



**Cristiana Margarida
Duarte Costa**

***Balanced Scorecard: Erros e dificuldades de
implementação***



**Cristiana Margarida
Duarte Costa**

***Balanced Scorecard: Erros e dificuldades de
implementação***

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizado sob a orientação científica da Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

À minha família.

o júri

presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Mestre Jorge Humberto Fernandes Mota

assistente do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas

professora auxiliar convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Agradeço aos meus pais por me proporcionarem esta oportunidade e por sempre me apoiarem na realização dos meus sonhos.
Aos meus irmãos por serem a minha motivação diária, pela paciência e por sempre acreditarem.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas, pela compreensão, disponibilidade constante e ajuda.

Ao meu orientador na empresa, Engenheiro João Gilsanz Magalhães, por acreditar em mim e me apresentar com criatividade e dinamismo o mundo empresarial.

Aos meus amigos, aos de sempre, aos recentes, aos que marcaram este meu percurso académico, pelo amor e carinho, motivação, paciência, compreensão e ajuda.

Obrigada a todos que acreditaram em mim ao longo destes meses.

palavras-chave

Balanced Scorecard, avaliação do desempenho, planeamento estratégico, análise estratégica, gestão estratégica, consultoria em gestão

resumo

O ambiente empresarial está em constante mutação. Mais que nunca os gestores necessitam de adquirir competências e entender profundamente a organização em que estão inseridos. Com o objectivo de maximizar a eficácia e eficiência das organizações foram criadas ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC), que permite a operacionalização das estratégias através de indicadores financeiros e não-financeiros.

Este modelo desenvolvido na década de 90, é uma das ferramentas de maior sucesso das últimas décadas. Causando actualmente impacto a nível da gestão estratégica, gestão da mudança e na avaliação do desempenho organizacional e podendo ser adaptado a qualquer tipo de organização. São inúmeros os casos de sucesso existentes, maioritariamente em grandes empresas. Apesar disso, devido principalmente à complexidade do modelo e a características das organizações, são cada vez mais comuns falhas de implementação. Através de análises a várias implementações em PME, decorridas durante o estágio na empresa de consultoria Klim Consulting, é possível chegar a um conjunto de erros e dificuldades identificadas na implementação de um BSC.

Estes erros e dificuldades vão desde o envolvimento de toda a organização, a comunicação e divulgação, a resistência à mudança, o processo de análise e planeamento estratégico, o desconhecimento da metodologia de implementação, a monitorização e avaliação pós-implementação, a correlação existente entre objectivos e indicadores, a implementação dos planos de acção, o processo de definição dos indicadores, o desdobramento dos objectivos estratégicos a nível individual até ao facto de as organizações não incorporarem no BSC as aprendizagens realizadas com processos anteriores. Após identificados os problemas foi possível efectuar um cruzamento com a literatura existente obtendo como resultado um conjunto de soluções que as organizações podem adoptar de forma a precaverem ou melhorarem esses mesmos problemas.

keywords

Balanced Scorecard, performance assessment, strategic planning, strategic analysis, strategic management, management consulting

abstract

The business world is always changing. More than ever, the managers need to acquire skills and deeply understand the organization's environment. Methods like the Balanced Scorecard (BSC) were created to maximize the level of efficiency of organizations allowing the definition of strategies through financial and non-financial indicators. This method was developed in the 90's and had a great impact on strategic management, changed management and performance assessment and it could be used in any organization. This method is still very popular.

There are many success stories, especially in major companies. Due to the complexity of the method and characteristics of organizations, it is easy and common the implementation to fail. Through the analysis of implementations in small and medium companies, that took place during the internship in the Klim Consulting, it is possible to elaborate on some common group of errors and difficulties.

The most common errors and difficulties range from the commitment of the organization, the communication, changing resistance, analysis process and strategic planning, lack of knowledge of the method, monitoring and implementation assessment, correlation between goals and indicators, action plans implementations, defining indicators and the outspread of individual strategic goals to the non-incorporation of the learning curve of process in the BSC.

After the problems' identification it was possible to cross them with available literature, obtaining a group of solutions that the companies could adopt in order to prevent these common errors.

