan) na década de 1980.

O economista brasileiro, Paul Singer, vê a expansão comercial e marítima europeia como um caminho pelo qual o capitalismo se desenvolveu assim como a globalização; já a economista portuguesa, Maria da Conceição Tavares, aposta o seu surgimento na acentuação do mercado financeiro, com o surgimento de novos produtos financeiros.

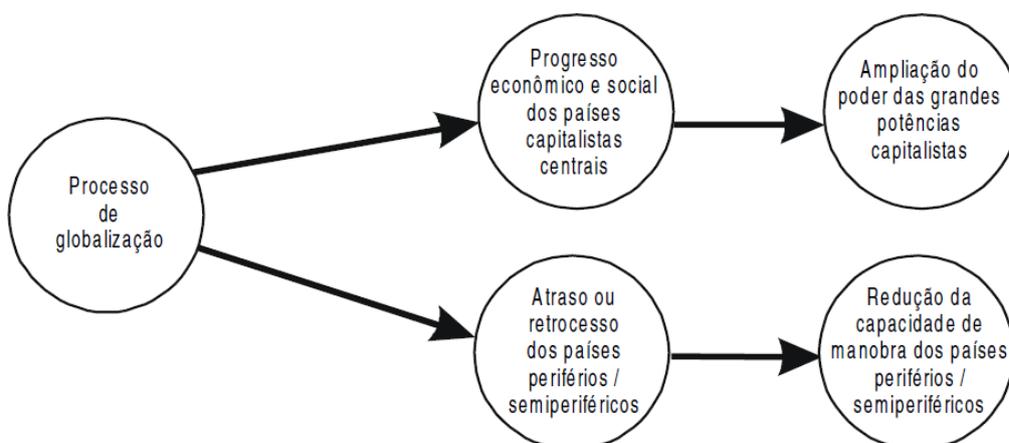


Figura 9: Impactos da globalização da economia mundial sobre os países capitalistas centrais, periféricos e semiperiféricos.

## 2.4 CONSIDERAÇÃO FINAL

A Globalização é um processo actual que influencia qualquer Estado, qualquer empresa e tem sido um dos motivos da mudança de mentalidade dentro das organizações, desafiando-as cada vez mais a possuírem uma postura de racionalização dos processos internos como motor da criação de valor da empresa, bem como preocupação para o aumento da produtividade, competitividade e rentabilidade.

A Globalização provocou a quebra brusca dos preços dos meios de comunicação e transporte entre os diversos países do mundo e com este acontecimento nasceu um desafio de mudança sobre a abordagem às problemáticas do sector público, concebendo-se uma crise sobre a definição estado-nação que passará no longo prazo a um federalismo. O importante a reter desta mudança de governação será que os estado-nação deixará de existir na forma que existe actualmente e o Estado passará cada vez mais a reduzir o seu peso na economia interna do país. Assistir-se-á à privatização ou semi-privatização de muitas empresas de serviços até então com gestão pública, cuja finalidade será aumentar a eficiência e eficácia destes serviços, que deixarão a sua vertente burocrática e focada no controlo (como eram antigamente) e passarão a ser voltados para a satisfação dos clientes e responsabilização dos colaboradores que prestam os serviços.

Esta mudança de mentalidade, gera uma aproximação da realidade mundial, principalmente pela adopção de reformas estruturantes dos diversos países com o objectivo de se incorporar no mundo público uma Nova Gestão Pública. Esta nova realidade pública tem por base aproximar a gestão pública da gestão privada e particularmente servirá para criar concorrência no sector dos serviços (até então monopolizados pelo Estado), que passarão hoje, a necessitar de competir para continuar a existir.

Por fim, a reforma aplicada ao sector público favorecerá o desenvolvimento do país numa óptica de “gestão para a performance”, ou seja, este passará a ser gerido mais eficientemente e eficazmente ao nível dos serviços públicos, com preocupação centrada no impacto positivo que terá esta mudança na vida do contribuinte comum.



# 3

## MUDANÇAS NA GESTÃO DO SECTOR PÚBLICO

*“Não há ventos favoráveis para quem não conhece o seu rumo”*

por Sêneca

Durante as décadas de 80 e 90 do século passado, na generalidade dos países desenvolvidos, surgiu um modelo da NGP (Nova Gestão Pública), que visou promover a inovação e a modernização da Administração Pública e, conseqüentemente, melhoria dos índices de eficácia, eficiência e economia.

No início da década de 90, David Osborne e Ted Gaebler (1993), estudaram a “reinvenção do governo” e introduziram novos conceitos de governação baseados no espírito empresarial e que viriam a provocar um impacto significativo nas economias desenvolvidas.

No entanto, o novo modelo de gestão das organizações públicas, leva a que haja a necessidade de dotar as novas organizações de um sistema de informação:

1. Capaz de apoiar o processo de tomada de decisão;
2. Permita uma melhor racionalização dos recursos,
3. Promova um serviço público de melhor qualidade, com menores custos.

Como tal, um novo estilo de contabilidade teve de surgir pelo que a introdução da Contabilidade de Gestão no sector público aparece como uma das conseqüências das reformas da NGP, caracterizada por proporcionar um novo sistema de informação contabilística, baseado numa perspectiva de gestão estratégica.

A introdução à contabilidade de gestão, é uma medida inovadora e justificada como uma necessidade importante de um sistema de informação que integre, para além da contabilidade orçamental e financeira, a contabilidade de gestão como reforma estruturante em busca da eficácia pública.

A avaliação do desempenho no sector público, é outro tema que passa a ser também objectivado como o factor essencial para a melhoria do serviço prestado, e cujas “fundações base” da sua aplicação são “alicerçadas” em medidas como a maior responsabilização e transparência do sistema público. Outras medidas são introduzidas na nova abordagem pública com vista a se desenvolver um moderno sistema de informação contabilística que é imprescindível para o fornecimento de informação sobre o desempenho.

Por fim, a Nova Gestão Pública é ainda descrita como um novo modelo, um novo paradigma, uma nova ideologia de organização, estrutura e gestão da Administração Pública, que acompanhou a evolução internacional e o fenómeno da globalização.

### 3.1 CARACTERÍSTICA DA NOVA GESTÃO PÚBLICA

O ponto de partida da nova metodologia de abordagem à gestão pública tem como princípios inerentes a introdução de um conjunto de reformas estruturantes baseadas em formas modernas de governação importadas do sector privado.

A abordagem à “Nova Gestão Pública” resultou da percepção da real importância que este sector tem na performance económica de um país no seu todo, sector privado e público. Desta feita, o elevado peso que o sector público assumiu sobre a riqueza produzida pela economias estatais de vários países, como os EUA, o Reino Unido, a Suíça, a Bélgica, o Canadá, a Austrália, a França, a Espanha, entre outros, provocou que desde a década de 80 do século passado fosse suscitado a necessidade de novas medidas de:

- Racionalização,
- Competitividade;
- Controlo da despesa pública. (Hood 1991, 1995; Fernández 2000).

O novo paradigma da gestão pública leva ainda a ascender novos conceitos como:

- Autonomia,
- Descentralização dos serviços,
- Responsabilidade baseada em outputs e outcomes,
- Racionalização dos recursos,
- Preocupação com os clientes e qualidade do serviço público

(Hood 1991; 1995; Osborne e Gaebler 1993; Dunleavy e Hood 1994).

Por outro lado, Hood (1995) afirma como características básicas da NGP a vontade implícita e justificada de “redução das diferenças entre o sector público e privado e um maior foco na responsabilidade baseada nos resultados, em vez da preocupação com a responsabilidade sobre os processos”. Surge um novo conceito de responsabilidade e uma linguagem de racionalidade económica, onde os métodos de gestão privada assumem um papel importante.

Os princípios da NGP implicam uma rutura com a organização actual do funcionamento dos serviços públicos e sua gestão, substituindo-se a decadência do modelo burocrático da administração tradicional (preocupado fundamentalmente com a lei e o seu cumprimento), por uma maior aproximação aos cidadãos e às suas necessidades, o que justifica a maior flexibilidade da gestão pública (Dunleavy e Hood 1994; Raine e Willson 1995; Rocha 2000; Fernandes 2004).

O novo paradigma de gestão pública deriva das limitações verificadas no modelo tradicional, ao qual os investigadores John Raine e Michael Wilson (1995) comparam os dois modelos através da tabela anexa.

Modelo Administrativo	Modelo de Gestão
Estável	Dinâmico
Documentado	Medido
Funcionários especialistas	Funcionários Flexíveis
Controlo e Autoridade	Delegação e Responsabilidade
Equidade	Eficiência e Eficácia
Continuidade	<i>Responsiveness</i>
Orientação para o <i>Input</i>	Orientação para o <i>output/outcome</i>

Figura 10 : Modelo Administrativo vs Modelo de Gestão, Raine e Willson (1995;35)

Assiste-se à profissionalização da gestão pública, passando os serviços a ser fornecidos por agências autónomas, dirigidas por gestores contratados por concurso, com formação essencialmente em gestão e auditoria, sendo a remuneração variável em função dos objectivos atingidos.

Estes são pressupostos do novo paradigma que visam tornar o serviço público:

- mais qualificado,
- com melhores índices de eficiência e eficácia,
- num serviço com maior transparência e responsabilidade pelo serviço prestado.

Exige-se a introdução de critérios empresariais e de princípios de gestão pública, como:

- a concorrência entre os serviços fornecidos,
- aumento de poder e de participação dos cidadãos,
- a avaliação de desempenho baseada em outcomes,
- a descentralização das responsabilidades,
- a introdução do valor do dinheiro (value for money)

... e de outros mecanismos de mercado que são mais vantajosos que a “velha” burocracia (Osborne e Gaebler 1993).

Contudo, os autores afirmam a necessidade de se ter em conta a existência de especificidades e diferenças do sector público para que se obtenha o sucesso desejado destas medidas.

Deste modo, sem abandonar a preocupação com a legalidade e com a regularidade financeira, o modelo da NGP incute nos serviços públicos a necessidade de adequar as acções desenvolvidas aos objectivos estabelecidos “avaliando o conteúdo e a oportunidade do gasto público em função dos resultados e, desta forma, identificando a competência técnica, o rigor e a ética dos gestores públicos em quem se delega a capacidade para tomar decisões” (Fernandes 2004: 114).

Dunleavy e Hood (1994) descrevem a NGP como um modelo de reorganização do sector público de forma a aproximar a sua gestão e práticas de divulgação e contabilização aos métodos da gestão empresarial, baseando-se em dois aspectos essenciais:

- O *down-group* refere-se ao grau com que o sector público se afasta do sector privado (em relação ao pessoal, sistemas de compensação e práticas de gestão);
- O *down-grid* refere-se à densidade com que o conjunto de regras e procedimentos influenciam a liberdade de actuação do governo (em relação ao pessoal, à aplicação de recursos e contratação).

A Figura 11 evidencia como se passa da administração pública tradicional para a NGP, com base nestes dois elementos:



Figura 11 : Da tradicional Administração pública à NGP, Dunleavy e Hood ( 1994;9)

Sendo assim, os autores caracterizam a passagem para a NGP através da diminuição das diferenças entre os dois sectores, no que toca ao:

- regime de contratação do pessoal,
- estruturas organizativas e métodos de negócio,
- a uma maior autonomia e delegação de poderes na tomada de decisão.

Barberis (1998) associa o modelo da NGP à necessidade de um novo modelo de responsabilidade no sector público. Todavia, é necessário definir claramente essas responsabilidades para que se possam medir resultados e avaliar desempenhos. Para tal, é fulcral uma clara separação entre políticos e gestores, sendo:

Políticos - responsáveis pelo cumprimento dos objectivos (eficácia),

Gestores - responsáveis pela forma como se alcançam esses objectivos (eficiência)

(Gray e Jenkins 1995; Rocha 2000; Fernández 2000).

Só com esta separação é possível apurar responsabilidades pelos níveis de eficácia e eficiência obtidos. A Tabela 12 sintetiza as características da NGP, tendo por base a revisão da literatura efectuada:

Fonte	Características
Hood (1991, 1995)	Profissionalização da gestão do sector público e definição clara das responsabilidades Descentralização das organizações públicas em unidades geridas autonomamente Aumento da competitividade entre as organizações do sector público e entre estas e o sector privado através das privatizações e do <i>contracting-out</i> Introdução de práticas e técnicas de gestão empresarial Aumento da disciplina, da economia e da racionalidade na utilização dos recursos de modo a permitir fazer mais gastando menos Ênfase na responsabilidade baseada nos resultados Definição de medidas de <i>output</i> e de desempenho, enfatizando o controlo e a avaliação
Osborne e Gaebler (1993)	Concorrência entre os serviços fornecidos Aumento do poder dos cidadãos considerados como clientes Avaliação do desempenho com base nos <i>outcomes</i> Promoção da atitude de prevenção e não de reacção Descentralização de poderes em prol de uma gestão mais participativa Introdução de mecanismos de mercado e combate à burocracia
Dunleavy e Hood (1994)	Reestruturação dos orçamentos de forma a torná-los mais transparentes contabilisticamente, com ênfase na medida dos <i>outputs</i> Visão das organizações como uma cadeia de relações, em redes de contratos que relacionam os incentivos com o desempenho Separação de funções em formas quasi-contractuais, particularmente com a introdução da distinção fornecedor/cliente e com a substituição das anteriores estruturas unificadas de planificação e fornecimento de bens e serviços Abertura das funções de fornecimento de bens e serviços públicos, incentivando a concorrência entre agências ou entre agências públicas, empresas e organizações não lucrativas
Gray e Jenkins (1995)	Introdução da gestão estratégia Reorganização das estruturas de forma a tornar as unidades mais responsáveis Desenvolvimento de sistemas de gestão de pessoal e de sistemas de compensação baseados no desempenho Desenvolvimento de medidas de desempenho Introdução de técnicas de gestão e de contabilidade Maior orientação para o cliente e para os resultados

Figura 12 : Características da Nova Gestão Pública

Fonte	Características
Barberis (1998)	Criação de agências ( <i>Next Steps Agencies</i> ) Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Gestão Introdução das iniciativas de gestão financeira local e dos planos de negócio Ênfase no <i>value for money</i> e no controlo da delegação de poderes Forte orientação para o cliente Descentralização dos centros de custos
Lapsley (1999)	Reestruturação dos serviços públicos: descentralização e privatização Adopção de um modelo de gestão Desenvolvimento de sistemas de incentivo com base no desempenho de forma a aumentar a eficiência Mudança nos processos operacionais com maior foco na quantificação dos resultados Racionalização dos recursos com a quantificação dos ganhos de eficiência e dos níveis de desempenho
Rocha (2000)	Maior descentralização, com a redução de níveis intermédios Maior iniciativa dos gestores públicos, com a redução do controlo sistemático e contínuo por parte do poder político Maior autonomia de decisão e de implementação dos programas e medidas por parte da gestão Delegação de competências do poder político para a gestão Clara separação entre políticos e gestores Introdução da concorrência e de mecanismos de gestão privada Maior atenção aos cidadãos e suas necessidades Substituição das estruturas hierárquicas tradicionais por estruturas mais autónomas Desenvolvimento de uma cultura de avaliação com base em indicadores de desempenho
Araújo (2001)	Criação de unidades quasi-autónomas Introdução da avaliação do desempenho Ênfase nos resultados Adopção de instrumentos de mercado Foco nos resultados Aposta na formação e na qualificação dos recursos humanos Maior aproximação entre administração e clientes
Goddard (2005)	Definição clara das responsabilidades Introdução das práticas de subcontratação e privatização Criação de uma estrutura de indicadores de desempenho Implementação do <i>best value</i> do serviço público

Figura 12 : Características da Nova Gestão Pública (cont)

### 3.2 LIMITAÇÕES DO MODELO DA NGP

Apesar do impacto da NGP e de todo o processo de reforma desencadeado, este modelo, como qualquer outro, tem limitações e críticas. Sem a necessária adaptação do modelo de gestão (baseado nas privatizações, no contracting-out e na criação de agências autónomas), à realidade específica do sector público (Osborne e Gaebler 1993), nomeadamente à complexidade política, poderá correr-se o risco de se criar uma nova burocracia (Rocha 2000).

No entanto, o modelo da NGP constitui mais uma revolução de paradigma do que uma nova forma de governo, uma vez que este modelo é muitas vezes usado para redefinir políticas e não para melhorar o estado da gestão e a eficiência operacional (Gray e Jenkins 1995).

Os valores de equidade, cidadania, acção colectiva e dimensão política são menosprezados pelo modelo de gestão que foca essencialmente os resultados. O novo modelo não pode igualar dois sistemas (público e privado) com realidades, valores e culturas diferentes.

Categoria	Caracterização
Críticas Fatalistas	Os Fatalistas defendem que os problemas básicos da gestão do sector público residem nos erros humanos, erros do sistema, programas não direccionados, fraude, corrupção e más intenções. Deste modo, nenhum modelo de gestão, como a NGP, poderá resolver estes problemas;
Críticas Individualistas	Os Individualistas acreditam na primazia da actividade empresarial como resposta aos sinais de regulação do desenvolvimento social. Estão associadas, com algum optimismo, nas relações humanas, mas são bastante críticos aos aspectos e formas de gestão quasi-contratos em vez de contratos;
Críticas Hierarquistas	Os Hierarquistas entendem que as estruturas hierárquicas estão associadas à centralização da gestão, sistemas de planeamento, profissionalização ou tecnocracia. Os adeptos desta visão acreditam nas capacidades humanas, mas preocupam-se com a forma como a NGP enfatiza as habilidades e a estratégia, podendo pôr em causa a tradicional ética do serviço público e permitir uma fuga ao controlo;
Críticas Igualitaristas	Os Igualitaristas representam a visão mais pessimista acerca das interações humanas. Os seus adeptos entendem que as formas descentralizadas de prestação dos serviços podem conduzir a um sistema público corrupto. Acreditam no risco do aparecimento de elites que representam interesses próprios e no risco de privatizações inapropriadas, com custos adicionais para os cidadãos.

Figura 13 : Críticas ao modelo da NGP, Dunleavy e Hood (1994)

Os resultados alcançados com a NGP proporcionam, por outro lado, elevados custos para os cidadãos devido ao facto das privatizações não terem sido acompanhadas da regulação necessária para evitar a monopolização, o contracting-out e outras técnicas de gestão que desmotivaram os funcionários (Rocha 2000). O autor enfatiza a ideia de que não há um modelo ideal de gestão pública, mas é necessária uma nova forma de governação que procure o consenso e a negociação dos vários problemas da sociedade.

A implementação das reformas da NGP exige, em primeiro lugar, uma mudança da cultura organizacional, da mentalidade e das rotinas instaladas (Fernández 2000), onde o impulso político e a participação do executivo assumem um papel preponderante (Nunes 2004). Para cada administração é necessário adoptar um modelo adequado às estruturas, tarefas, funções, nível de autonomia, sistema fiscal, valores e cultura instalada de cada sector público.

Apesar das críticas, a NGP assenta em princípios úteis ao sector público e à sua organização e gestão, em prol de um maior foco no cliente e na satisfação das suas necessidades. Como qualquer modelo, este também deve assentar num processo faseado e gradual para garantir o sucesso e a concretização dos seus objectivos, bem como uma adaptação à realidade de cada Administração Pública.

### 3.3 A NOVA GESTÃO PÚBLICA EM PORTUGAL

A introdução dos princípios da NGP, por parte dos países da OCDE, tem sido feita a ritmos diferentes, sendo notável o avanço dos países anglo saxónicos e dos países nórdicos, relativamente aos países da Europa continental (Hood 1995; OCDE 2005).

Estas variações derivam, essencialmente, de diferenças na orientação política, na dimensão dos governos e no desempenho macroeconómico dos diferentes países (Hood 1995).

Vários documentos publicados pela OCDE, nos últimos anos, revelam que, por exemplo, há uma maior utilização de mecanismos de mercado, como o outsourcing e as parcerias público-privadas, na gestão pública dos países de língua inglesa e nos países nórdicos, como o Reino Unido, EUA, Noruega, Suíça, Suécia, entre outros, contrariamente aos países da Europa continental, como o Luxemburgo, Espanha e Portugal, tal como revela a Figura 1.4 (OCDE 2005).

Esta situação mantém-se relativamente à adopção de outros factores da NGP, como:

- a introdução da avaliação de desempenho baseada em outputs e outcomes
- a descentralização das estruturas,
- a criação de agências autónomas e a privatização dos serviços (OCDE 2004b),

Este facto é a revelação de um maior grau de aplicação e, conseqüentemente, um maior impacto do novo modelo de gestão pública nos países referidos (OCDE 2005).

Grau	Países
<b>Alto</b>	Reino Unido; EUA, Noruega, Suíça, Suécia, Nova Zelândia e Austrália;
<b>Médio</b>	Finlândia, Holanda, Islândia, Alemanha Canadá, Dinamarca, Áustria
<b>Baixo</b>	Luxemburgo, Bélgica, Irlanda, Espanha, França, Itália e Portugal

Figura 14 : Adopção de mecanismos de mercado nos países da OCDE, OCDE(2005)

Em Portugal, a reforma tem seguido um ritmo diferente de alguns países já referidos, desde logo devido ao atraso na passagem para o Estado Social que só aconteceu após a revolução do 25 de Abril de 1974, altura em que outros países discutiam já a introdução da NGP. Há um atraso histórico que se reflecte sempre nestas mudanças estruturais.

Por outro lado, este processo de mudança não passa apenas pela introdução de um conjunto de princípios do modelo, exigindo-se, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidades e da cultura organizacional. Estando Portugal inserido no conjunto de países da Europa Continental, com forte influência do direito romano, qualquer iniciativa de reforma é promovida através de leis e regulamentos, não se criando condições e motivações necessárias para a sua implementação (Araújo 2002; Fernandes 2004).