Índice

Índice de Figuras	iii
Índice de Tabelas	iv
Introdução	1
Capítulo I – Descrição e análise do estágio	5
1. Descrição do estágio curricular	6
1.1 Klim Consulting.....	6
1.2 Actividades desenvolvidas durante o estágio	7
1.2.1 Estratégia	8
1.2.1.1 Casos de estudo de estratégias de sucesso	8
1.2.1.2 Ferramentas de Planeamento Estratégico.....	9
1.2.1.3 Estudo de viabilidade	10
1.2.1.4 Programa QI-PME.....	10
1.2.1.5 Projecto de internacionalização.....	12
1.2.1.6 <i>Balanced Scorecard</i>	13
1.2.2 Liderança e <i>Coaching</i>	13
1.2.2.1 <i>Active Corporate Training</i> (ACT)	14
1.2.2.2 Sistema de Gestão de Recursos Humanos.....	16
2. Avaliação crítica do estágio curricular	16
Capítulo II - <i>Balanced Scorecard</i>: Enquadramento teórico	19
1. O <i>Balanced Scorecard</i>	20
1.1 Aspectos conceptuais e históricos.....	20
1.2 Evolução do <i>Balanced Scorecard</i> : da avaliação do desempenho à gestão da mudança.....	24
1.3 As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	30
1.3.1 Perspectiva Financeira	32

1.3.2	Perspectiva do Cliente	34
1.3.3	Perspectiva dos Processos Internos	36
1.3.4	Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	37
1.4	Componentes das perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> : objectivos, indicadores, metas e iniciativas.....	39
1.5	Mapa estratégico	44
1.6	Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	46
1.6.1	Antes da implementação.....	47
1.6.2	Diferentes metodologias	48
1.6.2.1	Kaplan e Norton	49
1.6.2.2	Choe <i>et al.</i>	52
1.6.2.3	Biasca	53
1.6.2.4	Recomendações finais	54
1.6.3	Conceitos associados	56
1.7	Barreiras à implementação.....	64
1.8	Vantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	66
1.9	Desvantagens/problemas do <i>Balanced Scorecard</i>	68
1.10	Síntese.....	69
Capítulo III - <i>Balanced Scorecard</i>: problemas de implementação identificados durante o estágio na Klim Consulting		71
1.	Temática e objecto de estudo.....	72
2.	Erros e dificuldades de implementação de um <i>Balanced Scorecard</i>	72
2.1	Envolvimento de toda a organização	73
2.2	Comunicação e divulgação	77
2.3	Resistência à mudança	79
2.4	Processo de análise e planeamento estratégico	83

2.5	Desconhecimento da metodologia de implementação	89
2.6	Monitorização e avaliação pós-implementação	93
2.7	Alinhamento e ligação entre todas as unidades da organização	93
2.8	Correlação existente entre objectivos e indicadores	95
2.9	Implementação dos planos de acção	99
2.10	Processo de definição de indicadores	100
2.11	Desdobramento dos objectivos estratégicos ao nível individual	102
2.12	Não incorporar no <i>Balanced Scorecard</i> as aprendizagens realizadas com processos anteriores	103
3.	Síntese.....	105
	Conclusões e trabalhos futuros	107
	Bibliografia.....	110

Índice de Figuras

Figura 1 - Objectivo do BSC	23
Figura 2 - Evolução I do BSC	25
Figura 3 - Gestão estratégica : os quatro processos.....	26
Figura 4 - Tradução da missão nos resultados desejados	27
Figura 5 - Evolução II do BSC.....	29
Figura 6 - Evolução III do BSC.....	29
Figura 7 - Tradução da estratégia e da visão nos componentes do BSC.....	31
Figura 8 - Balanceamento das perspectivas.....	32
Figura 9 - Perspectiva do Cliente - Ligação entre as ofertas de valor e os principais indicadores de resultado	35
Figura 10 - Perspectiva dos Processos Internos - O modelo genérico da cadeia de valor...	37
Figura 11 - Estrutura dos indicadores de Aprendizagem e Crescimento	39
Figura 12 – Bilhete de identidade do indicador.....	42
Figura 13 - Exemplo de um mapa estratégico e respectivo plano de acção	45