Princípios da NGP	Medidas Adoptadas	Objectivos
Introdução de mecanismos de mercado	Aumento dos processos de privatizações (Unicer, Galp, PT Telecom...) Abertura à iniciativa privada de investimentos na banca, seguros e cimentos Transformação de empresas públicas em sociedades de capital público ou maioritariamente público Publicação do relatório "Renovar a Administração" Subcontratação, adjudicação e concessão de serviços públicos a empresas privadas Reforma da gestão dos Institutos Públicos	Reduzir o peso do Estado na economia e o peso da dívida pública; fomentar a iniciativa privada
Incorporação de técnicas e estilos de gestão empresarial	Introdução da RAFE que estabelece as bases para a adopção de técnicas empresariais por parte dos organismos públicos Alteração da Lei do Orçamento de Estado (Lei nº 6/1991 de 20 de Fevereiro) Aprovação do POCP (Decreto-Lei nº 232/1997 de 3 de Setembro) Adopção do novo modelo de gestão dos hospitais públicos de natureza empresarial (Lei nº 27/2002 de 8 de Novembro)	Aumento do nível de autonomia administrativa e financeira; redução do número de serviços simples; diminuição do controlo orçamental prévio e aumentos do controlo sucessivo; tornar os serviços públicos mais flexíveis
Orientação para o cliente	Alteração do Código de Procedimento Administrativo <sup>11</sup> que passa a incluir 188 artigos que regulam os direitos dos cidadãos e a sua relação com a administração	Salvaguardar a transparência dos processos administrativos e a participação dos interessados nas decisões
Preocupação com a qualidade	Aprovação da "Carta para a Qualidade" em 1993, com aplicação obrigatória a todos os serviços públicos Desenvolvimento de um Programa de Melhoria da Qualidade (PQM) e do respectivo Manual de Potencialidade de Melhoria Criação do Sistema de Qualidade nos Serviços Públicos (SQSP) Aprovação do modelo dos Livros de Reclamação <sup>12</sup>	Melhorar o serviço público em cada sector da administração; introduzir o conceito de qualidade de forma a institucionalizar uma nova cultura de gestão na Administração Pública
Redução da burocracia	Criação de gabinetes de informação e apoio ao utilizador Criação das Lojas do Cidadão <sup>13</sup> Adopção de medidas de modernização administrativa <sup>14</sup> Criação do portal do governo dispondo informação de utilidade pública <i>on-line</i> Lançamento do Diário da República <i>on line</i>	Aproximar a administração ao cliente; introdução de maior responsabilidade pública; garantir aos cidadãos e agentes económicos maior atenção, comodidade, participação, receptividade e informação oportuna e precisa

Figura 15 : Medidas adoptadas em Portugal no contexto da NGP (Adaptado de Fernandes (2004;126-35))

# 4

## MUDANÇAS NA GESTÃO DO SECTOR PRIVADO

*“Um mundo em mudança e aceleração permanente.”*

*por Carlos Pereira da Cruz*

Após particularizar anteriormente a realidade do sector público, passarei a fazer uma abordagem às principais preocupações do sector privado nos últimos anos, de forma a fazer face a um mundo cada vez mais competitivo.

A necessidade de organizar os “estabelecimentos nascidos” com a revolução industrial levou os profissionais de outras áreas mais antigas e maduras a buscar soluções específicas para problemas que não existiam anteriormente à revolução industrial. Este “desafio novo”, provocou a pesquisa de métodos especiais para administrar estes empreendimentos e nascendo a ciência da administração.

### 4.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS, SUAS ÊNFASES E PRINCIPAIS ENFOQUES

As teorias administração são focadas em 5 variáveis - tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia -, que a seu tempo cada variável provocou uma diferente teoria administrativa, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da Teoria Geral da Administração.

Em breve resumo ao quadro exposto seguidamente poderá referir-se que a teoria geral da administração começou em 1903 com a ênfase nas tarefas, com a administração científica de Taylor.

Nos anos sucessivos, a preocupação básica passou para a ênfase na estrutura com a teoria clássica de Fayol (em 1916), com a teoria burocrática de Marx Weber (em 1940), seguindo-se mais tarde a teoria estruturalista (em 1947).

A reacção humanística surgiu com a ênfase nas pessoas (em 1932), por meio da teoria comportamental (em 1957) e pela teoria do desenvolvimento organizacional (em 1962).

A ênfase no ambiente surgiu com a Teoria dos Sistemas (em 1947), sendo completada pela teoria da contingência, que posteriormente, desenvolveu a ênfase na tecnologia (ambas em 1972).

Cada teoria administrativa procurou privilegiar ou enfatizar uma dessas cinco variáveis, omitindo ou relegando a um plano secundário todas as demais.

Ano	Ênfase	Teorias administrativas	Principais enfoques
1903	Tarefas	Administração científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
1916	Estrutura	Teoria clássica	Organização Formal;
1932	Pessoas	Teoria das relações humanas	Organização informal; Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo;
1940	Estrutura	Teoria da burocracia	Organização Formal Burocrática; Racionalidade Organizacional;
1947	Estrutura	Teoria estruturalista	Múltipla abordagem: - Organização formal e informal; - Análise intra-organizacional e análise interorganizacional;
1947	Ambiente	Teoria estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental;
1951	Ambiente	Teoria neoestruturalista	Abordagem de sistema aberto;
1954	Estrutura	Teoria neoclássica	Princípios gerais da Administração; Funções do Administrador
1957	Pessoas	Teoria comportamental	Estilos de Administração; Teoria das decisões; Integração dos objectivos organizacionais e individuais;
1962	Pessoas	Teoria do desenvolvimento organizacional	Mudança organizacional planeada; Abordagem de sistema aberto;
1972	Ambiente	Teoria da contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental); Abordagem de sistema aberto;
1972	Tecnologia	Teoria da contingência	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico);

Figura 16 : Teoria administrativas, suas principais enfoques

## 4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO EM PORTUGAL

As afirmações de alguns líderes bem sucedidos no mundo corporativo, serão a nossa bússola para percebermos o que mudou em tão pouco tempo em Portugal e no mundo. O que mudou nos últimos 60 anos?

A resposta a esta pergunta servirá para perceber quais são as preocupações actuais dos principais líderes portugueses (e mundiais) do sector privado e perceber principalmente como se foi adaptando os pensamentos CEO's (Chef Executive Officer) à medida que novas ideias foram geradas para o mercado e à medida que os Estados começaram a aceitar que a abertura dos mercados poderia ser uma forma de ultrapassar a teoria de crescimento do mercado pelo crescimento da demografia previsto por Levitte (e não verificado na prática).

O recurso à enumeração de citações-chave a realizar-se seguidamente não serve só para fazer uma curta abordagem comparativa à disparidade de realidades do sector público e do sector privado, mas será mais que tudo a construção de um puzzle de respostas a algumas perguntas que me auto-questionei ao longo da minha existência e que me motivaram a envolver-me no tema retratado, numa óptica não só técnica, mas

principalmente na aprendizagem cronológica-cultural dos principais eventos do mundo cooperativos desde que existe.

Numa altura em que se liga as televisões, rádios ou computadores e a concentração dos média é centrada em se falar em falências de empresas portuguesas fruto da crise internacional (esquecendo-se muitas das vezes que esta começou 9 anos antes em Portugal), a única questão que se coloca será: Porquê?

## ANOS 60

**Efeito de passageiro clandestino:** Pensou-se que à boleia do aumento da demográfico se antevia o crescimento do mercado, e, por tanto a existência de espaço para todos continuarem a vender no futuro, sossegava os industriais.

*“A crença de que os lucros são automaticamente assegurados por um aumento quer da população quer do seu poder de compra é querida ao coração de todas as indústrias. Retira uma grande dose de risco e de apreensão sobre o que cada um pensa acerca do futuro. Se os consumidores estão a multiplicar-se e também a comprar mais produtos e serviços, podemos encarar o futuro com muito mais conforto do que se o mercado estivesse a encolher. Um mercado em expansão afasta o fabricante da necessidade de pensar profundamente ou com imaginação. Se pensar é a resposta intelectual a um problema, então a ausência de problema leva à ausência de pensamento. Se o seu produto tem um mercado em expansão automática, então não perderá muito tempo a pensar como o expandir.”*

Theodore Levitte, in “A miopia do marketing” 1960

## ANOS 80

**Desequilíbrio da balança da Oferta/Procura:** Revolução nas mentalidades da Gestão.

*“Os anos 80 demonstraram à sociedade que a demografia não era suficiente, para o crescimento do mercado. Recordemo-nos da ressaca que se seguiu ao segundo choque petrolífero e que alterou a percepção sobre a importância dos factores de produção e sobre os atributos de valor para os clientes. Lembremo-nos do triunfo da economia japonesa, que parecia tudo invadir com sucesso, oferecendo produtos não só mais baratos, mas também com melhor desempenho.*

*Foi então que se assistiu a um fenómeno que ainda hoje se verifica: pela primeira vez desde a Revolução Industrial, o equilíbrio entre a oferta e a procura deslocou-se. O paradigma existente estilhaçou-se: passamos de um mercado em que a procura excedia a oferta para um mercado em que a oferta excede a procura.*

*Esta mudança levou a alterações comportamentais dos intervenientes: o cliente pode começar a ser mais, muito mais exigente, pois pela primeira vez tinha realmente capacidade de escolha. Os industriais, em vez de produzirem para alimentarem o mercado, tiveram de começar a procurar perceber quais as necessidades dos clientes, para depois, e só depois, começarem a produzir o que o mercado realmente queria.*

*As empresas que não realizaram esta mudança foram vendo o seu mercado cada vez mais apertado, mais acossado, tendo muitas acabado por fechar e as que ainda sobrevivem (por enquanto) são as que se refugiaram no mercado do preço baixo.*

*Esta evolução impôs uma revolução nas mentalidades da gestão que muita gente, ainda hoje, não foi capaz de perceber.”*

Carlos Pereira da Cruz, in “Balanced Scorecard: Concentrar uma organização no essencial”.

## ANOS 2000

Chegámos a um mundo em que as organizações (empresas privadas, públicas e o próprio estado), não podem continuar a comportar-se como clubes de futebol amadores, como podia acontecer nos anos 60 do século passado. Daí que o discurso actual dos líderes mundiais tenha de ser rigoroso e profissionalmente especializado:

*“Pagam-me para ganhar. É o que esperam de mim, conseguir resultados. Quando não conseguir resultados, sou despedido. O futebol é isto. Cada um, à sua dimensão, é pago para ter sucesso. Treino para uma equipa pequena, pagam-me para não descer de divisão; treino uma equipa grande, pagam-me para ser campeão.”*

José Mourinho, em a entrevista ao Semanário Expresso, 27-11-2004

O mercado deixou de ser amador e passou a ser exigente e supra-determinístico. Hoje, deixa-se de pensar em produzir um produto por si só e passa-se a analisar os concorrentes, os resultados obtidos e a estratégia para se obter o maior número de decisões acertadas, num curto espaço de tempo, no “timing” certo e com o objectivo concreto e ambicioso de se atingir a liderança.

## ANOS 2010

O grande desafio de hoje, é mudar-se a forma de pensar e abordar problemas, para se corrigir os défices de eficácia económica portugueses.

Portugal e os cidadãos portugueses, precisam de ser liderados a romperem com o passado, para pensarem no presente (nas potencialidades da Comunidade Europeia / União Económica Europeia) comparando a sua realidade com a da Europa, através de técnicas de gestão como por exemplo a análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades), análises estatísticas e supra-determinísticas que ajudem a construir uma realidade presente, que permitam impulsionar Portugal para um futuro diferente e melhor, promovendo a cultura dum país rico de história no panorama Europeu, realçando-se a mais valia de Portugal para os estados membros da zona euro e reflectindo-se esta estratégia de abertura e aproximação da comunidade europeia no aumento da qualidade de vida da população portuguesa.

Exige-se uma maior eficiência de comunicação inter-pessoal por parte da população, uma maior eficiência de comunicação de informação de qualidade por parte dos canais de televisão (para mostrarem a realidade política, empresarial e governamental de Portugal e sua comparação face à UE), um maior incentivo nas escolas e universidade portuguesas para se mudar de paradigma num futuro próximo. Só assim Portugal, poderá reverter os problemas sociais, económicos e culturais que vive pós-época imperialismo e colonialismo.

Existe uma tremenda falta de liderança nacional no sentido de accionar uma macro-política e macro-visão do país e da cultura portuguesa, em coerência com a realidade mundial do século XXI (era da informação, da tecnologia e da comunicação dum mundo acelerado).

*“Uma política não passa de um conjunto de palavras, mas as palavras, por mais sentido que façam, não passam disso mesmo, palavras. Uma política só cumpre a sua função quando se desdobra em objectivos, quando se traduz em desafios concretos que geram acção. Não uma acção qualquer, mas uma acção orientada, alinhada por preocupações que ultrapassa, a espuma dos dias e se concentram naquilo que é realmente importante.”*

Carlos Pereira da Cruz, in “Balanced Scorecard: Concentrar uma organização no essencial”.

### 4.3 ADMINISTRAÇÃO PARA A GESTÃO

As mudanças de mentalidade pós 2ª guerra mundial, impulsionadas pela reconstrução económica da Europa realizada desde 1946 até 1995, levaram a mudança de paradigma de administração voltadas para o conceito da gestão.

O objectivo principal desta abordagem é a de fazer a ponte entre a nova mentalidade de gestão para a performance (para os resultados visíveis) e a mentalidade reprimente da burguesia do passado.

Ênfase	Principais enfoques	Período
A EMERGÊNCIA DA PRIMEIRA REVOLUÇÃO DA GESTÃO	A grande empresa – corporation (maior inovação institucional do capitalismo) e a abordagem das características da nova sociedade	1946 – 1951
	O movimento da Qualidade (a primeira onda)	1951 – 1954
a) A Era Heróica dos incrédulos	A Escola das Relações Humanas (a primeira onda dos incrédulos)	1946 -1972
	A Afirmação do Marketing	1960 - 1965
	Os Príncipes Gestores	1963
b) A Ruptura Histórica dos Anos 70	A percepção da grande "ruptura" histórica dos anos 70	1968 – 1974
	O choque "japonês" (segunda vaga da Qualidade)	1975 – 1985
	As novas regras do jogo (Organisational Learning)	1978 – 1980
	A Autonomização da Estratégia	1980
c) O boom da literatura de gestão - O Management para as Massas	A popularização da gestão	1982
	As «buzzwords» ao ataque	1982 – 1985
A EMERGÊNCIA DA SEGUNDA REVOLUÇÃO DA INFORMAÇÃO	A "Ruptura" Revolucionária na Teoria da Gestão	1988 – 1996
	Pensar a Nova Sociedade (Pós Perestroika)	1989 – 1994
	Emergência da Geo-Estratégia no Pensamento de Gestão	1989 – 1995

Figura 17 : Evolução bibliográfica da mentalidade da Gestão

Após a introdução ao tema Globalização, Nova Gestão Pública e Paradigmas da Gestão Privada, encerra-se a abordagem dita de teórica à política e pensamentos sociais e económicos vividos ao longo da história mundial.



# 5

## ORIENTAÇÃO PARA A GESTÃO

*“As organizações pró-activas não culpam as circunstâncias, não culpam o meio, assumem-se e concebem, desenham o seu comportamento, de forma planeada, calculista, consciente. O futuro é demasiado importan-te para ser deixado ao acaso, para ser obra accidental.”*

*por Carlos Pereira Cruz*

A necessidade de se mudar de ambientes empresariais amadores, para ambientes empresariais profissionais, conduziu à criação de metodologias de uma abordagem lógica aos processos das grandes empresas industriais. Passa a aplicar os sistemas de qualidade das ISO e auditorias aos sistemas de qualidade.

A adopção de um sistema de gestão da qualidade deverá ser uma decisão estratégica da organização. A concepção e a implementação do sistema de gestão da qualidade de uma organização são influenciadas:

- a) Pelo seu ambiente organizacional, por mudanças nesse ambiente e por riscos associados a esse ambiente;
- b) Por necessidades variáveis;
- c) Por objectivos particulares;
- d) Pelos produtos que proporciona;
- e) Pelos processos que utiliza;
- f) Pela sua dimensão e estrutura organizacional

Não é intenção desta Norma Internacional impor uniformidade na estrutura dos sistemas de gestão da qualidade ou uniformidade na documentação.

Os requisitos do sistema de gestão da qualidade especificados na sua Norma Internacional são complementares aos requisitos para produtos.

Esta Norma Internacional pode ser utilizada pelas partes internas e externas, incluindo organismos de certificação, para avaliar a aptidão da organização para ir ao encontro dos requisitos do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis ao produto e aos requisitos da própria organização.

Os princípios de gestão da qualidade expostos nas ISO 9000 e ISO 9004 foram tidos em consideração durante o desenvolvimento da Norma Internacional ISO 9001.

### 5.1 ABORDAGEM POR PROCESSOS

A Norma Internacional fomenta a adopção de uma abordagem por processos quando se desenvolve, implementa e melhora a eficácia de um sistema de gestão da qualidade, para aumentar a satisfação do cliente ao ir ao encontro dos seus requisitos.

Para que uma organização funcione de forma eficaz, tem que determinar e gerir numerosas actividades interligadas. Uma actividade ou conjunto de actividades utilizando recursos, e gerida de forma a permitir a transformação de entradas em saídas, pode ser considerada como um processo. Frequentemente a saída de um processo constitui directamente a entrada do seguinte.

A aplicação de um sistema de processos numa organização, juntamente com a identificação e as interacções destes processos e a sua gestão para produzir o resultado desejado, pode ser referida como sendo a “abordagem por processos”.

Uma vantagem da abordagem por processos é o controlo passo-a-passo que proporciona sobre a interligação dos processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sobre a sua combinação e interacção.

Quando utilizada dentro de um sistema de gestão da qualidade, tal abordagem enfatiza a importância:

- a) De entender e ir ao encontro dos requisitos;
- b) Da necessidade de considerar processos em termos de valor acrescentado;
- c) De obter resultados do desempenho e da eficácia do processo;
- d) Da melhoria contínua dos processos baseada na medição dos objectivos;

O modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos representado na figura seguinte, ilustra as interligações de processos possíveis, clarificando que os clientes têm um papel significativo na definição de requisitos como entradas.

A monitorização da satisfação do cliente requer a avaliação da informação relativa à percepção, por parte deste, quanto à organização ter ido ao encontro dos seus requisitos.

O modelo representado na figura seguinte, cobre todos os requisitos desta Norma Internacional, mas não mostra processos ao nível do detalhe.

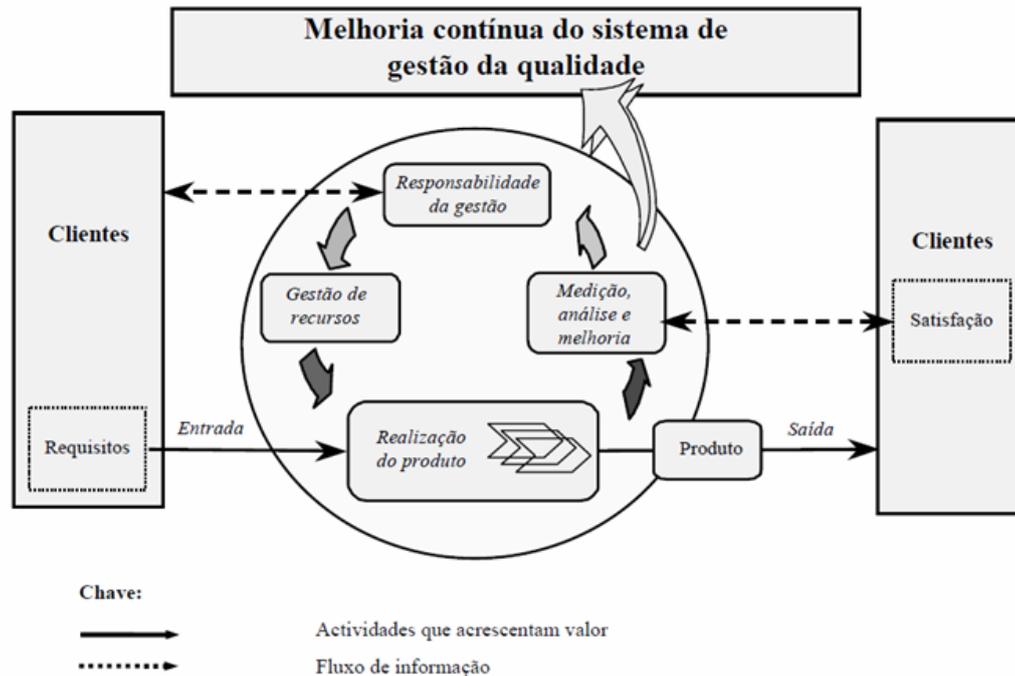


Figura 18 : Ciclo de Deming ou PDCA

## 5.2 OBJECTIVO DA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 9001

Os objectivos que se pretendem atingir com a implementação séria de um Sistema da Qualidade, de acordo com a ISO 9001, são entre outros:

- a) Penetração em novos mercados, ou manutenção dos existentes,
- b) Aumento da confiança, interna e externa, nos métodos de trabalho,.
- c) Reorganização da empresa,
- d) Aumento da motivação dos colaboradores e prestígio da empresa (interna e externamente),
- e) Maior controlo dos custos de não qualidade e sua diminuição,
- f) Aumento da satisfação dos clientes,
- g) Integração na lista de empresas líderes do mercado mundial.

## 5.3 PRINCIPAIS FASES

O desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade segue a metodologia P.D.C.A. (plan, do, check and act) a seguir resumida:

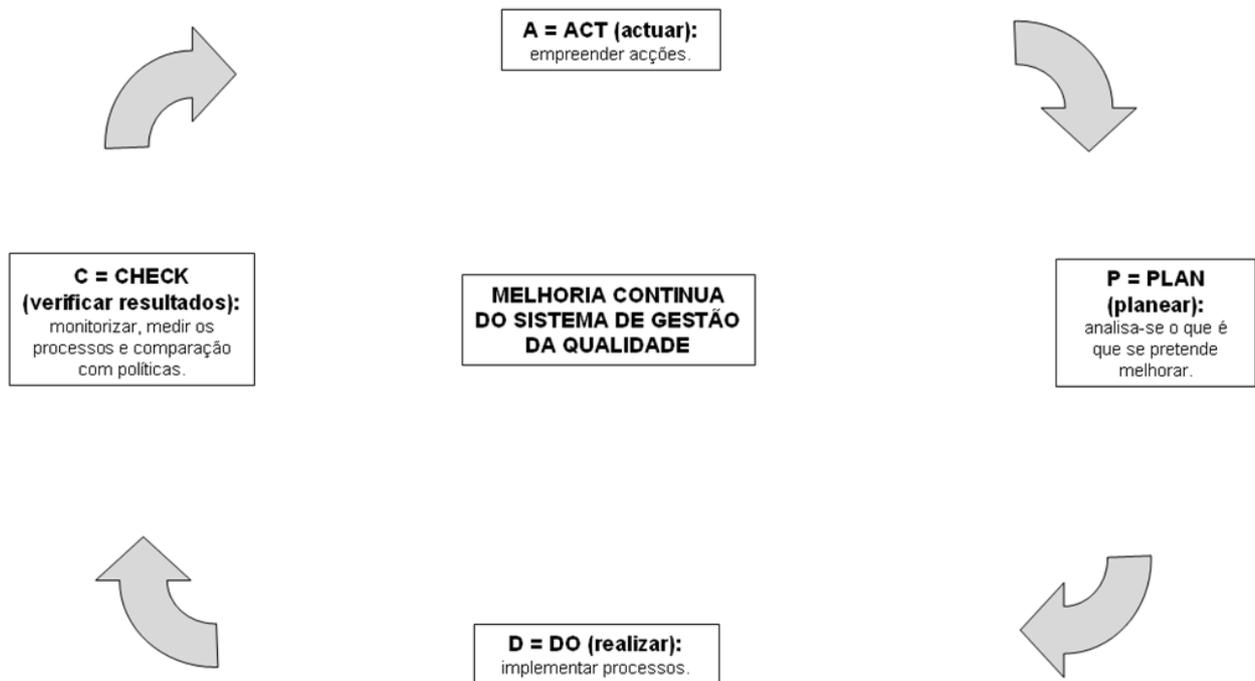


Figura 19 : Ciclo de Deming ou PDCA

A seqüência de abordagem aos processos de melhoria contínua deve ser seguida pelas atitudes descritas inferiormente:

**P = PLAN (planejar):** analisa-se o que é que se pretende melhorar, procuram as áreas com oportunidade de melhoria para serem alvo de mudanças. Escolhem-se as áreas que oferecem o maior potencial de retorno (recorrendo a ferramentas como o fluxograma, o diagrama de Pareto, os histogramas).

**D = DO (realizar):** implementar processos.

**C = CHECK (verificar resultados):** monitorizar e medir os processos e o produto em comparação com políticas, objectivos e requisitos para o produto e reportar os resultados.

**A = ACT (actuar):** empreender acções para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

**Nota:** O ciclo PDCA é a metodologia prática criado por Deming para se conseguir implementar este “programa de melhoria contínua da qualidade”. Por este motivo o ciclo PDCA também é identificado pelo ciclo de Deming.

## 5.4 METODOLOGIA DE ACTUAÇÃO

A metodologia de actuação proposta para implementação de Sistemas da Qualidade (ISO 9001) consta das seguintes fases, as quais podem existir sobrepostas:

- a) Auditoria de diagnóstico ao Sistema da Qualidade e elaboração do respectivo relatório
- b) Definição dos processos e produtos e seus indicadores,
- c) Formação e sensibilização dos colaboradores da empresa em preparação para a mudança e para o processo de “certificação” da empresa
- d) Elaboração de uma proposta inicial para o Manual de Gestão da Qualidade, e consequente definição do organigrama da empresa, funções dos colaboradores, constituição de um grupo da qualidade, etc
- e) Análise da legislação aplicável,
- f) Elaboração da restante documentação
- g) Implementação da documentação
- h) Formação / Sensibilização dos membros do Núcleo da Qualidade para o Sistema da Qualidade e a normalização associada
- i) Formação em auditorias internas da qualidade
- j) Auditoria de pré-certificação por um auditor reconhecido e que não esteja envolvido no processo
- k) Análise das constatações desta auditoria interna e pedido de concessão
- l) Análise do relatório da equipa auditora e resposta ao mesmo

O período médio de duração de um projecto de certificação de uma empresa é variável de acordo com várias características da organização, nomeadamente a sua dimensão, podendo, no entanto, ser apontado como prazo médio cerca de 12 meses.

#### 5.4.1. Vantagens para a empresa:

- a) Abertura de novos mercados;
- b) Maior satisfação dos clientes;
- c) Melhor uso dos recursos existentes;
- d) Aumenta a Lucratividade;
- e) Aumento da credibilidade da empresa frente ao mercado;
- f) Melhorar o processo produtivo aumentando a qualidade e diminuindo as perdas com produtos e/ou serviços não conformes;
- g) Aumentar a competitividade do produto ou serviço no mercado;
- h) Melhoria na qualificação dos funcionários e fornecedores, através de melhoria de competências e consciencialização para a prevenção e proactividade;
- i) Melhor transparência nas decisões.

#### 5.4.2. Vantagens para o cliente da empresa:

- a) Facilitar o relacionamento técnico e comercial entre a Empresa e o Cliente;
- b) Maior confiança do cliente no produto ou serviço prestado pela empresa;
- c) Redução de custos decorrentes de produtos ou serviços não conformes;

#### 5.4.3. Vantagens para a sociedade:

- a) Maior protecção ao consumidor;
- b) Menor desperdício de recursos naturais, em alguns casos diminuindo a poluição;
- c) Melhoria contínua da tecnologia de bens de produtos e serviços.

#### 5.4.4. Desvantagens

75% das empresas não vêm nenhuma desvantagem;  
18% consideraram a burocracia como desvantagem;  
7% citaram os aumentos de custos;  
2% consideraram o baixo retorno dos investimentos;

### 5.5 EXEMPLO PRÁTICO: RESUMO DUMA PESQUISA NO MERCADO BRASILEIRO

Para fazer a pesquisa, de um universo de 2927 empresas certificadas foi escolhida aleatoriamente uma amostra de 100 empresas. Esta amostra, mesmo que aleatória, se revelou composta por 61% de empresas do setor industrial e 32% do setor de serviços. O comércio representou 7%.

As pequenas empresas compuseram parcela significativa da amostra, com 41% dela. Já as empresas médias representaram 28% da amostra e as grandes 19%.

#### 5.5.1 Motivos para a Certificação

Na pesquisa se procurou saber quais os motivos que levaram as empresas a buscar o certificado ISO 9001 e o tão falado modismo felizmente não apareceu entre eles.

Boa parte das empresas revelou que buscava a certificação por exigência dos clientes. Da amostra 32% revelaram que este foi o motivo principal.

O desejo de aumentar a qualidade foi o motivo que levou 20% das empresas a buscar o processo de certificação.

Os demais motivos foram: Melhoria do Controle do Processo, Aumento da Padronização Interna, Melhoria da Competitividade e Melhoria da Organização Interna.

#### 5.5.2 Dificuldade para obtenção

Antes de iniciar a preparação para a certificação, muitos empresários avaliam as dificuldades a serem encontradas e relutam em iniciar o processo.

No caso específico da amostra, muitas empresas avaliam que passaram por dificuldades para a certificação. A maior dificuldade encontrada foi a mudança da cultura da empresa, com 25%, seguida da resistência dos funcionários, com 21%.

A capacitação dos funcionários foi outra dificuldade encontrada, representando 13% das respostas.

Também foram representativas como dificuldades a burocracia da norma, e a interpretação e adequação à norma.

### 5.5.3 Resultados

O mais importante é que para 81% das empresas houve melhoria no desempenho e competitividade, o que é um resultado bastante significativo.

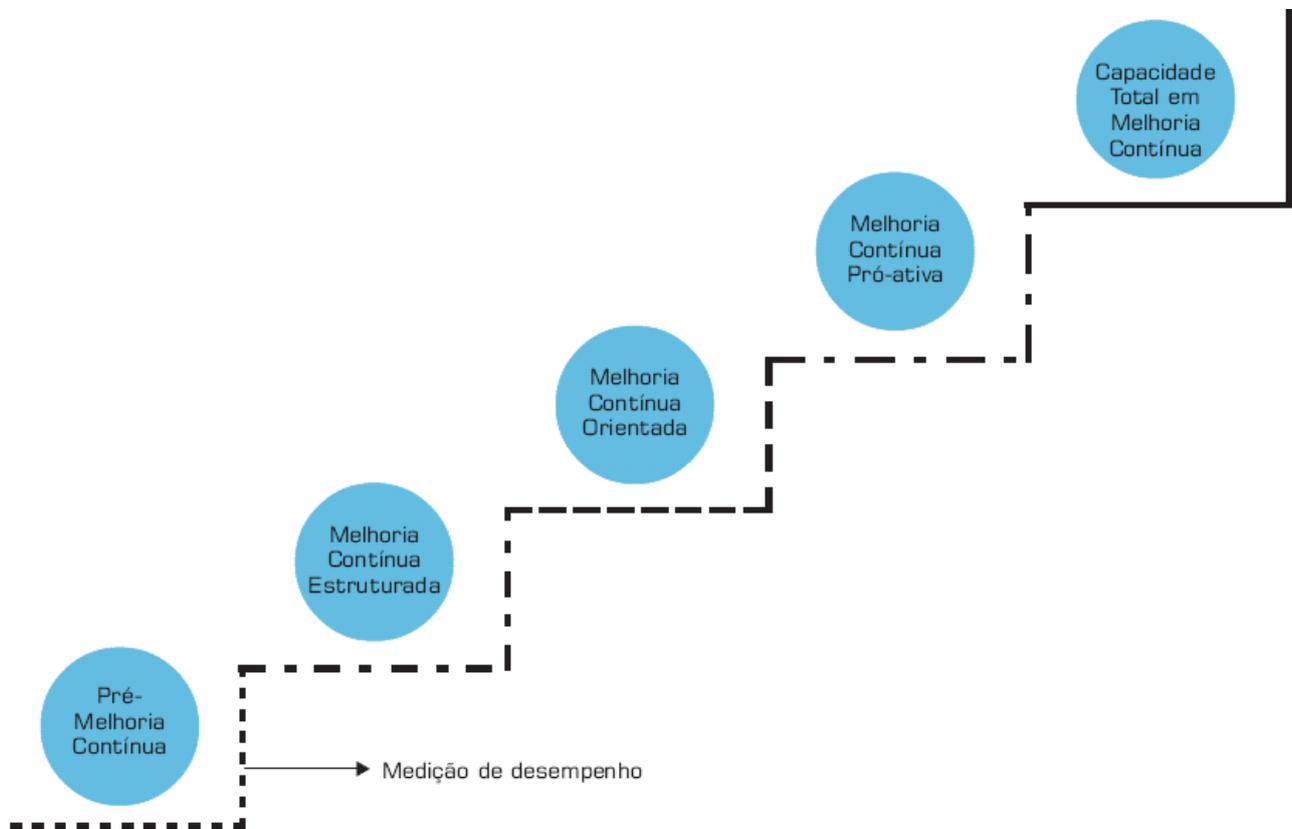


Figura 20 : Modelo de Medição de Desempenho com Foco na Melhoria Contínua

## 5.6 CONSIDERAÇÃO FINAL SOBRE O EXEMPLO

Durante a implantação da norma cria-se o hábito de registrar o que se faz. Esses registros evidenciam a forma como foram realizadas as actividades, para se ter um histórico do que aconteceu e para se obter dados importantes para a tomada de decisão.

Além disso, facilitam a programação das actividades futuras melhorando a performance da equipa. Uma norma bem implantada leva a redução de custos, porque diminui a quantidade de erros e o desperdício.

Também leva ao crescimento e à mudança na escala de produção, o que na maioria das vezes ajuda a baixar os preços. Isso garante uma maior satisfação dos clientes que, assim, compram mais, melhorando os resultados da empresa. É um ciclo de melhorias contínuas. A Organização planeia a melhoria, implanta e checka para ver se está tudo de acordo.

Caso positivo padroniza-se a solução e, depois, pensa-se em novas melhorias. Caso contrário, actua-se no problema para solucioná-lo. Com isso, a empresa segue tornando-se cada vez melhor.

# 6

## ESTRATÉGIA

*"Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas".*

*por Sun Tzu*

As definições do conceito de estratégia são tão numerosas quanto os autores que as referem e embora exista alguma convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objectos de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento.

Como o conceito de estratégia é multidimensional e situacional, esse facto dificulta uma definição consensual, o que resulta numa preocupação em definir estratégia por:

1. Estratégia Militar
2. Escolas do pensamento estratégico
3. Estratégia empresarial

### 6.1 ESTRATÉGIA NA ÁREA MILITAR

Na área militar, a estratégia pode ser definida como a ciência dos movimentos e planeamento da guerra e do domínio económico. Através da estratégia militar foram criados os conhecidos serviços de inteligência e aprimorada a arte de guerrear.

Sun Tzu foi o estrategista que no século IV a.C. escreveu um tratado nominado "*A Arte da Guerra*", onde revelou de forma abrangente as estratégias militares. Segundo Sun Tzu, a formulação de uma estratégia deve respeitar quatro princípios fundamentais:

- **Princípio da escolha do local de batalha:** selecção dos mercados onde a empresa vai competir.
- **Princípio da concentração das forças:** organização dos recursos da empresa.
- **Princípio do ataque:** implementação das acções competitivas da empresa.
- **Princípio das forças directas e indirectas:** gestão das contingências.

Apesar de os negócios não serem guerras, a realidade mostra que negócios e guerra podem ter muitos elementos em comum e as verdades de Sun Tzu podem, da mesma forma, mostrar o caminho da vitória em todas as espécies de conflitos comerciais comuns, como as batalhas em salas de conselhos de administração ou na luta diária pela sobrevivência, que todas as empresas enfrentam.

## 6.2 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Minzberg foi o académico que resumiu, após extensa revisão bibliográfica, as características de dez escolas do pensamento estratégico que se desenvolveram a partir da década de 70 do século XX:

- **A Escola do design:** a estratégia como um processo de concepção. Há um ajuste entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas do seu ambiente (análise SWOT);
- **A Escola de Planeamento:** a estratégia como um processo formal. A formalidade significa que o processo estratégico pode ser decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificações e sustentado por técnicas como orçamentação, programas e planos operacionais;
- **A Escola de Posicionamento:** a estratégia como um processo analítico. Principalmente impulsionada por Michael Porter, que adopta a visão de que a estratégia se reduz a posições genéricas seleccionadas por meio de análises formalizadas das situações da indústria, tais como as avaliações feitas através do modelo das cinco forças competitivas do citado autor. Nessa escola, a formulação da estratégia deve ser precedida de exame profundo da indústria e de uma minuciosa análise do ambiente externo e interno da empresa;
- **A Escola Empreendedora:** a estratégia como um processo visionário. Baseia o processo estratégico nos mistérios da intuição, é feita formulação da estratégia através de visões vagas ou perspectivas amplas, as quais são vistas por meio de metáforas. COMENTÁRIO: de facto, planear ou raciocinar estrategicamente, é fazer planos, e o plano nada mais é que a intenção de conquistar determinado objectivo, por sua vez outra intenção! Tudo não passa de intenções, visões. É no campo tático, pela decisão tática e conquista do objectivo, que essa visão transforma-se em realidade concreta. Quando estamos ainda no pensamento estratégico, estamos num processo totalmente visionário;
- **A Escola Cognitiva:** a estratégia como um processo mental. Essa escola estuda as estratégias que se desenvolvem nas mentes das pessoas, a fim de categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas. Assim, a pesquisa é dirigida ao modo como a mente humana processa a informação, mapeia a estrutura do conhecimento e obtém a formação de conceitos, focalizando, portanto, a cognição na criação da estratégia;
- **A Escola da Aprendizagem:** a estratégia como um processo emergente. Origina-se em toda a organização através dos seus membros individualmente ou colectivamente;
- **A Escola do Poder:** a estratégia como um processo de negociação. Subdividida em *Micropoder*, que enxerga o desenvolvimento da estratégia dentro das organizações como um fenómeno essencialmente político de modo que o processo formulatório envolve compra, persuasão e confrontação entre os actores que dividem o poder na empresa, e *Macropoder*, que visualiza a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e seus parceiros de alianças, realizando joint-ventures e outras redes de relacionamento para negociar estratégias "colectivas" de seu interesse;
- **A Escola Cultural:** a estratégia como um processo colectivo. Enquanto o poder concentra-se em interesse próprio e fragmentação, a cultura volta-se para os interesses comuns e integração dentro da organização;
- **A Escola Ambiental:** a estratégia como um processo reactivo, ou seja, a organização é considerada um passivo que consome seu tempo a reagir a um ambiente que estabelece a ordem a ser seguida;

- **A Escola da Configuração:** a estratégia como um processo de transformação. Nessa linha de estudo, as organizações são percebidas como configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e comportamentos. A fim de transformar uma organização, ela teria de saltar de uma configuração para outra, sendo que nesse instante ocorreria uma mudança estratégica.

### 6.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi registado há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, que afirmava que:

*“todos os homens podem ver as tácticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.*

De entre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é aquele que a define como o conjunto de planos da alta administração de uma empresa para alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos gerais da organização. Qualquer que seja a definição, destacam-se algumas palavras-chave que sempre a permeiam, entre elas:

1. Mudanças,
2. Competitividade,
3. Desempenho,
4. Posicionamento,
5. Missão,
6. Objectivos,
7. Resultados,
8. Integração,
9. Adequação organizacional,
10. Plano de acção

Vários autores ao longo do tempo, definem estratégia de forma a dar uma perspectiva geral deste conceito:

*"Estratégia é o padrão de objectivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objectivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser."*

Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) Andrews (1971)

*"Estratégia é um conjunto de regras e tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema"*

Ansoff (1965)

*"Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objectivos básicos da empresa são atingidos."*

Jauch e Glueck (1980)

*"Estratégia competitiva são acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento."*

Porter (1980)

*"Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as actividades e a configuração da empresa."*

Martinet (1984)

Em face destas definições é lógico afirmar que o pensamento estratégico tem evoluído em sintonia com as tendências do meio envolvente e com a própria natureza das organizações. Ao longo dos tempos este acompanhamento das tendências do meio envolvente permitiu o aparecimento de novos negócios, novas oportunidades comerciais e novas formas de competição.

## 6.4 TÉCNICAS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

A base da estratégia poderá ser superar a concorrência e a necessidade de obter resultados com o menor esforço possível. Alguns estudos apresentam-nos soluções de ferramentas de abordagens estratégicas que serão enumeradas seguidamente.

### 6.4.1 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planeamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional. Análise da estratégia como um processo de concepção (pensamento estratégico da **escola do design**).



Figura 21 : Análise Swot

### 6.4.2 “Cinco forças de Porter”

O modelo das **Cinco Forças de Porter** foi concebido por Michael Porter em 1979 e destina-se à análise da competição entre empresas. Considera cinco factores, as "forças" competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente.

Porter refere-se a essas forças como micro ambiente, em contraste com o termo mais geral macro ambiente e utilizam essas forças para servir os seus clientes e obter lucros. Uma mudança em qualquer uma das forças normalmente requer uma nova pesquisa (análise) para reavaliar o mercado.



Figura 22: “Cinco forças de Porter” por autor: Arnaldo Rabelo.

Porter avalia que tipo de estratégia competitiva uma empresa deve adoptar, tendo em conta a abrangência das regras da concorrência que definem a atractividade de uma indústria. Desenvolvendo cada uma das 5 forças de Porter perceber-se-á que:

#### 6.4.2.1 Rivalidade entre os concorrentes

Para a maioria das indústrias, esse é o ponto principal determinante da competitividade do mercado. Às vezes rivais competem agressivamente, não só em relação ao preço do produto, como também em relação à inovação, marketing, etc. A quantificação da rivalidade entre concorrentes é feita através da análise indicadores como:

- Número de concorrentes e repartição de quotas de mercado
- Taxa de crescimento da indústria
- Diversidade de concorrentes
- Complexidade e assimetria de informação
- Nível de publicidade
- Grau de diferenciação dos produtos
- As barreiras à saída

Em situações de elevada rivalidade os concorrentes procuram activamente captar clientes, as margens são esmagadas e a actuação centra-se em cortes de preços e descontos de quantidade.

#### 6.4.2.2 Poder Negocial dos clientes

Os clientes exigem mais qualidade por um menor preço de bens e serviços. A própria competição dentro da indústria, força os preços a baixar, como resultado do jogo de concorrência de umas indústrias contra as outras.

Também descrito como o mercado de realizações, é a capacidade dos clientes de colocar a empresa sob pressão, e também, afectar os clientes com a sensibilidade à evolução dos preços. Quantificação do poder negocial dos clientes através:

- Análise RFM (economia)
- Preço da compra total
- Disponibilidade de informação do comprador em relação ao produto
- Existência de produtos substitutos
- Da sua dimensão enquanto clientes
- Da sua capacidade de integração a montante ou a jusante

#### 6.4.2.3 Poder Negocial dos fornecedores

Fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços para a empresa podem ser uma fonte de poder. Fornecedores podem recusar-se a trabalhar com a empresa, ou por exemplo, cobrar preços excessivamente elevados para recursos únicos. Quantificação do poder negocial dos fornecedores através:

- Grau de diferenciação dos fornecedores e matérias-primas.
- Custo dos factores de produção em relação ao preço de venda do produto
- Ameaça de transmitir integração dos fornecedores em relação à ameaça de integração por outras empresas
- Ter somente um fornecedor para a empresa pode ser um ponto fraco, caso o fornecedor venha a falir ou mesmo a elevar os preços de matérias-primas muito maiores em relação a concorrência.
- Ameaça de integração a montante ou a jusante.

#### 6.4.2.4 Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

Muitas empresas entram no mercado com o desejo de conseguir uma fatia (parcela) de um sector e frequentemente de recursos substanciais. Caso haja barreiras de entradas que possam dificultar a sua inserção, fica mais difícil a sua fixação no mercado: a ameaça de entrada é pequena.

Se o concorrente se estabelecer pode haver perda de rentabilidade por parte da empresa. Com a ajuda de barreiras ficará muito difícil para o concorrente "roubar" os melhores clientes, assim caso o concorrente se estabelecer no mercado, ele eventualmente vai ficar com os piores clientes, portando pensando duas vezes antes de entrar no novo mercado.

Essa ameaça também pode ser conhecida como **a ameaça da entrada de novos concorrentes**, ou mesmo **Barreiras à entrada de concorrentes**. Quantificação do grau de ameaça de entrada de novos concorrentes através:

- A existência de barreiras de entrada (patentes, direitos, etc)

- Acesso aos canais de distribuição
- Diferenciação dos produtos
- Exigências de capital
- Políticas governamentais
- Marca
- Vantagens absolutas de custo
- Economia de escala
- Custos de transição

#### 6.4.2.5 Ameaça de produtos substitutos

A existência de produtos (bens e serviços) substitutos no mercado, que analisados, desempenham funções equivalentes ou parecidas é uma condição básica de negociação que pode afectar as empresas. Os produtos substitutos (bens ou serviços) podem limitar os lucros em tempos normais, e como também podem reduzir as fontes de riqueza que a indústria pode obter em tempos de prosperidade.

Outro factor ameaçador, seria se o produto comercializado ou produzido pela empresa se tornasse obsoleto com o tempo. Para isso não ocorrer é preciso investir em avanços tecnológicos, produzir um derivado ou mesmo um novo produto. A organização deve ficar atenta a mudanças/tendências do mercado/produto. Caso não seja feito nada, a concorrência pode adquirir parte do mercado da empresa analisada. Quantificação do grau de ameaça de produtos substitutos através:

- Relação preço/rendimento
- Nivel de diferenciação do produto
- Poder de negociação do comprador
- Qualidade do produto

Num determinado momento, uma ou algumas dessas forças serão mais importantes para um determinado sector industrial, assumindo maior influência na determinação da sua lucratividade. A fim de se elaborar uma boa estratégia, é necessário conhecer-se bem o sector e as características que governam as suas forças competitivas.

#### 6.4.3 Tomada de decisão com base na “proposta de valor”.

Hoje, não somos a empresa, a organização retratada na visão. No entanto, queremos que essa visão se torne realidade, se materialize. Para que essa visão se torne realidade, temos de mudar, de transformar a organização, de fazer com que ela evolua até atingir o que definimos como o seu futuro.

Nunca ninguém fez essa mudança, nunca ninguém empreendeu esse caminho, não há, pois certezas absolutas de que seja o caminho certo. Trata-se, isso sim, de uma viagem cheia de incertezas, uma hipótese entre muitas.