Figura 14 - Construção de um sistema de gestão estratégica	50
Figura 15 - Os 10 mandamentos da implementação do BSC	55
Figura 16 - Composição do BSC	56
Figura 17 - Questões referentes aos conceitos associados ao BSC	57
Figura 18 - Identificação dos Factores Críticos de Sucesso	60
Figura 19 - Mapa estratégico: relação causa-efeito, FCS e objectivos estratégicos.....	61
Figura 20 - Três estratégias genéricas de Michael Porter.....	63
Figura 21 - Barreiras à implementação da estratégia	65
Figura 22 - Papéis e responsabilidades da equipa BSC.....	76
Figura 23 - Razões para a adopção do BSC	81
Figura 24 - Os diferentes papéis da estratégia.....	83
Figura 25 - O processo de planeamento estratégico	84
Figura 26 - Modelo das cinco forças de Porter.....	86
Figura 27 - Modelo da cadeia de valor	87
Figura 28 - Elementos comuns a uma estratégia de sucesso	90
Figura 29 - Metodologia de implementação.....	90
Figura 30 - Modelo teórico da formulação e implementação estratégica.....	92
Figura 31 – Exemplo da ligação entre objectivos, indicadores e metas	97
Figura 32 - Ligação dos indicadores de desempenho à estratégia.....	101
Figura 33 - Processo de "cascata" do <i>Balanced Scorecard</i>	103
Figura 34 - Ciclo de aprendizagem de Kolb.....	105

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Principais objectivos financeiros nas várias fases do ciclo de vida	34
Tabela 2 - - Exemplos de indicadores de desempenho por perspectivas do BSC.....	41
Tabela 3 - Exemplo parcial de um BSC	63
Tabela 4 - Exemplo do impacto das iniciativas nos objectivos estratégicos	96
Tabela 5 - Exemplo de análise RACI.....	100

Introdução

O ambiente em que as organizações operam actualmente nada tem a ver com o que se observava algumas décadas atrás. Impulsionado pelo desenvolvimento dos transportes, vias de comunicação e pelo avanço tecnológico, o fenómeno da globalização veio dar a conhecer uma aldeia global onde o palco de actuação das organizações aumentou exponencialmente. Os mercados nacionais começaram a ficar de tal forma saturados que as empresas para melhorarem o seu posicionamento viram-se obrigadas a conquistar quotas de mercado das empresas concorrentes ou a saltar fronteiras. Há muito que as fronteiras geográficas de cada país deixaram de ser uma barreira à concorrência das empresas estrangeiras, sendo fulcral o investimento em novos produtos e ao mesmo tempo a continuação da satisfação dos clientes locais. Com ciclos de vida cada vez mais curtos, os produtos têm que ser cada vez mais inovadores, e lançados com a maior rapidez possível no mercado, de forma a garantir que o produto satisfaça as necessidades futuras dos clientes, e que não chegue ao cliente já obsoleto.

Estas mudanças vieram alterar por completo as práticas tidas como correctas até aqui, exigindo às organizações capacidades de adaptação, mudança e rapidez nunca antes sentidas. Mais que nunca é necessário que os gestores tomem decisões correctas no momento correcto com a maior velocidade possível, de forma a acompanhar as constantes mudanças que caracterizam o cenário competitivo actual.

Para fazer face a este ambiente competitivo é imprescindível que as empresas se foquem na melhoria dos seus processos internos, na redução de custos, na satisfação dos clientes cada vez mais exigentes, na optimização dos seus recursos e no aproveitamento dos conhecimentos e capacidades dos recursos humanos da organização. Para que tal seja assegurado é importante que exista um controlo e uma avaliação total das várias áreas de actuação da organização, motorizando dessa forma o desempenho, de modo a que a estratégia da empresa seja seguida e alcançados os objectivos propostos.