As empresas existem para criar valor para os seus clientes, só assim criam valor para os seus accionistas. O lucro é um subproduto do sucesso, da capacidade de atrair e satisfazer clientes, de forma sustentada, ou seja, ao longo do tempo. Alguns serão fidelizados, outros serão apenas pontuais, porque não fazem parte do

cliente-tipo idealizado. Algumas vezes, pode-se concluir que a visão escolhida pode não passar de uma alucinação, por não haver mercado capaz de suportar os desejos da empresa.

O posicionamento no mercado começa com a compreensão de que diferentes tipos de clientes compram diferentes tipos de valor. Em geral, podemos dizer que os clientes se dividem em três categorias básicas:

1. Um segmento de clientes procura os **preços mais baixos** com um mínimo de serviço associado;
2. Um outro segmento pretende **produtos e serviços na crista da onda** – estes clientes procuram constantemente melhorias de desempenho e são menos sensíveis ao preço;
3. Uma terceira categoria procura **empresas que “customizem”** uma solução e vá ao encontro das suas necessidades específicas e únicas. Exigem um elevado serviço e procuram estabelecer relações de longo prazo como os seus fornecedores.

Podemos tentar servir ao mesmo tempo todos os tipos de clientes, como muitas organizações fazem, mas não se conseguirá ser um líder de mercado com essa abordagem.

E justificação deste pressuposto é realizada pela análise ao propósito da implementação de um sistema de gestão, que tem como finalidade transformar a organização num máquina de guerra, numa máquina que concentra, que alinha recursos, energias, vontades, atenções, no cumprimento de uma orientação estratégica. Se tratamos todos os clientes como prioritários, corremos um forte risco de, em vez de viajarmos de hoje para o futuro de forma resoluta, rápida e segura, deambulamos de um lado para o outro, perdidos, dilacerados pelos dilemas colocados pela necessidade de satisfazer em simultâneo clientes que pedem, que exigem, que esperam coisas diferentes.

Não se pode ser bom a tudo, há que esclarecer qual o tipo de cliente que melhor se adequa aos desafios do caminho que escolhemos para a concretização da visão. Passo a referir quais as características importantes para cada tipo de cliente:

Clientes que procuram o **preço mais baixo** exigem:

1. **Preço mais baixo** – procuram no mercado o preço líder;
2. **Facilidade de compra** – procuram simplicidade de encomenda e rapidez;
3. **Disponibilidade** – cumprimento de prazos de entrega!
4. **Conformidade** – ausência de defeitos.
5. **Gama adequada** – fornecimento sempre pelo mesmo fornecedor.

**Nota:** Problemas resultante das exigências “disponibilidade” e “conformidade” são do mesmo tipo aos olhos do cliente.

Clientes que procuram **serviço à medida** exigem:

1. **Relação** – clientes que procuram serviço dão prioridade a fornecedores capazes de apresentarem produtos ou serviços adequados às suas necessidades específicas. Esta capacidade pode custar dinheiro, mas o fornecedor está disposto a gastá-lo para obter a lealdade do cliente.

2. **Serviço** – todo o enfoque está na capacidade de servir o cliente, de atendermos às suas necessidades, na capacidade de criar experiências, histórias, de bom serviço como vantagem para recolher frutos da relação.
3. **Flexibilidade** – a flexibilidade mental ou operacional, para com base em estruturas modulares, criar o produto adequado ao cliente é fundamental para criar valor.

Clientes que dão primazia à **liderança do produto ou serviço** exigem:

1. **O primeiro a chegar ao mercado** – os fornecedores que apostam neste tipo de clientes procuram criar um caudal contínuo de novos produtos e serviços. Apostam na criatividade, na comercialização rápida das ideias, perseguem constantemente novas ideias, novas soluções, novas oportunidades. Procuram evitar a burocracia a todo o custo, porque ela reduz velocidade, e velocidade é o que é preciso.
2. **Desempenho superior** – procuram constantemente melhorar o desempenho, os atributos dos produtos e serviços, para fazer face à concorrência; procuram fugir à “comoditização”, mudam constantemente as fronteiras para mais longe, para mais além.
3. **Marca associada a inovação** – procuram que a marca seja pedida, seja exigida pelo consumidor, que a marca se torne um símbolo, uma palavra franca, uma palavra-chave, uma mensagem, um sinal.

## 6.5 MAS QUAL A ORIGEM E RECENTE EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA?

Evolução do pensamento estratégico desde 1950 até à actualidade

Período	Ênfases
Anos 50 -	O tema dominante era a <u>Orçamentação</u>
Anos 60 -	O <u>Planeamento</u> predominava
Anos 70 -	Destacava-se a <u>Estratégia Corporativa</u>
De 1975 a 1985 -	Foi o período da <u>análise da indústria e da competição</u>
De 1985 a 1990 -	Época da <u>vantagem competitiva</u>
Anos 90 -	Predominava o <u>valor da empresa</u>
Actualidade -	De realçar a <u>renovação dinâmica da empresa</u> , a <u>inovação</u> , as <u>alianças estratégicas</u> e a <u>criação de redes empresariais</u> .

Figura 23 : Evolução do pensamento estratégico desde 1950 até à actualidade

# 7

## THE BALANCED SCORECARD

*“Os valores sociais mudaram. Agora, não podemos vender nossos produtos a não ser que nos coloquemos dentro dos corações de nossos consumidores, cada um dos quais tem conceitos e gostos diferentes. Hoje, o mundo industrial foi forçado a dominar de verdade o sistema de produção múltiplo, em pequenas quantidades.”*

*Taiichi Ohno (1988), o engenheiro executivo da Toyota*

Desde da publicação dos artigos de Norton & Kaplan's, o Balanced Scorecard, tem sido abuptramente adoptado no mundo coporativo ou empresarial. De acordo, com uma análise ocorrida por Silk em 1998, 60% das 1000 empresas mais ricas implementaram este método.

Esta ferramenta “The Havard Business Review” acabou por ser um grande sucesso, ao ponto de ser considerada uma das ideias mais influentes do século 20, advindo desta escola.

B. Marr e G. Schiuma realçaram também o quanto BSC é um conceito influente na área dos Indicadores de Performance nos Negócios. Apesar de inicialmente, o BSC ser interpretado como apenas um indicador “framework”, em 1996, foi considerado um “framework” de gestão; em 2000 foi interpretado como uma ferramenta de organização e de mudança do “framework”.

A sua flexibilidade permitiu que o BSC fosse abrangente a vários tipos de grupos de pessoas: poderia ser aplicado a variados fins, desde da àrea financeira até contabilisitica, ao marketing, como também a operações de gestão, recursos humanos e inovação na investigação.

### **Quais as razões para adoptar-se o Balanced Scorecard?**

Tal como Niven concluiu, no mundo coporativo, existem 3 factores dinamizaram a adopção do Balanced Scorecard:

- Escândalos coporativos
- Dependência de medidas financeiras como a única maneira de impulsionar o desempenho para o sucesso
- Incapacidade de muitas organizações para efectivamente aplicarem as suas estratégias.

O mundo coporativo consegue dar-nos muitos exemplos de escândalos económicos: desde da Enron até à Parmalat (ou até mesmo BPN e BPP), que contribuem para cada vez menos pessoas confiarem nas coporativas e que por sua vez, leve à necessidade de criar transparência.

Em 2002, o presidente do USA, Bill Clinton, aprovou uma lei – “*Sarbanes-Oxley Act*”, com a finalidade obrigar todas as empresas terem de enviar periodicamente relatórios para a comissão Pública de Segurança e Trocas Comerciais - “Securities and Exchange Commission”.

20 Janeiro de 2007, foi o limite proposto para que a directiva de transparência europeia – “Eu Transparency Directive”-, aumentasse os requisitos de divulgação para as empresas dos Estados-Membro. Todas estas reformas foram feitas para proteger os investidores de más práticas de gestão dentro das empresas que investem.

Aos legisladores escapou um ponto fundamental: manter toda a sociedade informada da decisão, pois os investidores, precisam de mais informação que apenas meramente dados financeiros.

Por exemplo, o caso da empresa PricewaterhouseCoopers que realizou um questionário aos investidores institucionais e analistas de acções para saber como estes olhavam em termos de medições para avaliação do potencial de uma empresa. A conclusão retirada foi a de que, apesar dos lucros serem obviamente mencionados, os pontos-chave da avaliação eram as medidas não-financeiras, como a quota de mercado, desenvolvimento de novos produtos e, mais genericamente todas aquelas declarações relativas a metas estratégicas.

### **Porque é que houve necessidade de informação não financeira?**

Esta necessidade de informação não financeira é justificada pela limitação de indicadores financeiros. Niven referiu como principais críticas a estes tipos de indicadores:

- **Inconsistência no mundo dos negócios de hoje:** perdeu-se a importância de determinar o valor da empresa para o seu detentor. Actualmente, as preocupações são muito maiores sobre: relação de clientes, cultura de inovação e conhecimento dos trabalhadores são as ingredientes do valor da empresa actual.
- **Apenas existem indicadores “lag” (de ocorrência):** resultados financeiros são apenas a consequência das decisões realizadas no passado. Como tal, não podem ser usadas como guias de performance futuros.
- **Demonstram divisão de áreas funcionais:** tipicamente compiladas em áreas funcionais, os relatórios financeiros, não consideram a corporação inter-funcional, vital para muitas empresas e actualmente baseadas nas suas actividades de equipa.
- **São curtos termos orientados:** quando se necessita de obter resultados financeiros, uma empresa poderá cortar no investimento em formação dos trabalhadores e em desenvolvimento de produtos. Com esta medida, o objectivo final seria facilmente alcançado. No entanto, este comportamento iria ser uma postura fraca determinando um futuro competitivo mais fraco.
- **Não são relevantes para os níveis inferiores da organização:** a todos os níveis, trabalhadores necessitam de indicadores de performance para guiar dia-a-dia as suas acções. Os indicadores financeiros apenas têm significado para os gestores de topo.

Outro limite maior dos indicadores financeiros baseados no sistema de performance é aquele que é independente da estratégia da empresa.

Se a performance não é bem monitorizada, a estratégia não poderá ser prosperamente executada, por consequência dos gestores não terem as informações necessárias a tempo para guiarem a empresa na direcção correcta.

### **Porquê que os Gestores de Topo e as suas estratégias fracassam?**

Em 1999, a revista Fortune publicou o seguinte artigo “Why CEOs fail”, onde se comentava que o problema real na base do fracasso das empresas não seria uma má estratégia, mas sim uma má execução. Niven encontrou 4 obstáculos para uma efectiva execução da estratégia:

- **Barreira da Visão – “The Vision barrier”:** para os trabalhadores contribuírem para o sucesso da empresa, os gestores deverão deixá-los conhecer para onde a organização está a “caminhar para”.
- **Barreira Pessoais – “People barrier”:** assumindo que os incentivos de compensação planeados motivam os trabalhadores a aumentarem a sua concentração, para evitar que eles têm a concentração em curtos termos sacrificando os termos de longa data, os indicadores de medidas são baseados em serem de diferentes naturezas dos de meramente financeiras.
- **Barreira de Recursos – “Resource barrier”:** a maior parte das organizações não interliga crédito ou “budget” com estratégia. Muitas das vezes “budget é meramente definido como uma percentagem de variação verificado nos anos anteriores; no entanto, “budget” deveria imediatamente estar interligado com as prioridades da empresa e ser a tradução financeira directa da estratégia da empresa.
- **Barreira de Gestão – “Management barrier”:** os gestores japoneses dizem, os trabalhadores da primeira linha conhecem melhor o negócio. Inovação e melhoria deverão advir da “gemba” (do local onde acção toma lugar). Uma boa comunicação é a forma mais efectiva de prevenir problemas de incumprimento dos objectivos delineados para a estratégia global.

O Balanced Scorecard é a ferramenta apropriada para ultrapassar essas barreiras, que levam a que só apenas 10% das organizações actuais executarem a sua estratégia (ver gráfico).

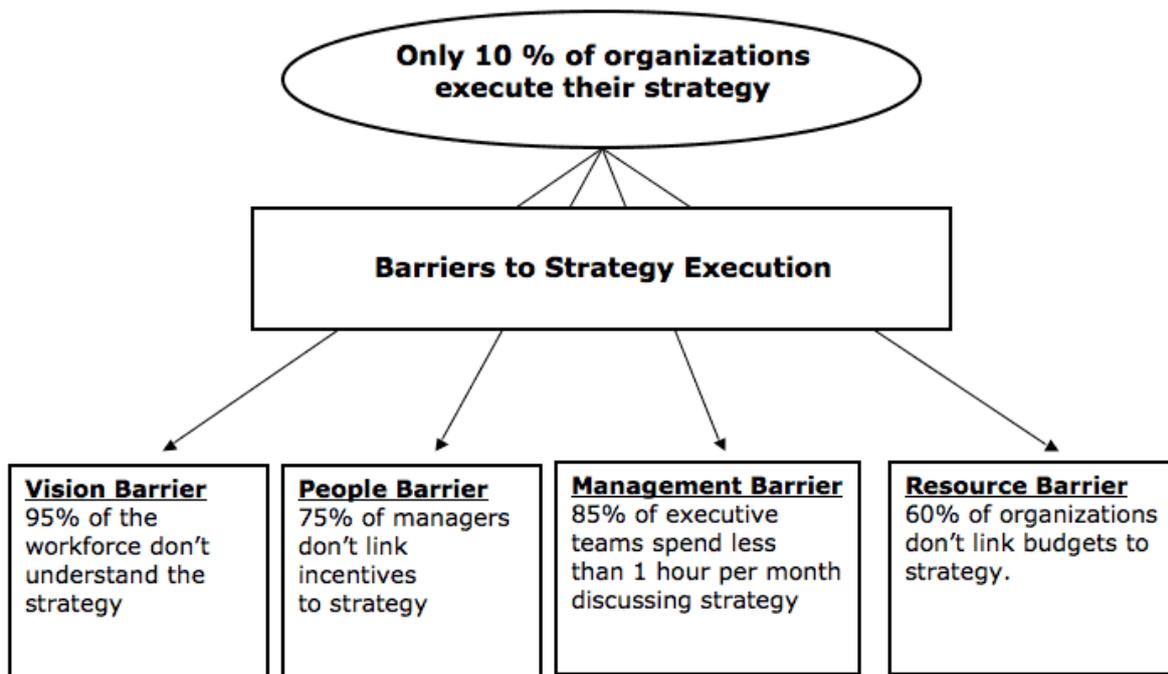


Figura 24 : Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies, Wiley, 2003

Aplicando o fenómeno de “cascada abaixo”, o Balanced Scorecard será executado a todos os níveis da organização e irá inviabilizar que os trabalhadores tenham mais do que objectivos meramente financeiros a alcançar; objectivos de todas as perspectivas serão passados inferiormente a todos os trabalhadores.

Esta aproximação holística, faz do BSC uma ferramenta efectiva de ultrapassar também a segunda barreira: objectivos de todas as perspectivas irão permitir aos trabalhadores que sejam premiados pelos feitos que completam a longo prazo, tal como no curto prazo.

A criação do BSC não está completa com a definição dos objectivos, indicadores e meta. A iniciativa de se colocar no posto certo para cumprir as metas faz parte do processo. Ligar as metas a iniciativas necessárias para sua execução irá forçar os gestores a seleccionarem metas que sejam proporcionais aos recursos que dispõem: eles necessitarão de encontrar uma forma de trocar esforços por iniciativas e forçando-se a uma focagem na estratégia da empresa.

Este aspecto do BSC leva-nos à *importância de um claro pensamento em cada iniciativa simples que terá lugar na empresa para cumprir um objectivo estratégico*: para se ultrapassar a terceira barreira da organização, necessitar-se-á de cortar as iniciativas que tem o menos impacto no global da estratégia e concentrar os recursos nos assuntos relevantes.

### 7.1 EXEMPLO PRÁTICO: ELMO ZUMWALT (Chefe Operações da US Navy)

Elmo Zumwalt foi nomeado chefe de operações da US Naval de 1970 ate 1974. Durante o seu mandato revolucionou as práticas da Marinha americana. Este militar afirmou aos seus colaboradores que “a qualquer pessoa pertence a força de comandar a sua imaturidade”. A sua crença era que todas as pessoas responderiam positivamente se tratados como adultos. E. Zumwalt, fez a sua mente durante o tempo que foi comandante.

No navio que geria, Zumwalt fez questão de passar a informação à hierarquia de colaboradores qual era o objectivo final da missão que estava a monitorizar.

A lógica desta comunicação seria a de dar a toda a gente um pedaço dum grande desafio, e com isso todos contribuírem para levarem o seu barco do último posto para primeiro em eficiência do esquadrão.

Traduzir estratégia para indicadores que efectivamente guiem os trabalhadores. É neste aspecto, que o BSC poderá ser uma ferramenta de comunicação poderosa.

## 7.2 CONSIDERAÇÃO FINAL SOBRE O EXEMPLO

### - Qual a visão para a nossa organização?

É preciso alinhar pessoas. A resposta à pergunta “para onde vamos?” ajuda a alinhar as pessoas e os seus esforços num propósito comum ao todo. Uma equipa desalinhada desperdiça energia.

Um grupo não é um simples agrupamento de pessoas. Para que o grupo exista é preciso que estas pessoas partilhem certos interesses, que tenham elos comuns e exista um relacionamento entre si. É preciso que um objectivo comum seja apreendido; que esse objectivo seja motivador para cada um dos membros do grupo e que o objectivo necessite da contribuição de vários indivíduos e justifique a energia mobilizadora para o atingir.

### - A necessidade de estratégia

*“Visão sem acção não é mais do que fantasia; acção sem visão é apenas um pesadelo”*

Provérbio Japonês

Estratégia é o caminho que uma organização decide percorrer para evoluir de onde está hoje para onde quer estar no futuro, vai ao encontro do futuro que desenhou, que perspectivou, que quer.. não espera que o futuro o surpreenda.

*“Estratégia é a pesquisa deliberada de um plano de acção capaz de desenvolver vantagens competitivas de um negócio e aproveitá-las.”*

Bruce Henderson, no artigo “The Origino of Strategy”

Essas vantagens competitivas diferenciam uma organização da sua concorrência. E quem consegue diferenciar-se abandona a competição básica, a correria desenfreada em torno do corte de preços, pressionada por uma espiral que aperta, que restringue cada vez mais. E desenha, e encontra, e constrói, nichos onde pode prosperar ou defender-se com mais facilidade.



## 8

## THE BALANCED SCORECARD NO SECTOR PRIVADO E NO SECTOR PÚBLICO

*“A guerra é uma questão tão séria que deve haver toda a precaução para que os homens não entrem nela sem a devida reflexão”*

por Sun Tzu, in “A arte da guerra”

Robert S. Kaplan e David P. Norton, ambos investigadores, propuseram um novo padrão de indicadores, contendo os dois padrões de medida importantes, financeiros e operacionais, ambos tomados como resultado das acções tomadas no passado (indicadores de ocorrência) e a acções determinísticas baseadas nos resultados financeiros futuros (indicadores de tendência).

Esta forma de pensar tornou-se uma visão revolucionária do negócio providenciando uma visão holística do negócio. Contemplando ambos os padrões de medida, operacionais e financeiro, foram compostos num método de gestão denominado Balanced Scorecard.

Em suma, pode-se definir Balanced Scorecard como um conjunto de “barra de medidas” que origina uma gestão de topo rápida e ao mesmo tempo com uma visão misturável do negócio.

O Balanced Scorecard apresenta duas vantagens principais:

- **Providencia uma gestão com visão holística do negócio:** ter uma "imagem única", sintética de todos os elementos da empresa, que normalmente podem ser relacionados a visões parciais abrangendo suas estratégias, atividades, informações, recursos e organização (estrutura da empresa, cultura organizacional, qualificação do pessoal, assim como suas interrelações), associando/aglomerando-se num simples relatório muitos dos aparentes aspectos separados da agenda da empresa, tendo em conta, a importância de ser rentável sem nunca com esquecer que deverá ser indubitavelmente ligado à satisfação do cliente, o que por sua vez será uma consequência do elevado nível de eficiência interna, o que num ambiente contínuo de mudança é suportado apenas pela capacidade de inovar e aprender mais.
- **Protege-se contra o risco de sub-otimização:** mesmo os melhores dos objectivos podem ser alcançados no mau sentido: para implementar rentabilidade, temos que decidir cortar no “I & D” (Investigação e Desenvolvimento). Esta estratégia irá certamente funcionar no curto prazo, mas poderá ser perigoso passado algum tempo. Estar sempre atento ao negócio irá providenciar que o gestor consiga

detectar se a aplicação dum perspectiva não irá danificar outra: sem se desligar os indicadores de medida, todas as medidas padrões são igualmente importantes.

### 8.1 AS 4 PERSPECTIVAS NO SECTOR PRIVADO

O Balanced Scorecard visiona o negócio por baixo de dois pontos de vista principais: Financeiro e o Operacional.

A visão financeira como se deverá compreender reflecte apenas a perspectiva financeira. A visão operacional retrata outras 3 perspectivas principais:

- Satisfação do cliente;
- Processos Internos e Inovação;
- Teste de Actividades dentro da Organização.

Basicamente, cada uma destas perspectivas tem a finalidade de responder a perguntas simples como:



Figura 24 : As 4 perspectivas no sector privado

#### 8.1.1 A PERSPECTIVA CLIENTE

Atendendo à teoria de Norton & Kaplan, esta perspectiva tende a dividir-se em 4 sub-categorias: tempo, qualidade, performance & serviços, e custo de produto.

- **Tempo:** Face à procura, de um mundo cada vez mais veloz, é vital termos tempo produtivo // "good timing". Dependendo do tipo de empresa tomada em conta, há diferentes tipos de tempo a monitorizar. "Lead time" pode ser considerado o tempo monitorizado desde // "the time lasting form" do momento em que a empresa recebe a ordem de pedido até à altura que entrega o produto.
- **Qualidade:** Qualidade é um conceito relativo ("broad concept") e a sua definição poderá ser muito subjectiva, quase uma questão de percepção. Contudo, tal como todas as outras perspectivas, esta deverá ser definida caso a caso, relativamente quantificar-se qualidade poderá ser feita com análise do nível de efectividade de entrega relativamente aos pedidos de productos, isto relativamente a percepção do cliente. Incluído na definição de qualidade poder-se-à incluir outros aspectos como tempo de entrega válido // "on time delivery", etc..
- **Performance e Serviço:** Este aspecto serve para medir-se em que aspecto os produtos e serviços disponibilizados pela empresa contribuem para a criação de valor para o seu cliente.
- **Custo de produto:** Tem em relevo a agregação de vários padrões de medida importantes. A componente imediata mais importante é o preço, mas esta é apenas uma das componentes de custo relacionada com os fornecimentos. Existem muitos, muitos outros custos a contabilizar: pedido, recepção, inspecção, manutenção, demolição, reformulação, etc. Um fornecedor com um preço mais caro, poderá tornar-se um fornecedor mais barato que outro competidor seu, com um preço venda mais barato mas que não inclui tal custos mencionados anteriormente incluídos no preço.

A perspectiva cliente depende fortemente da percepção do cliente. Esta realidade só se consegue analisar através de estudos internos (com recurso a departamento estatísticos, base de dados de análises, ...) ou através de estudos contratados externamente (com recurso a outra empresa, sondagens, ...).

Por exemplo, para se perceber melhor se o portfólio do produto é inovador, a empresa poderá comparar a % de vendas realizadas do produto novo contra as proporções de vendas realizadas dos produtos já actualmente estabelecidos. A informação necessária para trabalhar este KPI (Key Performance Indicator) está internamente disponível.

No caso de uma empresa estar mais interessada em perceber como as suas campanhas publicitárias são percebidas em relação às dos seus competidores, a informação necessária é exterior à empresa. Uma maneira de reunir esta informação será, por exemplo, através da execução dum inquérito dirigido aos seus clientes e pedir-lhes para classificar a marca da empresa.

Outra técnica para aceder à qualidade providenciada ao cliente poderá ser baseada em Benchmark: uma vez encontrado um "caso prático e coincidente com a nossa indústria", a gestão pode comparar a características do seus serviços ou produtos relativamente a cada um dos seus competidores.

### 8.1.2 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

O princípio subjacente a esta perspectiva revela-se tomando como válido o facto de conhecer-se as expectativas dos clientes, medidos na anterior perspectiva, que é um resultado da excelência dos processos internos, decisões e acções decorrentes do dia-a-dia dentro da organização.

A gestão de topo tem a função de encontrar que processos têm grande impacto sobre a satisfação dos clientes, o que significa que se tem de identificar que processos afectam o ciclo de tempo, qualidade, capacidade dos trabalhadores e produtividade.

KPI's nesta secção do Balanced Scorecard tem em conta estas considerações e ao mesmo tempo mede a eficiência chave da empresa, as competências.

### 8.1.3 PERSPECTIVA INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM ...

#### Aprendizagem e crescimento..

As primeiras duas perspectivas focaram-se em parâmetros característicos, dos aspectos da empresa fundamentais para o sucesso competitivo.

Nos dias de hoje, a mudança global rápida de objectivos ou “targets” em função do sucesso a obter-se, continua a fazer-se e sempre a alterar-se. Para as empresas acompanharem a evolução dos tempos/realidades são forçadas a continuamente inovarem nos produtos, bem como nos níveis processos internos.

Disto isto, parece óbvio que a capacidade duma empresa para inovar e aprender está imediatamente ligado aos seus valores: uma empresa que é hoje, competitiva suficientemente para ter sucesso, se não está preparada para se renovar por si só, poderá não ser bem sucedida no futuro.

Os gestores de topo, têm claramente definidas as medidas objectivas para implementação efectiva de metas de melhoria que sejam medíveis no curto, médio e/ou longo prazo.

### 8.1.4 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Esta perspectiva inclui indicadores financeiros clássicos típicos medidores da capacidade da empresa ao nível de: rentabilidade, crescimento e valor acções. Estes indicadores são medidores do impacto financeiro das operações de decisão feitas no passado.

Esta perspectiva é necessária para o Balanced Scorecard, por duas razões principais:

- Graças a sua visão macro + micro + sintética = holística, o Balanced Scorecard é a ferramenta perfeita para monitorizar uma empresa ao nível da qualidade total do programa de gestão.
- O Balanced Scorecard é uma explicitação para indicadores ou “measurements” e metas ou “targets”, toda uma estratégia global executável.

No caso se verificar uma discrepância entre a concretização de objectivos operacionais e obtenção de objectivos financeiros, o Balanced Scorecard poderá ser a ferramenta perfeita para encontrar dentro da estratégia da empresa a melhor adaptação possível para se conseguir satisfazer estes objectivos em linha de conta com as necessidades actuais do mundo global que vivemos.

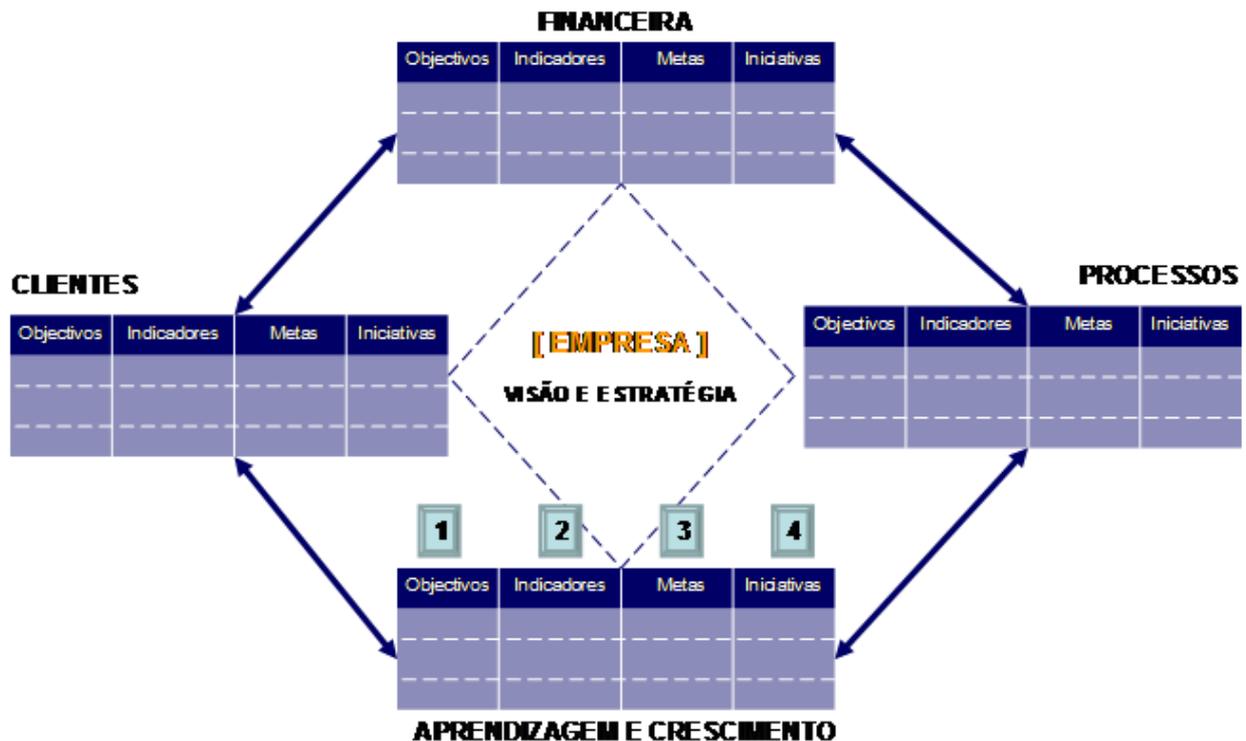


Figura 25 : As 4 perspectivas desdobradas em Objectivos Estratégico, Indicadores, Metas e Iniciativas

## 8.2 VISÃO EM CASCATA DO BALANCED SCORECARD

Uma das lições retiradas da análise de conduta realizada por **Peters and Waterman** focado no livro “In Search of Excellence” foi que um dos motivos do sucesso das empresas é o “Respeito pelo Indivíduo”. Para esta realidade ser aplicada num ambiente corporativo existe um conjunto de valores, métodos e sistemas que fazem parte da cultura da empresa.

A gestão das empresas concluiu que o indivíduo tem extraordinários resultados quando se lhes dá controlo das suas próprias vidas/destinos. O BSC não incute esta eficiência, mas pelo contrário, é um *método efectivo de aplicação da teoria à realidade*, parte desses métodos fazem uma empresa normal passar a uma empresa extraordinária.

Depois dos objectivos principais KPIs terem sido identificados e objectivos relativos terem sido definidos, a gestão destes objectivos concretos (ditos de “targets”), deverá ser decomposta por forma, a transmitir alguma coisa que nos guie até ao comportamento do trabalhador, criando um curto e baixo nível de BSC para os trabalhadores que lhes possa fornecer um claro “target” para as suas acções.

Os trabalhadores sairão fortalecidos e dar-se-lhes a responsabilidade de atingirem os seus objectivos/vontades/”targets”, contribui para uma solidificação da estratégia global aplicada.

Esta estrutura pensada em cascata é o processo básico dos 15-20 KPIs top-management periodicamente monitorizado: no caso de um KPI da tabela de bordo não coincidir com o “target” desejado, o gestor irá procurar pela operação errónea que levou a este problema.

### 8.3 ADAPTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD AO SECTOR PÚBLICO

Inicialmente Kaplan e Norton conceberam o Balanced Scorecard para satisfazer as necessidades do sector Privado ou sector de fins lucrativos.

Eles colocaram a Perspectiva Financeira no topo do scorecard: o objectivo final deste tipo de organização é fazer dinheiro. As outras perspectivas estão colocadas no local exacto para assegurar que a empresa continuará a ser competitiva no longo prazo.

No sector Público, a perspectiva Financeira não é a mais importante: apesar da contabilidade financeira ser muito importante, o principal objectivo deste tipo de organização é alcançar a sua missão.

#### 8.3.1 AS 5 PERSPECTIVAS

Como foi dito anteriormente, alcançar a missão é o principal objectivo duma organização pública; uma nova perspectiva terá de ser adicionada ao modelo do Balanced Scorecard.

As outras 4 perspectivas, são as mesmas partes do modelo do BSC, em virtude do facto de pensar no sector público, uma organização sem fins lucrativos continua a ser uma empresa e como tal, eficiência ou standards tem de ser cumpridos.

##### 8.3.1.1 PERSPECTIVA MISSÃO

Tal como garantir resultados financeiros óptimos, é um objectivo final a garantir aos accionistas no seio do sector das empresas privadas ou com fins lucrativos; alcançar a missão a que se propõem é a finalidade de uma empresa no sector público.

Para uma gestão sábia é importante para grande parte da gestão a obtenção de fundos. No entanto, o objectivo final duma empresa sem fins lucrativos mente, no alcançar da sua missão, porque o seu grande propósito de base (atingir apenas a missão) é um propósito base não real.

Por exemplo, se considerarmos o propósito de se produzir “O computador portátil Magalhães para crianças”, um declarado princípio base duma organização sem fins lucrativos.

Nós iremos ver que a sua missão será “oferecer às crianças à volta do mundo a oportunidade de explorar, experimentar e expressar-se com os outros”.

Para que a organização progrida no sentido de alcançar a sua missão, é vital definir-se indicadores: o único objectivo dos indicadores será de que a organização possa *levar por frente o impacto desejado na sociedade*.

Tal como a perspectiva Financeira na empresa Privada (ou sector de fins lucrativos), a perspectiva Missão é executada para médio/longo prazo. Isto significa que resultados dos níveis da missão não poderão ser alcançados prontamente, dum dia para o outro. Os indicadores na outra perspectiva podem ser usados para guiar a organização no trabalho do dia-a-dia.

Para se alcançar a missão proposta com acção “O computador portátil Magalhães”, foi necessário analisar outra perspectiva importante (preços de produção do mercado real – perspectiva financeira) e assim desenvolver um computador que não custasse mais que 100€, para que este preço fosse suficientemente barato para que 100% das crianças tivesse acesso a esta ferramenta de educação auto-didacta, e para se conseguir exportar para outros países desenvolvidos.

Durante a sua hipotética Perspectiva Missão seria então desejável encontrar-se um indicador que indicasse a % de crianças que teve acesso a este portátil em todo o mundo, sendo que nos processos internos deveria existir uma secção dedicada ao custo de produção para o alcançar: tal como, por exemplo - 31 Janeiro de 2008 o preço alcançado de produção de 180€. O indicador objectivo será de 100€.

### 8.3.1.2 PERSPECTIVA CLIENTE

Como consequência da importância do modelo de aplicação da ferramenta BSC ao sector público ser centrado/focado para “dar algo às pessoas” (o beneficiário final das organizações não lucrativas), a perspectiva cliente vem logo a seguir à perspectiva Missão: está intimamente relacionada com o objectivo final da organização, tal como a gestão tem o efeito de claramente definir que pessoas dever-se-á servir e como faze-lo.

Este facto representa uma mudança importante na estrutura do quadro de entrada do Balanced Scorecard: como visto anteriormente, no sector privado, a mais importante perspectiva é a Financeira. No sector público, a perspectiva financeira é a última perspectiva que se analisa, sendo a perspectiva cliente a segunda mais importante.

Um dos maiores problemas que temos presente na perspectiva cliente é a definição do perfil do cliente. Analisando-se a fonte dos fundos implementados pela organização, poderá ser uma estratégia a utilizar para o definir: *uma empresa pública fundada em corpo comum multi-perfilado (pluridisciplinar) poderá ser uma escolha lógica tal como é uma contrapartida para a qual a organização trabalha para.*

O caso inequívoco de identificar um simples cliente não é possível, assim muitos clientes podem ser incluídos nesta perspectiva, pelo que indicadores deverão ser escolhidos correctamente.

### 8.3.1.3. PERSPECTIVA FINANCEIRA

Tal como havíamos dito, o ponto de vista financeiro não é o principal guia das organizações não lucrativas, apesar de se saber que qualquer tipo programa necessita de suporte financeiro para se aplicar.

Tal como fundos financeiros são sempre um recurso limitado, gestão sabiamente é vital para alcançar a Missão.

Parece particularmente evidente que neste contexto, esta perspectiva assume um particular diferente significado daquele que é tomado no sector privado, onde este tem a função de medir o grau de mais-

valias/rentabilidade que esta empresa poderá dar aos seus accionistas. Neste sector, esta perspectiva é mais uma forma de medir a eficiência financeira da organização.

Já no sector não lucrativo ou público, nós não estamos interessados em termos a empresa a trabalhar no sentido da rentabilidade da empresa, mas sim no sentido de se gerir eficientemente os recursos disponiveis em função da dedicação/envolvência das pessoas com a missão/área de trabalho.

Quanto mais eficiente for a organização, maior será o interesse nela por parte de futuros investidores.

#### 8.3.1.4 PERSPECTIVA PROCESSO INTERNOS

Tal como para o modelo clássico do Balance Scorecard, o foco desta perspectiva são os processos considerados altamente influentes no resultado para os clientes: as medições têm de centrar-se sobre eles. Como tal, os processos serão, naturalmente, em destaque, através das medidas e objectivos definidos na Perspectiva do Cliente.

#### 8.3.1.5 PERSPECTIVA APRENDIZAGEM DOS TRABALHADORES, INOVAÇÃO E CRESCIMENTO

O principal activo duma organização sem fins lucrativos é os seus empregados, juntamente com suas habilidades, motivação e alinhamento com a missão da organização. A qualidade do pessoal é, então, um aspecto vital da organização e consequentemente levará à sua melhoria.

Uma das lições que se extrai da análise realizada por Peters e Waterman registado no livro “In Search of Excellence”, é que os funcionários são o principal activo de uma empresa e a primeira fonte de ganhos de produtividade. Como tal, têm de ser tratados com respeito e ser cuidadosamente treinados.

Embora esta descoberta seja considerada principalmente para o mundo corporativo com fins lucrativo, é obviamente válido para as organizações sem fins lucrativos, pois os seus bens são predominantemente os intangíveis: seus funcionários ou staff's.

## 9

## MISSÃO, VISÃO E VALORES

“ Uma velha história conta que três pedreiros que estavam a trabalhar na mesma obra e a fazer o mesmo serviço foram questionados sobre o que é que estavam a fazer. O primeiro respondeu: “Estou a ganhar a vida!”. O segundo continuou a trabalhar a pedra e disse: “Estou a fazer o melhor trabalho de cantaria de todo o país”. O terceiro olhou com brilho de visionário nos olhos e disse: “Estou a construir uma catedral”.

por Carlos Pereira da Cruz

Neste capítulo, tenho como objectivo analisar os componentes da cultura corporativa e as razões pelas quais eles podem desempenhar um papel muito importante no sucesso da organização a que pertencem.”

### 9.1 MISSÃO

A missão destina-se a ser fonte de toda a cultura corporativa da organização. É uma frase que reflecte o motivo pelo qual a organização existe: o seu objectivo final. A declaração de missão tem suposto que descreve como a organização está a perseguir o interesse da sociedade em que actua: a responsabilidade de qualquer organização.

Definição duma declaração de missão eficaz não é apenas uma fachada: não é útil apenas para comunicar o objectivo da organização externamente para os seus administradores ou intervenientes na actividade, os accionista. A declaração de missão pode motivar as pessoas muito mais do que recolher o seu cheque ao final do mês, como parte duma tal organização pode satisfazer as mais altas necessidades da Pirâmide de Maslow.

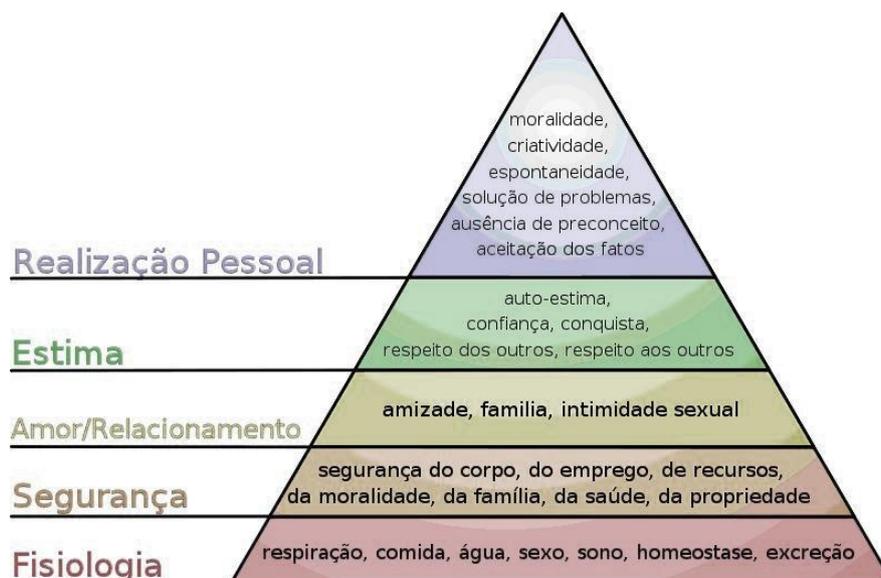


Figura 26: Pirâmide de Maslow: Hierarquia das necessidades de Maslow

Indicando claramente o objectivo da organização permitirá que o indivíduo se sinta parte dum projecto concreto, bem independente de qualquer outra organização (nível 3: necessidade de relacionamento/amor).

Uma declaração de missão bem pode contribuir para o alinhamento de todos os esforços empregues para alcançar um objectivo comum que nenhum deles poderia ter conseguido por si só (1.º e 2.º nível: necessidades de realização pessoal e estima).

A declaração de missão não tem menos importância se considerarmos o sector público. Como Osborne e Gaebler relatou em sua *“Reinventing Government”*, *“the experience of hashing out the fundamental purpose of an organization – debating all the different assumptions and views held by its members and agreeing on one basic mission – can be a powerful one. When it is done right, a mission statement can drive an entire organization from top to bottom”* - a experiência de definir bem o propósito fundamental de uma organização - debater todos os pressupostos e visões diferentes na posse de seus membros e a aprovação de uma missão básica - pode ser um poderoso. Quando é bem feito, uma declaração de missão pode dirigir uma organização inteira de cima para baixo.

Como foi dito anteriormente, a declaração de missão é a base para a cultura corporativa. Da cultura de agregação. Niven afirmou, "Tu nunca cumpres a tua missão. Ela actua como um farol para o teu trabalho, constantemente perseguida mas nunca alcançada. Pensa na missão como a bússola pela qual tu guias a tua organização. E, assim tal como uma bússola pode levar-te para a segurança quando tu estás perdido em um terreno desconhecido, uma declaração de missão poderosa podem servir como guia, em tempos de incerteza organizacional".

Então, como definir uma declaração de missão eficaz? Uma declaração de missão adequada deve responder a algumas perguntas:

- Quem queremos satisfazer?
- O que devemos fazer para satisfazê-lo?
- Como fazemos o que fazemos?

Tem de ficar bem claro que, a definição de uma declaração de missão efectiva é vital para o sucesso do Balanced Scorecard na organização das medições de desempenho – “performance” e de metas – “trajets”.

Se a organização é o organismo, a missão representa o embrião, a partir do qual características de todo o corpo se sustentam. Ao definir o conjunto de medidas e metas para o BSC, nós sempre temos que confrontá-los com a declaração de missão para se certificar de que eles estão alinhados.

Poderíamos construir um BSC, sem considerar a declaração de missão da organização, mas iríamos deixar escapar a oportunidade de aproveitar o potencial Grande Alinhamento intrínseco no BSC.

### **Formulação duma declaração de missão?**

Uma declaração de missão mal formulada pode ser ineficaz: a missão deve transmitir a mensagem certa no

caminho certo. Então, quais são as características de uma declaração de missão eficaz? Podemos dizer que uma declaração de missão eficaz deve ser:

1. **Simple, declarativa e clara:** a missão não pode incluir todas as actividades do dia-a-dia da organização que se está a executar. A missão tem de se concentrar no objectivo final e expressá-la de uma forma que pareça claro para qualquer um. Formulá-lo da maneira correcta é vital para a declaração de missão ser de fácil compreensão por qualquer pessoa que se depara com ela: *“calão e palavras da moda devem ser evitados”*. Embora a simples declaração de missão deva ser declarativa: *“tem que falar com o propósito da organização”*.

2. **A longo prazo na natureza:** apesar da declaração de missão poder ser actualizada para se adaptar a uma mudança dramática no contexto da finalidade da organização, se devidamente formulado, deve inspirar as pessoas a realizarem acções para atingir-se um objectivo comum ambicioso. Os funcionários, estão sempre a lutar por superar-se pelo objectivo final da organização que pretendem alcançar.

3. **Honesta e coerente com o dia-a-dia:** essa é provavelmente a característica mais importante de uma declaração de missão eficaz. Redigir e transmitir a mensagem pode ser concebido adequadamente, mas se eles não espelham o dia-a-dia da actividade da organização, então poderá ser muito prejudicial para a empresa. Se, por exemplo, considerar-se uma empresa de tecnologia, cuja missão estabelece o propósito de *“trabalhar para conceder um futuro melhor para a jovem geração de hoje”*, e no seu dia-a-dia a actividade de produção que não fazem esforços a favor do meio ambiente, então essa contradição poderia impulsionar os funcionários dum errado pensamento de certo cinismo perante o meio ambiente (e futuro das gerações seguintes) e gerar uma resposta negativa na opinião pública.

Uma missão deve criar um sentimento de unidade e de forte compromisso, ser capaz de criar nas cabeças e corações, um enquadramento de referência, um conjunto de critérios, de linhas de orientação, pelos quais as pessoas vão orientar-se.