A tradicional avaliação e tomada de decisões feitas pelas empresas com base em dados históricos e indicadores financeiros revelou-se inadequada perante o novo contexto empresarial de rápidas mudanças e crescente incerteza. Tornou-se necessária a percepção da importância da avaliação através de métricas desvalorizadas anteriormente, por forma a

identificar falhas a todos os níveis e conseguir perceber que aspectos devem ser melhorados. É neste sentido que surge o *Balanced Scorecard*, uma ferramenta extremamente completa que permite traduzir a visão e a missão de uma organização através de medições de desempenho facilmente compreensíveis por todos os níveis da organização. Esta ferramenta pretende pôr em prática a estratégia da organização, ao mesmo tempo que a torna compreensível para todos os recursos humanos, sendo que cada um consegue entender qual o seu contributo para o sucesso da organização. Através das medições transversais, torna-se possível um melhor planeamento por parte dos gestores, dotando-os das informações necessárias para tomar decisões mais rápidas e decidir que medidas tomar.

Este modelo prevê um equilíbrio entre quatro perspectivas de forma a assegurar uma harmonia entre indicadores internos e externos. Perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva da aprendizagem e crescimento são as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton. Embora a aplicação desta ferramenta seja universal, verifica-se muitas vezes uma adaptação do modelo inicial à cultura empresarial. Mas esta adaptação vai de encontro ao posicionamento de Kaplan e Norton, de que este modelo não é um padrão aplicável uniformemente a todas as situações.

No decorrer do estágio curricular realizado na empresa Klim Consulting, foram conduzidas várias implementações de BSC, maioritariamente em PME, onde foi possível comprovar a complexidade desta ferramenta. Apesar dos inúmeros casos de sucesso relatados, existem ainda algumas falhas, tanto no modelo em si, como na atitude das organizações para com o BSC. É neste sentido que nasce o projecto desenvolvido no presente trabalho: identificar os principais erros, barreiras e problemas na implementação de um BSC nos projectos de BSC em que estive envolvida aquando do estágio na Klim Consulting.

De facto, durante o estágio foi possível observar algumas organizações em fase de implementação ou em pós-implementação do BSC, e no decorrer dessa observação foi identificado um conjunto de barreiras ao sucesso da implementação, barreiras essas que vão totalmente ao encontro do que é retratado na literatura. Daí nasceu este projecto, que pretendeu reunir um conjunto de dificuldades sentidas pela maioria das organizações, com características comuns às organizações portuguesas. Com este relatório pretende-se obter

uma consciencialização dos problemas mais sentidos para que estes possam ser evitados ou atenuados em implementações futuras com base na experiência empírica, assim como apresentar algumas soluções de como contornar essas dificuldades.

Tendo em conta o objectivo acima referido e no sentido de apresentar o presente projecto, o trabalho está dividido em três grandes secções. A primeira pretende dar a conhecer o estágio como um todo, envolvendo uma breve descrição das empresa onde foi realizado o estágio curricular e as actividades nele desenvolvidas, colmatando com uma análise crítica do estágio, onde são identificados os seus pontos fortes e pontos fracos.

O segundo capítulo é dedicado à revisão bibliográfica, onde é apresentado um enquadramento teórico que pretende dar a conhecer o BSC e os restantes conceitos relacionados. Nesse capítulo são analisados os aspectos conceptuais e históricos que deram origem à criação do BSC e é estudada a sua evolução, pois este modelo alcançou vários estádios desde modelo de avaliação do desempenho até modelo de gestão de mudança, como é identificado actualmente. São descritas as quatro perspectivas do modelo (perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva interna e perspectiva de aprendizagem e crescimento) de forma a que se entenda o que se pretende de cada uma delas e que indicadores devem ser associados a cada uma. São ainda analisadas os componentes do BSC: objectivos, indicadores, metas e iniciativas. A par dos componentes é abordado o mapa estratégico, instrumento principal do modelo de BSC, sendo de máxima importância a sua interpretação para o sucesso da ferramenta. Sendo esta uma ferramenta dotada de complexidade são referidas várias metodologias encontradas na literatura para que seja possível entender como deve ser implementado o modelo numa organização. Para finalizar o enquadramento teórico, são apresentadas algumas das críticas referidas na literatura, bem como vantagens e desvantagens do modelo.

Por fim, no capítulo três são apresentados os erros e dificuldades identificados nas implementações de BSC que ocorreram durante o estágio na Klim Consulting. Os erros e dificuldades identificados verificam-se vulgarmente em empresas com características semelhantes à generalidade das empresas portuguesas.