*“... a organização deve ser vista como um organismo criador de clientes, e mais do que isso, clientes satisfeitos. A gestão deve ver a organização não como um produtor de produtos mas como um indutor, um catalisador, da satisfação dos clientes. Deve inculcar essa ideia em todos os elementos da organização, continuamente e de uma forma que estimule e excite as pessoas a procurar consegui-lo. De outro modo, a organização não passará de uma série de elementos arrebanhados sem um sentido de direcção e de propósito, que os consolide como um todo.*

*Assim, as organizações devem aprender a pensarem não como produtores de bens e serviços, mas como compradores de clientes, fazendo coisas que façam com que as pessoas queiram fazer negócio consigo.”*

Theodore Levitt, in “Marketing Myopia”



Figura 27: Conceito Missão

Por razões de clareza, relata-se aqui um exemplo da missão de símbolo do mundo corporativo:

"Para refrescar o mundo.. na mente e no espírito  
Para inspirar momentos de optimismo.. através de nossa marca e nossas acções  
Para criar valor e fazer a diferença.. em toda parte nos envolvemos .. "

*Coca-Cola*

## 9.2 VISÃO

Muitas teorias foram formuladas sobre liderança. Um dos mais relevantes é a da transformação. Segundo esta teoria, os líderes transformacionais conseguem obter apoio de seguidores, proporcionando-lhes uma visão que pode se identificar com:

Uma imagem idealizada do futuro, baseada em valores compartilhados (Rafferty e Griffin, 2004). De acordo com McClelland, decorre a absorção de valores e objectivos comuns e motiva individuais adoptam comportamentos definidos, indo naquela direcção. Segundo muitos estudiosos (House, 1977; Bass, 1985; Bennis e Nanus, 1985; Trichy e Devanna, 1986; Kouzes e Posner, 1987; Conger e Kanungo, 1987; Locke, 1991) a visão é de importância fundamental para o líder inspirar os seus seguidores, empurrando-os para excelentes performances. É uma imagem ambiciosa do futuro, mas no médio prazo parece alcançável num prazo especificado, portanto, motiva os funcionários: é uma meta desafiadora, mas factível.

É interessante analisar como a visão e os objectivos são diferentes: embora ambos se referem a um resultado desejado, são significativamente diferentes. Visões são gerais e nem sempre são facilmente atingíveis como muito ambiciosas. Os objectivos são mais específicos e podem ser plenamente alcançados. Visões é falar com todos os interessados, tanto interna como externa, enquanto os objetivos de desempenho, pensamento amplo, aplicam-se a indivíduos ou unidades de negócio. A fim de ser alcançado, visões necessidade

objectivos como eles irão orientar os funcionários em sua jornada diária para a visão. Parece então bem claro que o link entre o Balanced Scorecard e declaração de visão estabelece: o Balanced Scorecard é a ferramenta perfeita para se certificar de medidas e metas a cabeça na direcção certa.

Uma visão baseia-se nos seguintes pressupostos:

- **Conciso:** A Declaração de Visão deve ser fácil de lembrar todos os funcionários, que devem ter-la bem presente em mente no seu processo de tomada de decisão diária;
- **Falando às partes interessadas internas e externas:** internamente, a Declaração de Visão irá representar a forma como a organização será analisada em alguns anos. Externamente, a organização vai ser juiz em função do impacto que terá sobre a sociedade. Por esta razão, a Declaração de Visão deve soar atraente para todos os stakeholders da empresa: os internos e externos.
- **Alinhado com a Missão e Valores:** A visão é a imagem do mundo que terá como resultado das medidas adoptadas para a missão e as escolhas feitas de acordo com os valores;
- **Verificável:** Na missão diz respeito a um objectivo superior, a visão, apesar de ambicioso, é viável e tem que ser redigido de forma que todos os participantes podem perceber se foi ou não realizado. Uma vez alcançada, a Declaração de Visão deve ser repensada: uma nova visão deve ser estabelecida, a nova visão estará mais próxima para a realização desta missão, em seguida, o anterior;
- **Inspiração:** A Declaração de Visão é uma das mais importantes fontes de motivação para os funcionários. Se não for devidamente redigido, poderia perder esta oportunidade

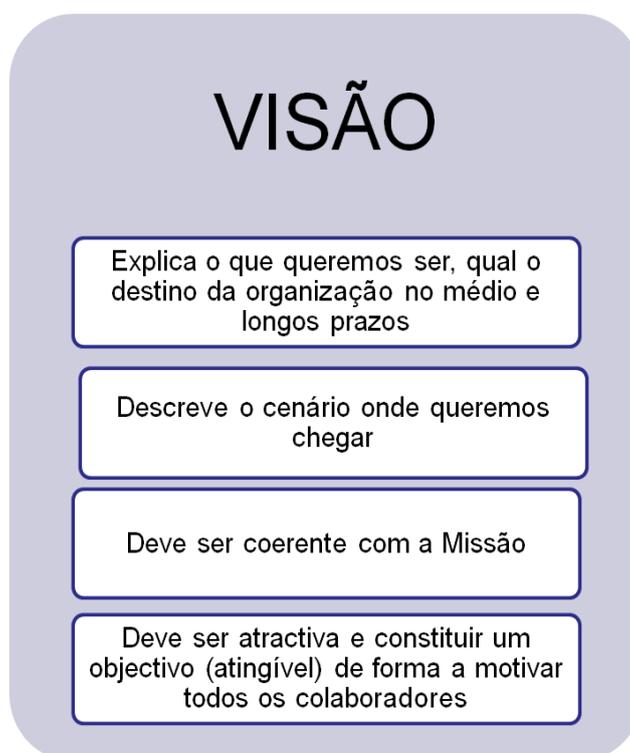


Figura 28: Conceito Visão

Muitos líderes da história desde que os seus seguidores com uma visão poderosa. Aqui decidi fornecer ao leitor um resumo do discurso muito poderoso realizado por Martin Luther King, conhecido como “I have a Dream”:

“Eu digo a vocês hoje, meus amigos, que apesar das dificuldades e frustrações do momento, eu ainda tenho um sonho. É um sonho profundamente enraizado no sonho americano.

Eu tenho um sonho que um dia esta nação se levantará e viverá o verdadeiro significado de sua crença: “Consideramos esta verdade como evidentes por si mesmas, que os homens são criados iguais.

Eu tenho um sonho que um dia nas colinas vermelhas da Geórgia, os filhos de antigos escravos e os filhos do dono ex-escravos poderão se sentar junto à mesa da fraternidade.

Eu tenho um sonho que um dia meus quatro filhos não serão julgados pela cor ou a sua pele, mas pelo conteúdo de seu carácter.

Eu tenho um sonho hoje.  
Martin Luther King Jr. “

### 9.3 VALORES

Há muitas maneiras de alcançar um objectivo, mas para muitas organizações o que realmente faz a diferença é a forma como alcançá-lo. Os valores de uma organização representam a maneira pela qual as coisas são feitas a essa organização.

Tal como a declaração de missão, os valores são intemporais e são uma parte importante da bússola guiando as organizações em terrenos incertos. Se a missão é o que a organização deve buscar alcançar, os valores são como a organização deve se comportar, progredindo no sentido de suas metas.

Atingir o alinhamento com a organização significa ter todos os funcionários a reagir de acordo com os mesmos princípios aos estímulos externos: a organização como um todo vai orientar coerentemente com um mínimo esforço de coordenação.

Compartilhando de um conjunto comum de metas também envolver/stressar os trabalhadores, tendo um sentimento de ser parte de um projecto comum.

Acima de tudo, os valores devem ser autênticos: se declarou publicamente, os valores são para realmente espelhar a forma como as coisas são feitas na organização. Se a prática do dia-a-dia não é inspirada nos valores tal como afirmou o líder da organização, então confiança dos trabalhadores no seu líder vai-se perdendo, tal como eles vão-o considerar rapidamente, um hipócrita. Os funcionários devem perceber o princípio orientador da escolha do seu líder de estar em linha com os valores declarados.

No Livro “**Built to Last**”, James Collins e Jerry Porras (Edições/Citações Johnson & Johnson CEO Ralph Larsen): “Os valores fundamentais consagrados na nossa crença podem ser uma vantagem competitiva, mas não é razão pela qual temos esta crença. Temos esta “crença”, porque os valores definem para nós o que nós

defendemos, e gostaríamos de mantê-los mesmo que eles se tornarem uma desvantagem competitivas em determinadas situações ".

No entanto, tal como em uma declaração de missão eficaz, os valores autênticos são uma boa base para o desenvolvimento do Balanced Scorecard: esta é uma poderosa ferramenta para o alinhamento. Uma vez que as medidas e as metas são definidas, têm de ser confrontadas com os valores declarados pela organização.

Se, por exemplo, a cooperação é um dos valores declarados e no Balanced Scorecard não há KPI trabalho da equipe de medição, em seguida, esse valor não é autêntica ou não tenha sido efectivamente passado pela organização.

Quando bem construído, um Balanced Scorecard deve espelhar os valores da organização.

Por razões de clareza, nós relatamos um exemplo do tipo de missão adoptado no mundo corporativo:

“Communication, respect and integrity”

#### **9.4 EXEMPLO PRÁTICO: FUSÃO DAS EMPRESAS DAIMLER-CHRYSLER MERGER**

Como foi exposto ao longo dos parágrafos anteriores, os principais ingredientes da cultura corporativa são: Missão, Visão e Valores. A Declaração da Missão representa a meta superior a longo prazo que a organização pretende alcançar. Embora este seja um objectivo muito esticado, mais terra-a-terra, um é o representado por uma realização da declaração de visão: um meio-termo (10 a 15 anos), objectivo que, apesar de ambicioso, parece alcançável para a maioria das partes interessadas. Para certificar-se que toda a organização chega ao destino desejado, o dia-a-dia são feitas de acordo com os valores compartilhados.

Todos olham consideravelmente este direito em uma leve lógica. Na parte seguinte vamos mostrar como a cultura corporativa pode ter um impacto no mundo real dos negócios.

Na década de noventa, a empresa alemã Daimler e a empresa da América do Norte Chrysler estavam empenhados na fusão das empresas. Este processo foi amplamente considerado um grande sucesso: os relatórios dos analistas e os preços das acções reflectem essas expectativas. As culturas foram tidos em conta e como ambas as companhias foram melhores nos respectivos mercados, os executivos não percebiam qualquer possibilidade de choque cultural. Como Robert Luz, antigo vice-presidente da Chrysler disse: "Eles são uma reunião extraordinária na mente ao nível da alta administração. Eles parecem-se como nós, eles falam como nós, eles estão focados sobre as mesmas coisas, e seu comando de Inglês é impecável. Definitivamente não há choque de culturas."

O que provavelmente eles não se concentraram foi sobre os seus diferentes conjuntos de valores. Alguns acidentes seguidos e isso parecia claro para qualquer um. Alguns executivos alemães declaram publicamente que nunca iria dirigir um Chrysler, e suas contrapartes americanas responderam rapidamente seus carros claramente atingiam classificações de maior satisfação do cliente. Os tipos de produtos que as empresas produziam eram muito diferentes em seus conceitos: enquanto a imagem da Chrysler foi baseada no espírito de cowboy americano, Mercedes-Benz foi baseado na sua campanha de comunicação sobre a qualidade

técnica da engenharia alemã. Uma vez que este estado de dois diferentes tipos de mentes tinha de partilhar as mesmas instalações de produção, o choque cultural surgiu entre os funcionários.

As redes de distribuição permaneceram separadas: Mercedes-Benz não aceitaram a venda de veículos da Chrysler em suas instalações, evitando assim que a Chrysler acesse ao lucrativo mercado europeu.

Além disto, as empresas tinham um estilo de gestão muito diferente: a Daimler-Benz foi sempre uma cultura mais formal e sublinhando sempre um estilo de gestão mais estruturada e hierárquica, enquanto a Chrysler no seu estilo de gestão era mais descontraída e informal.

Como resultado da diferença de culturas, após a alta concentração passada, os preços caíram.. quase pela metade e a fusão foi um considerada um falhanço.

## 10

## MAPAS ESTRATÉGICOS

*“Estratégia é a pesquisa deliberada de um plano de acção capaz de desenvolver vantagens competitivas de um negócio e aproveitá-las.”*

Bruce Henderson, no artigo “The Origino of Strategy”

Quando as equipas de gestão começaram a aplicar o “Balanced Scorecard”, ao desenvolverem os seus objectivos estratégicos da estratégia global, era natural conectá-los de acordo com a sua relação de causa e efeito. Fazer isso em cartazes para facilitar discussões de grupo, apontando as relações com os padrões. Os mapas estratégicos foram suportados de maneira a integrarem os objectivos de formação (presentes na perspectiva de aprendizagem e crescimento) como KPI importantes para se atingir a satisfação das necessidades de excelência para alguns processos internos.

Desenhar os padrões de causa e efeito tem duas grandes vantagens: permite que a equipe responsável pela criação do Balanced Scorecard capte rapidamente as interdependências entre os objectivos estratégicos e criar uma descrição simples e cativante do Balanced Scorecard em si. Conforme Kaplan e Norton afirmaram: “o mapa estratégico tem a inovação como uma importante característica motora, que se traduz na originalidade do Balanced Scorecard em si”.

Os mapas estratégicos fornecem uma representação gráfica dos objectivos estratégicos críticos, de uma maneira muito simples, enquadrando-os numa estrutura simples, facilmente compreensível por todos os interessados: os objectivos estratégicos são uma poderosa ferramenta de comunicação.

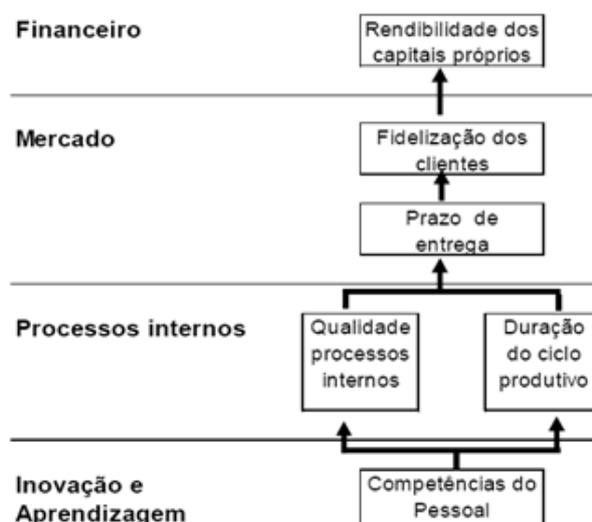
**Exemplo Ilustrativo**

Figura 29: Mapa Estratégico Geral

## 10.1 PREENCHIMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é a representação gráfica dos objectivos estratégicos e as suas inter-relações. Depois que se descobriu a estrutura adequada para o Balanced Scorecard, e depois de todas as perspectivas definidas, é vital para o desenvolvimento do Balanced Scorecard. Como disse Plato em sua República: "O começo é a parte mais importante do trabalho".

Nesta secção vamos analisar como preencher cada uma perspectiva sem desnaturalizar o seu significado. Quando considerado necessário para ajudar o leitor enfocando o significado próprio de cada perspectiva, iremos fornecer um conjunto de questões, respondendo que ele seria capaz de construir o seu próprio mapa estratégico.

Como dissemos em parágrafos anteriores, existem duas maneiras de estruturar um Balanced Scorecard, dependendo se ele é projectado para o sector sem fins lucrativos ou não. A estrutura não é a única diferença: os significados das Perspectivas Financeiras são muito diferentes também.

## 10.2 MAPA ESTRATÉGICO NO SECTOR LUCRATIVO

Como dissemos, existem quatro perspectivas principais a serem consideradas no sector lucrativo, perspectiva financeira, clientes, processos internos e Aprendizado e Crescimento.

### 10.2.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Ambientes económicos mudam continuamente, desenvolve-se tecnologias e estratégias de adaptação, mas para uma empresa, sempre há apenas duas maneiras de ganhar mais dinheiro: vender mais dos seus produtos ou serviços ou redução de custos. Conforme Kaplan e Norton observaram, existem duas maneiras pelas quais uma empresa pode melhorar seu desempenho financeiro: o crescimento do rendimento ou o crescimento da produtividade.

Para crescer as receitas, as empresas podem trabalhar a sua carteira de produtos ou um dos seus clientes. Considerando a primeira estratégia que iria tentar melhorar a sua oferta a fim de vender mais produtos aos clientes já existentes; na segunda eles vão olhar para o desenvolvimento de relacionamentos com novos clientes.

Para melhorar a produtividade, as empresas têm duas opções, reduzir os gastos directos ou utilizar os recursos de forma mais eficiente. A primeira é a de reduzir os gastos directos como os custos relativos aos recursos humanos, materiais, etc. A segunda forma de melhorar a produtividade é utilizar os recursos de forma mais eficiente, exigindo menos dinheiro para entregar o mesmo nível de serviços.

### 10.2.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE

Para definir quais os objectivos estratégicos desta perspectiva, as duas primeiras perguntas a serem respondidas são:

- Quem são os clientes-alvo?
- Qual é a proposição de valor da empresa para satisfazer as suas necessidades?

Uma vez que se responde a estas perguntas, outras podem ser respondidas e concentrar-se mais sobre os objectivos que são realmente críticos:

- Como alvo os clientes encontram-se na compra dos produtos ou na prestação de serviços da empresa?
- O que os motiva a fazê-lo?
- Quais são as necessidades que a empresa visa satisfazer?
- Como agir com os concorrentes?

Responder a estas perguntas é muito útil para formalizar a estratégia da empresa, levando à sua proposição de valor de distinção: “O que você realmente oferecer aos seus clientes?”. No livro, "The Discipline of Market Leaders", Treacy e Wiersema ilustram três tipos principais de proposições de valor:

- **A excelência operacional:** empresas com este tipo de estratégia concentram-se no baixo preço e conveniência.
- **Produto liderança:** as empresas realizarem este tipo de estratégia esforçam-se para oferecer o melhor produto aos seus clientes. Inovar é palavra de ordem.
- **Intimidade com o cliente:** esta ligação da estratégia implica a companhia. Fará o que for preciso para satisfazer as necessidades dos clientes, a fim de construir uma relação duradoura com eles.

### 10.2.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Antes de se concentrar em como melhorar processos internos, gestão de topo precisa pensar em quais processos internos valem realmente a pena gastar tempo e dinheiro. A questão que se coloca é então: "Para atingir nossa proposta de valor, quais os processos que temos de superar?"

A partir da perspectiva do cliente, passamos a formulação dos objectivos estratégicos para os processos internos: a partir de "o que" as empresas fazem para criar valor para seus clientes "como" eles fazem isso.

Norton e Kaplan identificaram quatro categorias principais em que divide todos os processos internos:

- Gestão de Operações,
- Gestão de Clientes,
- Inovação
- Regulamentação e processo social.

**Gestão de Operações:** os processos dizem respeito a actividades do dia-a-dia das empresas. Se considerarmos uma empresa de produção, por exemplo, teriam em conta todos os processos que permitem à empresa oferecer o produto final aos seus clientes: a partir de fonte de matéria prima, para testar o produto nas instalações do cliente.

**Gestão de Clientes:** colocar todos os processos relativos à selecção, aquisição e retenção de clientes da empresa.

**Inovação:** as estimativas sugerem que a aquisição de um novo cliente tem como pressupostos as novas exigências dos clientes de hoje, mais exigentes que os de ontem. Logo, a inovação dos processos é fundamental, para se continuar válido no mercado.

**Regulamentação e processo social:** todos os processos que tem participação no regulamento, ambiente e preocupações sociais.

#### 10.2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Aqui, novamente vamos dividir a perspectiva complexa para obter um quadro simplificado. Este processo é útil para criar uma lista exaustiva de todos os objectivos estratégicos relativos à secção.

Mantendo a divisão proposta por Niven, vamos considerar três áreas principais:

- **Capital humano**, quanto à gestão de todas as competências necessárias para o dia-a-dia de execução da estratégia empresarial;
- **Capital de informações**, relativas à infra-estrutura de informação necessária para gerir as informações complexas que flui através da empresa;
- **Capital organizacional**, que engloba todas essas características que permitiram à empresa crescer e mudar, cultura, liderança e alinhamento incluído.

Quais são os objectivos em matéria típica de capital humano?

- **Prontidão do capital humano:** a gestão de topo deve certificar-se a organização tem as habilidades necessárias para executar a estratégia. Kaplan e Norton sugerem que para iniciar esta análise, em declínio de todas as competências essenciais necessárias para atingir os objectivos estratégicos listados na perspectiva de processos internos do mapa estratégico. Isto levará a um agrupamento de actividades por funções estratégicas. A diferença resultante do confronto entre as competências necessárias e os efectivos presentes na organização serão preenchidas por meio de treinamento e recrutamento.

- **Formação:** o mundo externo muda continuamente. Um compromisso com a aprendizagem está a ser exigido a qualquer trabalhador.
- **Recrutamento e retenção:** às vezes para preencher a lacuna entre as competências actuais e necessárias, a formação não é suficiente. O cuidado de habilidades é, então, uma preocupação e devem ser procuradas fora da organização. Igualmente importantes são os processos de retenção, bem como: gestão de uma vez as habilidades são desenvolvidas deve tentar mantê-las. Este último ponto tem de ser cuidadosamente redigido como um objectivo estratégico do Balanced Scorecard. Um objectivo como "manter-top performers", apesar de positiva destacando a importância estratégica da retenção de talentos dentro da empresa, poderia ter um efeito perigoso sobre os empregados que não pertencem à categoria de "top performers".

Quais são os objectivos em matéria típica de capital de informação?

A tecnologia da informação está assumir-se como fonte de vitalidade operacional das organizações. Ao olhar-se para o mundo corporativo, vemos que em 2003 as empresas E.U. gastaram US \$ 4,5 bilhões dólares em tecnologia, promovendo a partilha de informações entre os funcionários.

Como a circulação tem uma dupla dimensão (tanto humana como tecnológica), existem dois tipos de objectivos estratégicos em matéria de informação Capital:

- **Componente de Infra-estrutura:** este tipo de objectivo soaria como "Melhorar a TI actuais sistemas" ou "Tecnologia Leverage". Refere-se à execução física da tecnologia.
- **Gestão do conhecimento e partilha de informação:** o que poderia soar como "oportunidades para aumentar a partilha de informação entre os empregados" ou "formalizar conhecimentos para permitir a circulação entre os funcionários". Este tipo de objectivos não toma necessariamente em conta os sistemas de TI: é muito mais amplo em seu significado.

Por exemplo, uma boa maneira de prosseguir o primeiro objectivo ("aumentar as oportunidades de partilha de informação entre os colaboradores") poderia ser a criação de algumas áreas comuns, onde os empregados podem ter um coffee break juntos e assim discutir sobre os projectos que estão actualmente a trabalhar e partilhar ideias.

Quais são os objectivos em matéria típica de capital organizacional?

O último tema a ser considerado na perspectiva de aprendizado e crescimento é o Capital Organizacional. Ele pode ser dividido em três sub-pontos: cultura, liderança e alinhamento:

- **Cultura:** é o modo como as coisas são feitas na organização. É evidente que é muito difícil de medir, mas definir o alvo certo é vitalmente importante. Primeiro gestores de topo têm que sentar e pensar se querem formar a cultura em curso ou a desenvolver uma totalmente nova. Para tomar uma decisão informada, há uma necessidade de analisar a situação actual. Geralmente isso é feito através de

inquéritos. Uma vez que são necessárias medições no local, as acções estão a ser definidas para conduzir os valores reais para os desejados.

- **Liderança:** a liderança eficaz é fundamental para tratar de organizações de sucesso. O reconhecimento desse fato conduzirá a um objectivo estratégico dedicado à liderança. Potencialmente, os objectivos desta estratégia podem assumir duas formas: concentrando-se tanto sobre o desenvolvimento de liderança dentro da organização ("garantia de um pipeline de liderança") ou sobre as características esperadas para ser exibido pelos líderes eficazes.
- **Alinhamento:** como dissemos, o Balanced Scorecard é uma ferramenta que oferece grande potencial de alinhamento. Para explorar activos intangíveis como conhecimento e cultura, a mentalidade dos trabalhadores devem estar alinhados com a missão da organização, visão, valores e da estratégia de vapor. Primeiro de tudo gestão de topo tem de compartilhá-los com os empregados, certificando-se que compreendem o seu significado. Então, em um nível mais operacional, o alinhamento no dia-a-dia as acções serão atingidas pela cascata do Balanced Scorecard para todos os níveis da estrutura organizacional.

### EXEMPLO HISTÓRICO:

O historiador grego Heródoto, em 480 a.C., escreveu sobre o episódio de um rei espartano Leônidas Cled levar uma pequena guarnição para lutar contra os invasores persas. A guerra durou três dias, matando-se milhares de persas que foram capazes de encontrar uma maneira de ganhar a batalha apenas graças à traição de Efialtes. Seu sacrifício ganhou um tempo precioso para os gregos que foram capazes de se organizar e, derrotar os persas.

Heródoto conta uma anedota muito pequena indicativa da coragem dos guerreiros espartanos. Dienekes, sendo informada por um desertor persa que os bárbaros lançariam flechas que obscureceriam a luz do sol pela multidão das setas, ele não ficou desanimado e ainda referiu que a notícia era muito boa: "Se a espartana obscurecido a luz do sol, então, eles lutariam à sombra."

O importante a reter desta breve história é que o fosso entre os grandes números de guerreiros persas relativamente aos poucos homens espartanos não foi motivo de desalento dos guerreiros espartanos, que sempre foram preenchidos nos seus combates por suas crenças, cultura e liderança.

Pois à altura deste império grego, a guerrilha espartana era vangloriada pelos seus guerrilheiros: "Um espartano valia mais que diversos homens de qualquer outro Estado".

### 10.3 MAPAS ESTRATÉGICOS PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

No mundo corporativo, as organizações esforçam-se para aumentar o valor de acionistas. Organizações sem fins lucrativos têm um alcance muito diferente: eles não são movidos por ambições financeiras, mas de ambições sociais. Como tal, os objectivos do mapa estratégico não podem ser desenvolvidos da mesma forma que é feito para o mundo corporativo.



# 11

## CASO DE ESTUDO

*“Ser diferente é a essência da competitividade estratégica. Significa escolher deliberadamente um conjunto de actividades a executar, por serem capazes de proporcionar um mix de valor único”*

*“A essência da estratégia está nas actividades – na escolha das actividades diferentes a realizar, ou a executar de modo diferente da concorrência. Se não for assim a estratégia não passará de um slogan de marketing incapaz de fazer face à concorrência”.*

Michael Porter, no artigo “What is strategy?”

A primeira discussão preliminar efectuada entre a sub-holding Mota-Engil Engenharia (grupo de empresas) e a Mota-Engil Pavimentações (empresa do grupo), decidiu-se em conjunto definir-se um projecto para a empresa. Ainda dentro do mesmo debate, apresentou-se a política estratégica da sub-holding Mota-Engil Engenharia SA e decidiu-se construir um mapa estratégico para a empresa que transpusesse para a empresa Mota-Engil Pavimentações, garantindo o alinhamento deste com o da sub-holding.

A política estratégica a definir-se tem como base uma nova metodologia de gestão para a qualidade total dos seus negócios e serviços: *“tem-se o propósito de se transmitir numa nova forma de gestão, com objectivos gerais comuns a ambas as empresas e ao mesmo tempo, enquadrar os objectivos particulares de crescimento e afirmação da empresa Mota-Engil Pavimentações em Portugal e noutros países”.*

O objectivo principal deste estudo será desenvolver um mapa estratégico baseado na aplicação das metodologias da ferramenta de performance Balanced Scorecard e que servirá para controlar e medir no curto, médio e longo prazo o impacto económico que os projectos e áreas de negócio da empresa Mota-Engil Pavimentações têm em Portugal. Os dois negócios a analisar são:

A indústria fabrico Misturas Betuminosas  
- *“De matéria-prima a produto final”;*

A indústria da execução de pavimentações  
- *“Pensar no serviço de pavimentação de qualidade”*

### 11.1 ESTRUTURAÇÃO DO PROJECTO:

O projecto deverá ser estruturado em 5 fases diferentes, que serão:

Fase 0 – Estudar os 2 diferentes projectos de negócio e promoção. Efectuar questionário aos colaboradores.

Fase 1 – Analisar o plano corrente do sistema de gestão para a performance

Fase 2 – Construir o Balanced Scorecard;

Fase 3 – Definição dos processos

Fase 4 – Implementação operacional;

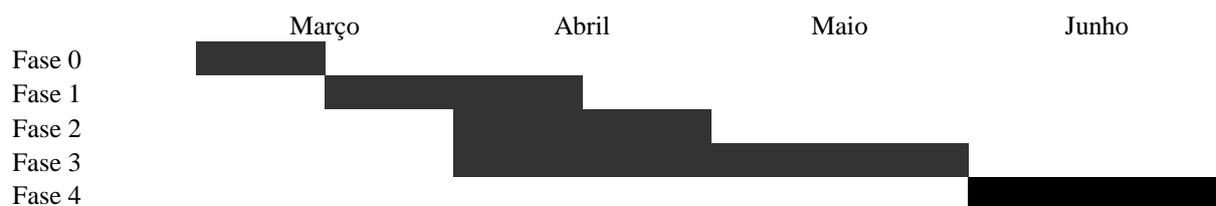


Figura 30: Planeamento do caso de estudo

Para se compreender o significado de cada fase, passo a dar uma breve justificação:

**Fase 0** – Estudo dos 2 diferentes projectos de negócio e promoção. Efectuar questionários aos colaboradores.

Nesta fase do trabalho existe um profundo estudo dos documentos providenciados pela Mota-Engil Pavimentações para se obter um entendimento do tipo de trabalho de cada um destes projectos executa. Realização de questionários aos colaboradores.

**Fase 1** – Analisar o plano corrente do sistema de gestão para a performance

Nesta etapa do trabalho analisa-se as ferramentas actuais de performance actualmente implementadas no controlo e promoção dos projectos. A confrontação entre os sistemas de medidas como eles são e a teoria do Balanced Scorecard será constitutiva da chave da fiabilidade do estudo.

**Fase 2** – Construir o Balanced Scorecard;

Breve reunião para apresentar-se o hipotético modelo de Balanced Scorecard aplicado ao projecto e que representará os pontos básicos do mapa estratégico criado para a empresa cuja discussão com os gestores dos projectos, dará lugar ao modelo final do BSC.

**Fase 3** – Definição dos processos monitorizados

Nesta fase define-se o sistema pelo qual será recolhido os dados a preencher no modelo do Balanced Scorecard.

**Fase 4** – Implementação operacional;

Nesta fase inicia-se a implementação do BSC e registo dos principais indicadores que guiarão a empresa no seu novo rumo. Todos os KPI's do modelo do Balanced Scorecard serão calculados, para se formular o modelo hipotético do Balanced Scorecard que será para ser apresentado.

## 11.2 THE PLAYERS:

O principal envolvido neste projecto é a empresa Mota-Engil Pavimentações (pertencente ao grupo Mota-Engil), que tem de gerir no seu dia-a-dia os projectos: Fabrico de Misturas Betuminosas (Produto) e Negócio da Pavimentação (Serviço Aplicação).

### 11.2.1 MOTA-ENGIL PAVIMENTAÇÕES

Nasce a 1 Fevereiro de 2008, fruto do processo de aquisição dos restantes 50% Probisa S.A. à congénere Espanhola Probrisa-Tecnología y Construcción S.A. (especializada em Engenharia Rodoviária com a longa experiência na área e C.V. conhecido).

A Mota-Engil Pavimentações sustenta a sua actividade no:

- Fabrico e comercialização de Misturas Betuminosas;
- Pavimentação de estradas, auto-estradas e pistas de aeroportos e aeródromos;

Tem como principais as seguintes actividades:

- Fornecimento e aplicação de misturas betuminosas;
- Tratamentos Superficiais de Pavimentos Betuminosos (microglomerado betuminoso a frio, slurry-seal e revestimento superficiais).
- Tratamento de Solos e/ou Camadas Granulares de Pavimentos;
- Reciclagem “in situ” de pavimentos betuminosos;
- Reciclagem em Central de Pavimentos Betuminosos;
- Pavimentos Coloridos;

### 11.3 COMO CONSTRUIR UM BALANCED SCORECARD?

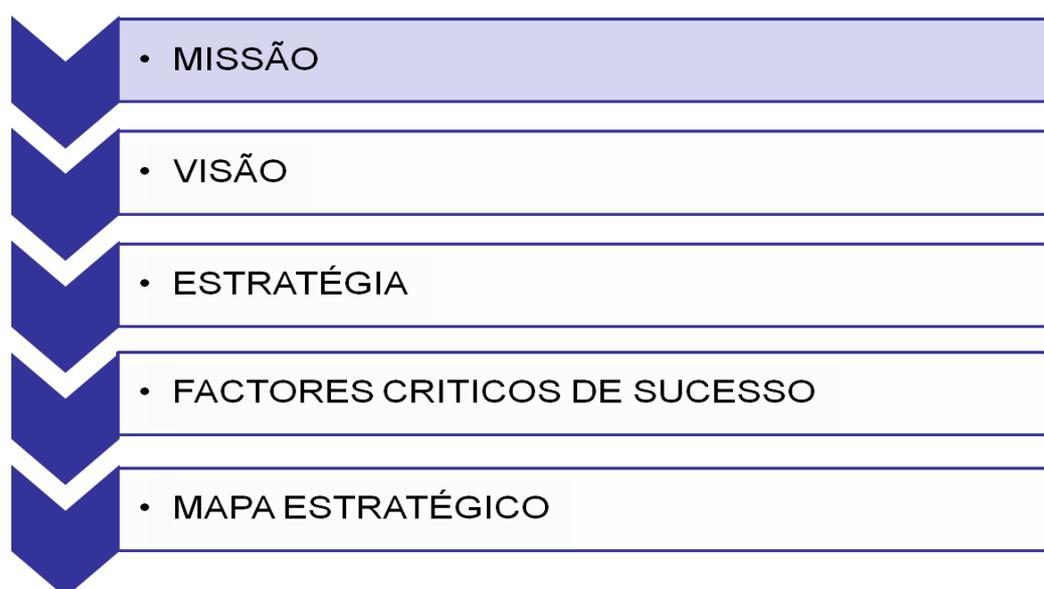


Figura 31: fases da construção do Balanced Scorecard.

MISSÃO, VISÃO E VALORES

De acordo com o que foi escrito anteriormente no “estado da arte”, a missão é a razão pela qual a organização existe, a visão é como a organização será parecida no futuro e os valores representam a forma como as coisas são feitas na organização.

### 11.3.1 MISSÃO

*“Promover o reconhecimento constante das entidades externas, não descorando do objectivo de alcançar a construção das novas infra-estruturas da **mobilidade Europeia!**”*

### 11.3.2 VISÃO

*“**Inovar** nas soluções técnicas e produtos!  
**Fabricar e aplicar** produtos com o mínimo consumo energético!  
**Reciclar e otimizar** o reaproveitamento dos pavimentos!  
**Assumir compromisso** na prevenção da Saúde e Segurança dos colaboradores.”*

### 11.3.3 VALORES

Se a missão é o que a organização deve buscar alcançar, os valores são como a organização se deve comportar, progredindo no sentido de atingir as suas metas.

- Excelência
- Integridade
- Perseverança
- Comunicação
- Espírito de Equipa
- Inovação com base científica
- Responsabilidade social e ambiental

### 11.3.4 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O processo de formulação da estratégia deverá envolver as seguintes 3 fases de análise e decisão:

- Análise SWOT;
- Análise Estrutural de Sectores (não aplicada ao caso de estudo);
- Tomada de decisão com base os resultados ou “proposta de valor”;

#### 11.3.4.1 Análise SWOT;

		NA CONQUISTA DOS OBJECTIVOS	
		APOIA	CONDICIONA
ORIGEM	INTERNA	<p><b><u>FORÇAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vontade de Obter a Satisfação dos Clientes</li> <li>• Domínio do Processo Produtivo</li> <li>• Ambiente de Trabalho</li> <li>• Motivação dos Colaboradores</li> <li>• Cultura, Atitude e Comportamentos</li> <li>• Comunicação de Objectivos</li> </ul>	<p><b><u>FRAQUEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Formação</li> <li>• Selecção de Fornecedores</li> <li>• Avaliação de Desempenho</li> <li>• Política de Remunerações</li> <li>• Capacidade de Inovar</li> <li>• Renovação Parque Industrial</li> </ul>
	EXTERNA	<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciclagem de Pavimentos</li> <li>• Misturas Betuminosas Quentes e Semi-Quentes</li> <li>• Manutenção / Reabilitação Rede Rodoviária Nacional</li> <li>• Manutenção Pavimentos das Concessões Mota-Engil</li> <li>• Parcerias com Clientes Seleccionados</li> </ul>	<p><b><u>AMEAÇAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contração no Sector da Construção (Portugal)</li> <li>• Flexibilidade dos Concorrentes</li> <li>• Dificuldades de Financiamento Bancário</li> <li>• <i>Dumping</i> de Preços</li> <li>• Ética dos concorrentes</li> </ul>

Figura 32: Resultados da Análise Swot à empresa Mota-Engil Pavimentações

#### 11.3.4.2 Tomada de decisão com base na “Proposta de valor”.

Decisão tomada: Estratégia de diferenciação. Quando o cliente reconhece num produto diferenças (que não o preço) pelas quais está disposto a pagar mais.

#### 11.3.4.3 Factores críticos de sucesso

Os Factores Críticos de Sucesso são as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes num determinado sector de actividade. Constituem, por isso, os elementos que determinam o maior ou menor sucesso das empresas no mercado.

Sempre que uma empresa apresente como ponto forte um determinado factor crítico de sucesso, diz-se que essa empresa apresenta uma vantagem competitiva.

Diferenciação	Custo mais baixo
<b>Estratégia:</b> Quando o cliente reconhece num produto diferenças (que não o preço) pelas quais está disposto a pagar mais	<b>Estratégia:</b> O produto é colocado no mercado a um preço inferior ao da concorrência por força de elementos como as economias de escala, experiência acumulada, localização, inovação tecnológica.
<b>Factores críticos:</b>	<b>Factores críticos:</b>
Exclusividade Elevada qualidade Serviço pós venda Inovação / Design Atendimento personalizado.	Preço mais baixo Conformidade (produtos) Disponibilidade (entrega) Gama adequada (ao preço) Facilidade e Rapidez de Compra

Figura 33: Factores críticos e estratégia.

### 11.3.5 MAPA ESTRATÉGICO

A formulação do mapa estratégico foi concluída após a análise criteriosa aos questionários realizados dentro da empresa. O contacto directo com cada director hierárquico permitiu ainda perceber as contingências que cada cargo gere e principalmente, possibilitou perceber qual é a preocupação comum da organização. Esta está focada na rentabilidade financeira, mas será muito relevante verificar que os objectivos intangíveis (ou não visíveis e algumas vezes não quantificáveis) são cada vez mais uma fonte preocupação da organização (em si) e direcção da empresa (em particular), como geradores de melhorarias de eficácia e eficiência.

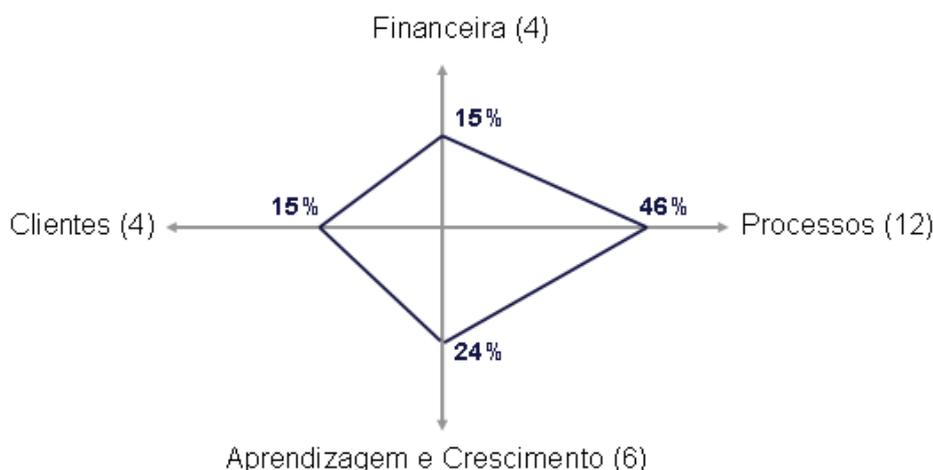


Figura 34: Distribuição dos objectivos e indicadores pelas diferentes perspectivas

Como se poderá verificar no desenho do mapa estratégico da Mota-Engil Pavimentações, procurou-se garantir uma distribuição adequada dos objectivos e respectivos indicadores pelas quatro diferentes perspectivas. Cerca de 46% dos indicadores (maior número de indicadores) foram desenvolvidos para perspectiva processos internos, reflectindo-se esta medida numa maior concentração da preocupações da MEPAVI na melhoria contínua dos seus processos de negócio como *driver do crescimento*. No entanto, a

perspectiva Aprendizagem e crescimento com 24% dos indicadores totais, revela ainda, uma preocupação futura da organização pela rentabilização do capital humano, capital de informação e capital organizacional.

Apenas 30% dos indicadores totais são objectivados para a perspectiva clientes e perspectiva financeira, o que reafirma a tendência da organização preocupar-se nos objectivos intangíveis como “engrenagem” para atingir o objectivos tangíveis delineados.

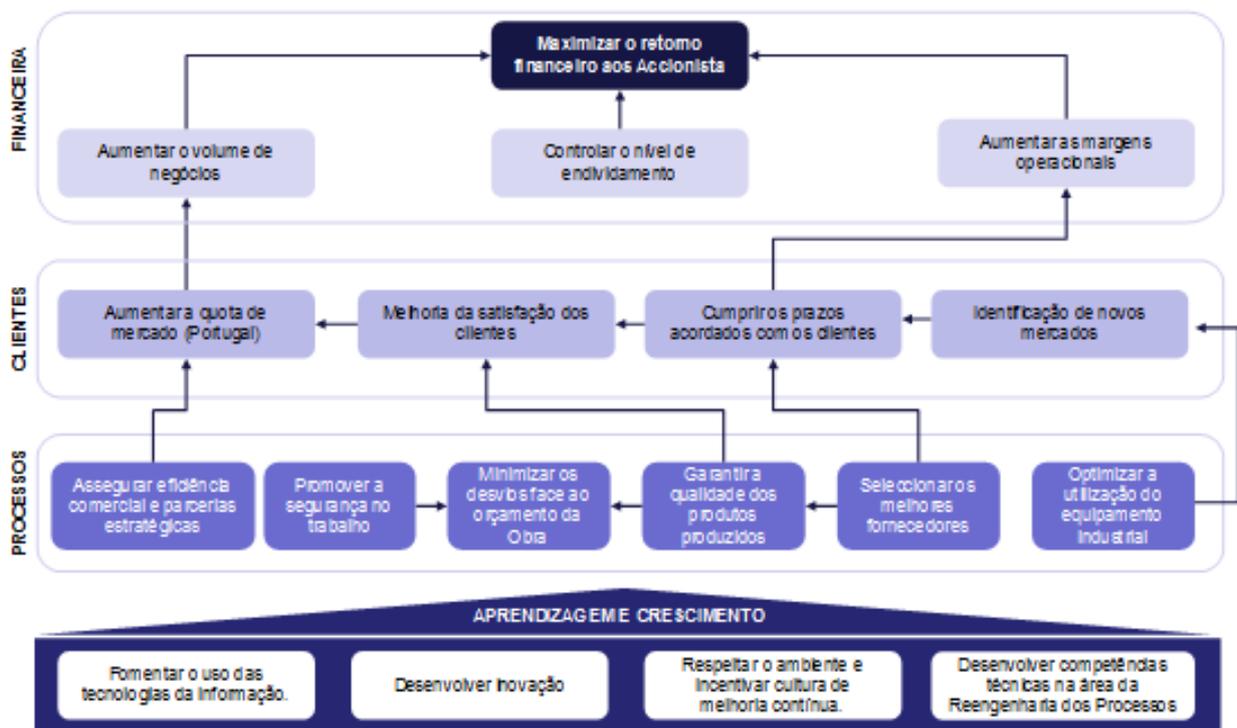


Figura 35: Mapa estratégico da Mota Engil Pavimentações

### 11.3.5.1 Objectivos Estratégicos

Uma formulação de um resultado a atingir para o cumprimento da estratégia definida.

O objectivo caracteriza-se por ser:

- S:** Simples
- M:** Mensurável
- A:** Ambicioso
- R:** Relevante
- T:** Tangível

Ex: “Reduzir o número de acidentes de trabalho”

Aspectos a ter em conta na definição dos Objectivos:

- Forma como vamos medir o Resultado (indicadores)
- Meta e o prazo (só assim podemos organizar a nossa acção)
- Plano de Acção ou Iniciativa associado
- Só o Resultado traz valor acrescentado e pode ser medido ou verificado.

### 11.3.5.2 Indicador

Dado que serve para medir e avaliar o cumprimento do resultado do objectivo

Ex: “ Índice de Frequência”

### 11.3.5.3 Meta

Valor alvo que se pretende obter (ambicioso, mas alcançável). Deve ser coerente com o “texto” do objectivo traçado.

Ex: Índice de Frequência = **30**

### 11.3.5.4 Iniciativas Estratégicas

Ações e projectos fundamentais para atingir as metas anteriormente definidas

Ex: “ Acções de formação aos colaboradores, sobre os riscos e medidas preventivas/protecção a implementar.”

Etapas a considerar:

- Identificar um responsável pela acção
- Planear as actividades envolvidas
- Monitorizar o seu desenvolvimento
- Fazer o balanço da iniciativa e reajustar

Poderemos concluir que o mapa estratégico só está finalizado quando:

1. a cada objectivo estratégico temos associado um indicador;
2. a cada indicador temos uma meta a ser atingida
3. a cada meta a ser cumprida temos iniciativas estratégicas associadas.
4. e cada meta só é atingida quando o objectivo for cumprido.
5. e quando a meta não é cumprida no tempo previsto, é porque existe a necessidade de se reformular as iniciativas estratégicas.