Capítulo I – Descrição e análise do estágio

Neste capítulo faz-se uma breve apresentação da organização onde decorreu o estágio que alimentou este projecto, assim como uma descrição das actividades nele desenvolvidas e por fim, uma análise crítica do desempenho durante o estágio.

1. Descrição do estágio curricular

De acordo com o conteúdo programático do 2º ano do curso Mestrado em Gestão, realizei um estágio curricular que serve de base de sustentação a este relatório final. Este estágio teve a duração de nove meses, durante os quais adquiri e desenvolvi competências aos mais diversos níveis. O estágio foi realizado na empresa de consultoria Klim Consulting, tendo orientação do Eng.º João Magalhães, licenciado em Engenharia e Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro.

Com cerca de três anos, a Klim Consulting é uma empresa de consultoria situada na zona de Aveiro. Apesar de estar envolvida nos projectos da área de estratégia, colaborei também em outras áreas de actividade de forma a desenvolver competências e a entender melhor a envolvente empresarial existente. Neste sentido as actividades desenvolvidas na empresa foram para além da temática da estratégia, passando pelo desenvolvimento de recursos humanos, estudos de mercado e viabilidade. A par destas áreas de negócios, a Klim Consulting participa em programas de formação financiada desenvolvendo acções formativas, coordenadas por formadores internos, nas mais variadas áreas. Todos os trabalhos desenvolvidos tiveram um resultado final positivo comprovado pelo *feedback* obtido nos clientes.

1.1 Klim Consulting

A Klim Consulting foi fundada em 2008. Iniciou as suas funções em São Bernardo, Aveiro, tendo alterado recentemente a sua sede para Mamodeiro, Aveiro, no edifício Aveiro Business Center. Actualmente a Klim Consulting partilha as instalações com três empresas: VLM Consultores, Network Concepts e Walk. Para além da partilha de instalações, existe uma prestação de serviços partilhada e apoio mútuo, criando sinergias entre as mesmas.

Esta empresa actua nas áreas de Estratégia, Inovação, Eficiência Organizacional e Liderança e *Coaching*. Na área da estratégia são desenvolvidas com os clientes estratégias

corporativas, de negócio e funcionais através de: planeamento estratégico, planos de negócio, *Balanced Scorecard* e *Workshops* e formação.

Na área de Inovação, a Klim Consulting desenvolve um conjunto de serviços com o objectivo de maximizar a eficiência dos investimentos em inovação dos seus clientes, entre eles: sistemas de gestão da inovação, planos estratégicos de inovação, diagnósticos e auditoria de inovação.

Com o objectivo máximo de melhorar as operações dos seus clientes de forma a facilitar a obtenção de vantagens competitivas distintas e sustentáveis, a Klim Consulting apresenta na sua linha de serviços de Eficiência Organizacional serviços como: *Cost Buster*, *Business Process Improvement*, *Supply Chain Management Solutions*.

Por fim, na área de Liderança e *Coaching* são oferecidos vários níveis serviços, entre eles: programas de desenvolvimento de equipas, liderança e talento, *Active Corporate Training* (ACT), organização e gestão do desempenho, *workshops* e formação. Os seus produtos estão então vocacionados para satisfazer as necessidades da alta direcção de empresas industriais, de serviços, públicas e privadas.

Com clientes espalhados por todo o país, a Klim Consulting apresenta uma grande ambição de crescer e vontade de tentar novas abordagens, apostando na criatividade e na inovação. Esta empresa tem uma filosofia bastante própria, tendo como pretensão solucionar os problemas estratégicos, organizacionais e funcionais das empresas clientes.

A missão da Klim consiste em criar impacto positivo nos negócios dos seus clientes através da identificação de oportunidades e definição de soluções de elevado valor acrescentado.

1.2 Actividades desenvolvidas durante o estágio

De acordo com as áreas de actuação da Klim Consulting, é apresentado de seguida uma descrição das actividades desenvolvidas na empresa com o objectivo de expor e clarificar cada uma delas.

1.2.1 Estratégia

Não podemos dissociar sucesso organizacional de estratégia. A estratégia funciona como um elemento fulcral para que uma empresa alcance os objectivos a que se propôs, superando a concorrência e atingindo a liderança do mercado.