Seguidamente são revelados vários quadros exemplos que incluem os objectivos estratégicos, indicadores e a periodicidade de controlo das metas a aplicarem-se à empresas como a Mota-Engil Pavimentações.

Objectivos	Indicadores	Monitorização
▪ Maximizar a criação de valor para o Accionista	Return on Capital Employed	Anual
▪ Aumentar o volume de negócios	Volume de Negócios	Anual
▪ Aumentar as margens operacionais	Margem EBITDA  EBITDA – Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortizations [ resultado operacional antes de impostos, resultados financeiros, amortizações e imparidades ]	Semestral
▪ Controlar o nível de endividamento	Net Debt / EBITDA  Net Debt – Dívida Líquida	Semestral

Figura 36: Objectivos estrategicos, indicadores medidos e monitorização das metas (financiera)

Objectivos	Indicadores	Monitorização
▪ Assegurar eficiência comercial	Taxa de sucesso comercial	Mensal
	Taxa de propostas adjudicadas	Mensal
	CI da Carteira de Encomendas	Mensal
▪ Promover a segurança no trabalho	Índice frequência	Mensal
	Índice gravidade	Mensal
▪ Minimizar os desvios face ao orçamento da Obra	Desvio do resultado das obras face ao orçamento	Mensal

Figura 37: Objectivos estrategicos, indicadores medidos e monitorização das metas (processos internos)

Objectivos	Indicadores	Monitorização
▪ Garantir a qualidade dos produtos produzidos	Taxa de não conformidade do produto produzido	Mensal
	Número anual de Reclamações recebidas pela MEPAVI	
▪ Seleccionar os melhores Fornecedores	Taxa Adjudicações a Fornecedores Tipo A	Semestral
▪ Optimizar a utilização do equipamento industrial	Taxa de ocupação do equipamento	Mensal
	Taxa de avarias do equipamento (excluindo as centrais betuminoso)	Mensal
	Taxa de avarias das Centrais Betuminoso	Mensal
	Número de dias de intervenção oficial devido a negligência na operação ( <sup>1</sup> ) 10 dias * 100 Máquinas	Mensal

Figura 38: Objectivos estrategicos, indicadores medidos e monitorização das metas (processos internos)

Objectivos	Indicadores	Monitorização
▪ Aumentar a quota de mercado (Portugal)	Quota de Mercado	Anual
▪ Garantir a satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes	Semestral
	Número anual de convites recebidos pela MEPAVI	Anual
▪ Cumprir os prazos acordados com os clientes	Prazo Contratual	Anual
▪ Identificação de novos mercados	Volume Negócio dos novos mercados	Anual
	% Volume Negócio dos novos mercados	

Figura 39: Objectivos estrategicos, indicadores medidos e monitorização das metas (clientes)

Objectivos	Indicadores	Monitorização
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar o uso das tecnologias da informação</li> </ul>	Taxa de utilização SAP	Anual
	Taxa de obras com prazo entrada e saída electrónica	Anual
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver Inovação</li> </ul>	Número de projectos de IDI iniciados no exercício económico	Anual
	Número de oportunidades de Inovação identificadas no exercício económico	Anual
<ul style="list-style-type: none"> <li>Respeitar o Ambiente e incentivar a cultura de melhoria contínua</li> </ul>	Taxa de reciclagem de inertes	Trimestral
	N.º sanções resultantes do incumprimento de leis e regulamentos ambientais	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver competências técnicas na área da Reengenharia dos Processos</li> </ul>	Taxa de execução do plano anual de formação	Anual

Figura 40: Objectivos estrategicos, indicadores medidos e monitorização das metas (aprendizagem e crescimento)

**Nota:** Quanto às acções estratégicas são facultados nos anexos da tese alguns exemplos de iniciativas que poderão ser aplicadas para se atingir as metas propostas. Ainda nos anexos, foi disponibilizado informações complementares sobre como se realiza uma análise SWOT da empresa, bem como questionários de satisfação do cliente e o organigrama dum empresa do tipo da Mota-Engil Pavimentações.

## 11.4 CONSIDERAÇÃO FINAL

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão que traduz a estratégia em objectivos relacionados entre si e medidos através de indicadores. Os indicadores são atingidos através de planos de acção concretos que servem para alinhar os comportamentos de todos elementos de uma organização na obtenção das metas da empresa.

Quanto às vantagens do Balanced Scorecard, estas são evidentes:

- Orientar a Estratégia para a acção.
- Permitir à Gestão agir em tempo útil perante desvios.
- Comunicar e fazer compreender a estratégia à Organização;
- Clarificar e alinhar a estratégia aos diversos níveis de organização.
- Motivar os colaboradores através de uma avaliação associada aos objectivos estratégicos.
- Permitir aos colaboradores saber como podem contribuir para o sucesso organizacional.

As suas principais desvantagens são:

- Relações de causa e efeito unidireccionais e muito simplistas;
- Não separa causa e efeito no tempo;
- Análise focada muito internamente;
- Alguns usuários confundem os fins com os meios. O BSC é um meio de promover a estratégia;
- A ausência de uma base histórica suficiente para análise de um indicador pode levar a conclusões imprecisas.

É importante destacar que os pontos negativos referidos anteriormente não necessariamente inviabilizam o BSC como sistema estratégico de gestão do desempenho, mas sim, indicam que o modelo precisa de ser aprimorado para atender às diferentes necessidades e contextos organizacionais.

# 12

## CONCLUSÃO FINAL

Ao estudar os efeitos da globalização verifiquei que ao longo dos séculos existiu uma alteração das organizações e dos mercados em função das mudanças dos sistemas políticos dos diversos países do mundo. Actualmente, os mercados nacionais deixaram de ser apetecíveis e o capitalismo originou as Comunidades Económicas.

Outro fenómeno originário da globalização é a aproximação sofrida pelos sistemas de administrações do sector público e do sector privado, mais propriamente ao nível de directrizes de administração ao nível de presseguição da excelência operacional (capítulo referente à Nova Gestão Pública).

O sector privado ao longo do sec XX concentrou todo o seu esforço a desenvolver e melhorar as suas teorias administrativas reflectindo-se esta preocupação no desenvolvimento da Gestão de Pessoas, Gestão da Qualidade e Performance das empresas.

A estratégia surge como consequência da abertura dos mercados, da competição globalizada e do aumento do acesso a informação em massa, e como a única solução aplicável às empresas para se protegerem e se concentrarem no que realmente é essencial para a sua organização e assim atingirem objectivos concretos e alinhados com a nova realidade (aceleração da competição em mercados fora dos limites geográficos de Portugal).

Ainda durante o processo de elaboração da tese realizei algumas trocas de opiniões com profissionais especializados na área da Performance e na área da Qualidade, que me transmitiram a ideia que independentemente do país que se analise, a Construção Civil e Obras Públicas é um sector de especificidades muito particulares, por ser essencialmente um sector de produção não repetitiva.

Neste contexto, constatei que existe empenho das empresas em melhorar a qualidade e a produtividade industrial, baseado na filosofia constante das normas da série ISO 9001, normas que têm grande dificuldade em penetrar neste sector.

Resultado? As empresas só recentemente se aperceberam deste fenómeno das ISO 9001 e como tal começam a aplicar sistemas de medição de desempenho e produtividade baseado em indicadores (específicos por tipo de indústria), que têm um papel marcante para a gestão empresarial, devido às informações disponibilizadas e ao sucesso dos resultados obtidos nas várias indústrias onde têm sido implementadas.

As principais ferramentas de desempenho da actualidade são o “Balanced Scorecard” e o “Benchmarking”, daí que uma abordagem crítica a ambas seja imprescindível para se perceber cada uma das metodologias de obtenção de indicadores de desempenho.

O “Balanced Scorecard” é uma ferramenta de desempenho concentrada na estratégia como a “alma principal” da ferramenta para gerar alinhamento dos colaboradores e principalmente focar a organização na

racionalização dos processos internos e na optimização da aprendizagem e crescimento de forma a se garantir maior rentabilidade financeira aos accionista e maior satisfação dos clientes. Define-se com esta metodologia objectivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas numa perspectiva mais de introspecção (perspectiva de olhar para dentro da organização e criar objectivos novos para mudar as realidades anteriores).

O “Benchmarking” é uma ferramenta de comparação de desempenho dos procedimentos de várias organizações, transpondo essa comparação determinística para um referencial estatístico com o posicionamento anónimo das organizações relativamente aos seus concorrentes. O principal objectivo desta ferramenta é atingir a excelência operacional através da concentração de esforços da organização na aprendizagem e crescimento pela comparação de “experiências de qualidade” (perspectiva de olhar para o exterior da organização e posicionar a organização num referencial genérico).

Após a definição destas duas ferramentas, conclui-se que o Balanced Scorecard não pode ser considerado como a única alternativa para todos os “males” do planeamento estratégico e da administração estratégica. Poderá e em muitos casos deverá ser implementado com auxílio de outras ferramentas desempenho (como o “Benchmarking”) e de metodologias de abordagem dos processos (providenciado pelo sistemas de gestão da qualidade das ISO 9001 e auditorias aos sistemas de qualidade), para assim com a aplicação em sintonia das 3 ferramentas, conseguir-se gerar novos procedimentos para alcançar uma estratégia proposta, para melhorar a qualidade do serviço prestado e para gerar uma gestão operacional eficiente sustentada pela optimização do potencial do capital intelectual e pela reengenharia dos processos.

Dessa maneira, podemos prever que a Administração da era da informação ou da era da globalização, nos anos vindouros seguirá uma tendência humanística e exigirá dos profissionais que actuam nas empresas, novas posturas e também uma formação profissional sólida e coerente.

Ao nível da organização estrutural da empresa exigir-se-á uma crescente especificação técnica na área da Performance e Qualidade, exigindo-se com isso a criação de departamentos próprios para trabalhar estes temas no máximo da sua eficácia produtiva, sem nunca esquecer que as trocas de informações transversais entre departamentos “congéneres de objectivos” geram sinergias importantes.

Por fim, o papel que caberá aos sistemas de avaliação de desempenho nessa nova fase da Administração é essencial para contribuir com o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos, sendo um instrumento auxiliar no desenvolvimento da organização e satisfação daquela.

# 13

## BIBLIOGRAFIA

- [1] Carlos Pereira da Cruz, *BALANCED SCORECARD concentrar uma organização no que é essencial*. Vida económica, Porto. 2006.
- [2] CASSA DE OLIVEIRA, Leonardo. *Balanced scorecard: uma ferramenta de análise estratégica*. Marketing Place, 2003.
- [3] Chiarini Andrea, *Total Quality Management – Modelli e strumenti di gestione totale della qualità Six Sigma, Efqm, Hoshin, Balanced Scorecard, Lean manufacturing*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- [4] Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.
- [5] HERRERO, E. *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- [6] Hood, Christopher. "A Public Management for all seasons?" *Public Administration*. . 1991
- [7] KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. *Kaplan e Norton na Prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- [8] KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- [9] KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [10] KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*. Harvard Business Review, v.70, n.1, pp.71-79, jan/feb 1992.
- [11] Kaplan, Robert e David Norton. 1993. "Putting the Balanced Scorecard to Work." *Harvard Business Review* Sep-Dec: 134-47.
- [12] Kaplan, Robert e David Norton. 1996a. *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- [13] Kaplan, Robert e David Norton. 1996b. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." *Harvard Business Review* Jan – Feb: 75-85.
- [14] Kaplan, Robert e David Norton. 1997. "Why does business need a balanced scorecard?" *Journal of Cost Management* May-Jun: 5-10.

- [15] Kaplan, Robert e David Norton. 2001. "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I." *Accounting Horizons* 15 (1): 87-104.
- [16] Kaplan, Robert. 2001. "Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations." *Non-profit Management and Leadership* 11 (3): 353-70.
- [17] MAYER, A; SOBRINHO, P.; *Planejamento Estratégico Balanced Scorecard*; Porto Alegre, 2003.
- [18] Niven, Paul. *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2003
- [19] OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M; *Condutores da Performance*; Qualitymark; Rio de Janeiro, 2001.
- [20] OTTOBONI, CÉLIA. *Uma proposta de abordagem metodológica para implementação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas*. Mar, 2002.
- [21] PRADO, Lauro Jorge; *Guia Balanced Scorecard*; E-zine, Rio de Janeiro; 2001.
- [22] Schein E.H., *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Associati, Milano, 1990.
- [23] Sinatra A., *Strategia aziendale: business strategy, corporate strategy*, Isedi, Torino, 2006.
- [24] <http://www.triatconsultoria.com.br/beneficios.htm> 23 Março 2010
- [25] <http://www.scribd.com/doc/6546910/Os-Beneficios-Gerados-ISO9001> 23 Março 2010
- [26] <http://www.gestaoesuccesso.com.br/artigoedicao42.htm> 23 Março 2010
- [27] <http://www.mota-engil.pt> 01 Março 2010
- [28] <http://gurusonline.tv/pt/cronologia.asp> 20 Abril 2010

# 14

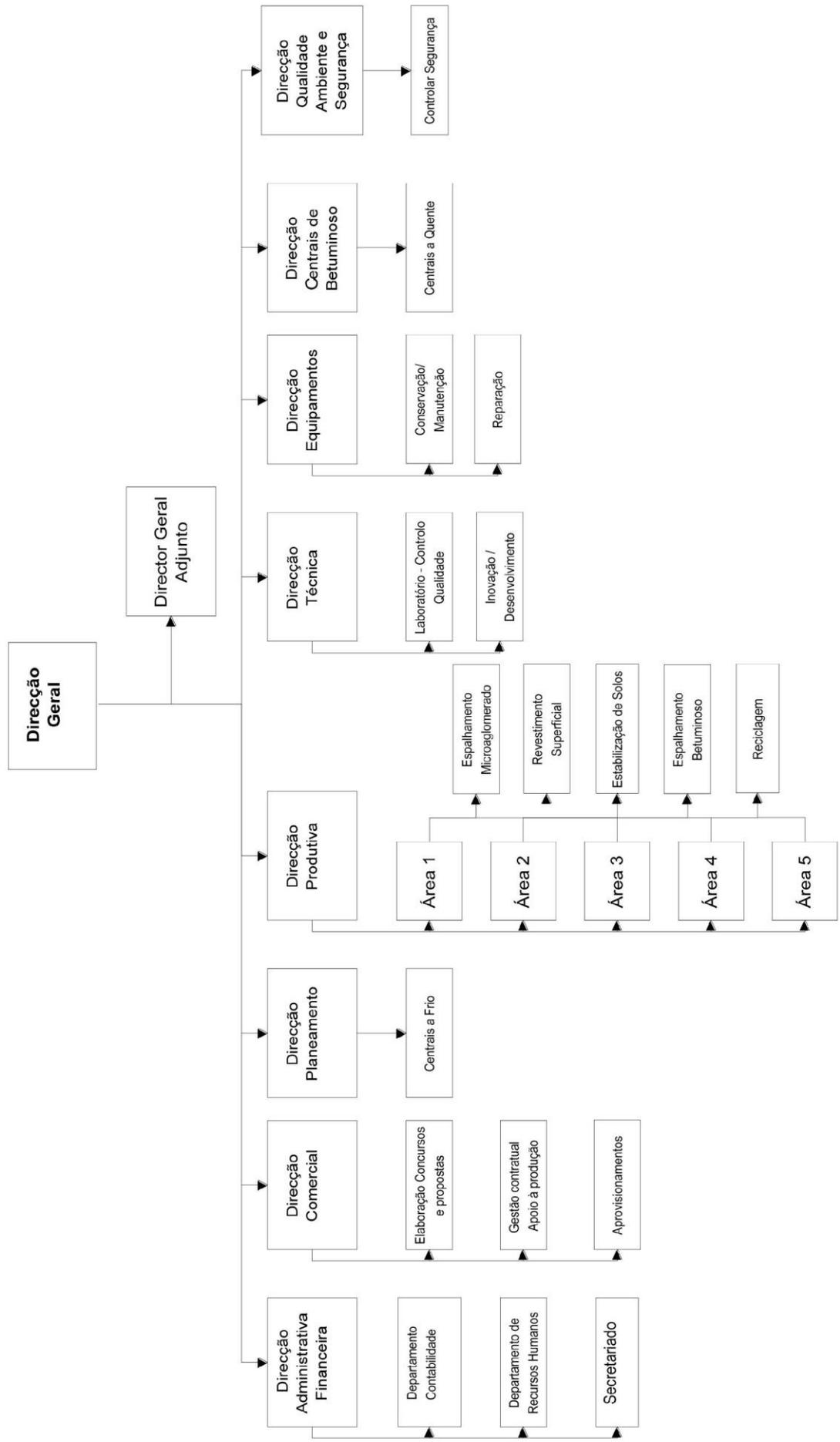
# ANEXOS



**MOTA-ENGIL**  
PAVIMENTAÇÕES

ORGANOGRAMA

MEP.04/4



**INQUÉRITO INTERNO (base da análise SWOT)**

Relativamente às seguintes afirmações, assinala, por favor, a sua opinião	Discordo Inteira-mente	Discordo	Concordo	Concordo Inteira-mente	Não Sabe Não Responde
>> Denota-se na MEPAVI uma constante preocupação com questões ambientais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> A MEPAVI demonstra uma capacidade de inovar de forma contínua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> Os colaboradores da MEPAVI reúnem as competências técnicas necessárias ao exercício das suas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> A cultura da MEPAVI promove positivamente a mudança de comportamentos e atitudes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> A MEPAVI, regra geral, cumpre os prazos acordados com os seus Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> Os colaboradores da MEPAVI estão motivados a fazer um esforço adicional para ajudar a empresa a ter êxito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> Os colaboradores da MEPAVI partilham entre si as melhores práticas e o conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> A MEPAVI identifica correctamente as necessidades formativas e executa conforme previsto o Plano de Formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> A política de remunerações da MEPAVI baseia-se no contributo do colaborador para o sucesso do negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> A MEPAVI domina o processo de produção de misturas betuminosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> Os produtos são fornecidos pela MEPAVI com a qualidade desejada pelos Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> O mercado reconhece a MEPAVI como uma empresa de excelência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> A MEPAVI busca e procura garantir a satisfação dos seus Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> O trabalho na MEPAVI proporciona aos seus colaboradores um sentimento de realização pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> Os procedimentos de segurança seguidos pela MEPAVI permitem reduzir o risco de sinistros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> Os fornecedores da MEPAVI são cuidadosamente seleccionados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> A MEPAVI dispõe dos necessários sistemas de informação de suporte à sua actividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> A MEPAVI tende a superiorizar-se face aos seus concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> Os objectivos da MEPAVI são claros e conhecidos de todos os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> Os colaboradores da MEPAVI recomendariam a empresa a um amigo como um bom sítio para trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> O investimento no parque industrial da MEPAVI tem permitido evitar a sua obsolescência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> Verifica-se que os custos operacionais da MEPAVI são devidamente controlados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> Os orçamentos da MEPAVI são, regra geral, cumpridos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>> O sistema de avaliação de desempenho permite identificar os melhores colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Identifique, por favor, de forma breve, as 2 maiores OPORTUNIDADES que, na sua opinião, a MEPAVI deve explorar:</b>					
>>					
>>					
<b>Identifique, por favor, de forma breve, as 2 maiores AMEAÇAS que, na sua opinião, a MEPAVI enfrenta:</b>					
>>					
>>					

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO

BSC - OBJECTIVOS VS INICIATIVAS A IMPLEMENTAR

Iniciativas	Aprendizagem e Crescimento				Processos Internos				Clientes				Finança				
	Incentivas a inovação	Reter os melhores Colaboradores	Respeitar o Ambiente	Desenvolver competências	Assegurar eficiência comercial	Promover a segurança no trabalho	Minimizar os desvios face ao orçamento da Obra	Garantir a qualidade dos produtos produzidos	Seleccionar os melhores Fornecedores	Optimizar a utilização do equipamento industrial	Aumentar a quota de mercado (Portugal)	Garantir a satisfação dos clientes	Cumprir os prazos acordados com os clientes	Maximizar a criação de valor para o Accionista	Aumentar o volume de negócios	Aumentar as margens operacionais	Controlar o nível de endividamento
Subscrever duas revistas técnicas referentes à nossa actividade	◆																
Participar, duas vezes por ano, em seminários / congressos	◆																
Disponibilizar formação especializada		◆															
Envolvimento de novos projectos		◆															
Disponibilizar formação / sensibilização			◆			◆											
Assegurar a conformidade legal			◆														
Inscriver anualmente um quadro superior num curso de pós-graduação				◆													
Recolher informação do historial de produção					◆												
Melhoria nas propostas técnicas de acordo com requisitos dos clientes					◆								◆				
Promover melhoria de negócios com fornecedores / empreiteiros					◆								◆				
Promover a operacionalidade em matéria de segurança do equipamento						◆											
Melhorar o envolvimento comercial com a produção equando do orçamento da obra																	
Dotar o laboratório dos meios necessários																	
Aferir anualmente a operacionalidade dos equipamentos de laboratório																	
Informar os nossos fornecedores dos nossos requisitos de avaliação																	
Promover boas relações institucionais com os fornecedores																	
Assegurar uma postura activa no acompanhamento técnico ao cliente																	
Garantir o cumprimento do contrato com os clientes																	
Melhorar a atitude comercial																	
Implementar sistemas de informação de suporte à equipa comercial					X												
Minimizar os custos estruturais																	
Optimizar a operacionalidade dos recursos																	
Acompanhamento junto dos clientes para minimizar prazos de pagamento																	
Controlar a previsão das necessidades																	
Assegurar o bom planeamento																	
Implementação do mapa TOA																	
Promover relação pessoal com clientes																	

## INQUÉRITO – SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

A sua opinião é importante...

...pedimos-lhe, por isso, que nos conceda alguns minutos para preencher este questionário.

Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Não Satisfeito
------------------	------------	------------------	----------------

1. Como classifica o grau de satisfação relativo a:

1.1. Relacionamento com o cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Simpatia e cortesia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Disponibilidade para esclarecimento de dúvidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Disponibilidade para acompanhamento técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. Capacidade em adaptar soluções em resposta às necessidades dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. Rapidez e eficiência na resposta a solicitações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. Qualidade dos nossos serviços / produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8. Tratamento na resposta a reclamações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9. Cumprimento dos prazos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10. Cumprimento das regras de segurança e ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Das hipóteses apresentadas abaixo, quais as que o levaram a escolher esta empresa:

2.1. Conhecimentos Técnicos	<input type="checkbox"/>	2.4. Melhores preços	<input type="checkbox"/>
2.2. Reconhecimento da empresa no mercado	<input type="checkbox"/>	2.5. Condições de pagamento	<input type="checkbox"/>
2.3. Confiança e fiabilidade apresentada	<input type="checkbox"/>	2.6. Relações institucionais	<input type="checkbox"/>

CLIENTE: \_\_\_\_\_

OBRA: \_\_\_\_\_

PREENCHIDO POR: \_\_\_\_\_ FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_\_

Obrigado pela sua colaboração.