A estratégia trata de criar um plano para o futuro, conduzindo a organização de forma eficiente à execução desse mesmo plano. Através de uma estratégia devidamente traçada direccionam-se todas as forças, internas e externas, no mesmo sentido a fim de atingir um objectivo ou resultado específico e previamente estudado.

Para que isto aconteça é necessário que cada organização se foque no planeamento estratégico. Não basta definir objectivos mensuráveis e trabalhar na sua execução, é necessário trabalhar vários pontos para que se construa uma estratégia forte e bem sustentada. Os recursos humanos de uma organização são a componente principal para que esta atinja o sucesso, portanto, é importante que todos estejam em sintonia. O processo de planeamento estratégico é algo que deverá ser bastante bem fundamentado, iniciando-se numa forte compreensão do que é o negócio, uma análise interna e externa da situação da empresa e dessa forma obter bases fortes para uma correcta formulação da estratégia (Klim Consulting, 2009).

Foi neste sentido que colaborei nos projectos na área de estratégia da Klim Consulting, com o objectivo de orientar as PME numa estratégia que as leve ao sucesso no mercado em que competem.

1.2.1.1 Casos de estudo de estratégias de sucesso

No sentido de complementar o manual de apoio às acções formativas realizadas pela empresa em gestão estratégica, foram estudadas empresas de sucesso no panorama mundial que se destacaram pela estratégia adoptada. Com acesso a várias fontes de informação, como casos de estudo feitos por consultoras internacionais, a função foi adaptar esses casos de sucesso à realidade da empresa. Entre outros foram seguidos os exemplos da Tesco, Pingo Doce e Real Madrid.

A Tesco foi fundada no Reino Unido e conta com mais de 4800 lojas em todo o mundo. Esta organização enfrentou épocas menos favoráveis mas conseguiu vingar num mercado bastante competitivo graças a uma estratégia bem delineada. O segredo foi baixar os

preços, conseguindo assim um maior volume de vendas e, conseqüentemente, crescer enquanto empresa. Posteriormente, foram definidas estratégias de crescimento sempre com o objectivo de aumentar as vendas. Estas estratégias passaram por ampliar o leque de oferta de produtos e atingir novos clientes em novos mercados. Através do desdobramento destas estratégias chegaram à marca própria, que se tornou no grande elemento de sucesso desta cadeia de supermercados.

A empresa portuguesa Pingo Doce é um fenómeno nacional de sucesso, com um crescimento exponencial nos últimos anos, destaca-se no panorama nacional e mesmo internacional. Na distribuição alimentar, o Grupo Jerónimo Martins, detentor do Pingo – Doce, ocupa posições de liderança. Jerónimo Martins detém uma presença importante na indústria alimentar em Portugal, liderando vários mercados de bens de grande consumo, através das participações que detém na Unilever Jerónimo Martins e na Gallo Worldwide. Empresas cujas marcas detém posições de liderança, entre outros, nos mercados do azeite, margarinas, *ice tea*, gelados e detergentes para roupa. Isto, em conjunto com a evolução da marca própria Pingo Doce, formam uma estratégia forte que tem ditado o sucesso da empresa.

O Real Madrid é muito mais que uma equipa de futebol. É o clube mais bem sucedido do mundo e o seu ponto forte centra-se na legião de fãs, mais de 50 milhões por todo o mundo. É esta a sua fonte de riqueza, centro de toda a estratégia. Retratando esta estratégia de forma simplista, podemos considera-la como um ciclo que se alimenta a si próprio dependendo do sucesso e dos bons resultados da equipa que caso se verifiquem, levam o clube a conquistar novos fãs aumentando assim a influência da marca e, conseqüentemente, o crescimento das receitas.

1.2.1.2 Ferramentas de Planeamento Estratégico

Entendendo melhor a aplicação prática de todas as ferramentas estudadas durante a formação académica em Gestão, foi-me possibilitado o acesso a todo o processo de implementação destas ferramentas estratégicas em empresas, aos seus objectivos e impactos futuros. Foram criados *templates* para complementar a metodologia existente para algumas delas, nos quais tive oportunidade de colaborar. Entenda-se por *templates* tabelas e gráficos que permitam uma mais fácil aplicação e compreensão das diversas ferramentas.

A visão, missão, análise de PEST, cinco forças de Porter, análise SWOT, Factores Críticos de Sucesso são algumas das ferramentas mais utilizadas no serviço de planeamento estratégico que a Klim Consulting oferece.

1.2.1.3 Estudo de viabilidade

Conhecendo o universo da empresa cliente foi proposto à Klim Consulting realizar um estudo de cariz essencialmente estratégico para aferir a eventual valia de alargar as suas actividades para a oferta de *Business Process Outsourcing* (BPO) no mercado. A empresa cliente pretendia conhecer o mercado existente nesta área, qual a procura, qual o posicionamento a adoptar no mercado, quais os vectores necessários para o sucesso, e todo um conjunto de análises necessárias para que se preveja a viabilidade da implementação desta área de negócio na empresa. De modo a atingir os resultados propostos adoptamos várias ferramentas, entre elas PEST, SWOT e Factores Críticos de Sucesso. A minha participação foi transversal a todas as actividades desenvolvidas, com especial ênfase na fase de pesquisa.

1.2.1.4 Programa QI-PME

O programa QI-PME – Qualidade e inovação para Pequenas e Médias Empresas, desenvolvido pelo IAPMEI, é um programa orientado para o apoio ao empresário. Tem como principais objectivos a melhoria dos processos de gestão das micro, pequenas e médias empresas, assim como o reforço das competências dos seus quadros e trabalhadores, a promoção da formação orientada para o apoio ao desenvolvimento organizacional e a promoção do desenvolvimento dessas empresas, através da execução de acções que promovam a optimização de metodologias e processos de modernização e inovação ao nível da gestão.

Este programa é composto por três fases sequenciais, são elas o diagnóstico organizacional, a execução dos planos de formação e consultoria e, por fim, a avaliação e redefinição dos planos de acção.

À Klim Consulting competia a realização deste projecto em várias empresas, em várias áreas, desde recursos humanos à estratégia. Enquanto estagiária foi possível a colaboração na implementação dos planos propostos para a área de estratégia, em algumas empresas. Este acompanhamento passou pela marcação de reuniões, telefonemas, presença em

reuniões, acções de consultoria e também em acções de formação. A par deste contacto com o cliente, há todo um trabalho de pesquisa e desenvolvimento de actividades que é elaborado no escritório.

Tendo por base a temática da estratégia, foram vários os conteúdos abordados durante o projecto nas diversas empresas.

- a. Gestão estratégica
- b. Gestão por objectivos
- c. *Balanced Scorecard*
- d. Liderança
- e. Inovação e Criatividade

Em termos práticos foram realizadas análises estratégicas, construídos planos estratégicos e implementado o BSC em algumas empresas.

Cada empresa é única pelo que a Klim Consulting cria soluções “à medida” das necessidades do cliente, razão pela qual não pode ser apresentado um modelo único acerca dos trabalhos realizados nesta área.

Em determinada empresa foi proposta a elaboração de uma análise estratégica. De acordo com as condições do programa QI-PME, estes projectos têm uma duração específica, não muito longa, pelo que não poderão ser muito ambiciosos. Sendo assim, esta análise estratégica centrou-se em pontos críticos da empresa, para que no fim esta conseguisse entender melhor quais os problemas e quais as formas de melhorar o seu desempenho.

Noutros projectos o objectivo passava pela implementação de um BSC, que como será abordado num capítulo posterior, inclui a realização de uma análise estratégica. Análise esta realizada de acordo com o seguinte alinhamento: após observação e recolha de dados junto da chefia, é elaborada uma análise SWOT da empresa, com indicação da intensidade que cada aspecto específico representa para a empresa como um todo. É feita também uma análise da concorrência, onde são estudados os principais concorrentes da empresa e apontados os seus pontos fortes e fracos. É elaborado um conjunto de perguntas estratégicas, com o objectivo de perceber melhor o funcionamento da empresa. Através da identificação dos principais problemas e constrangimentos internos e dos factores críticos

de sucesso são definidos os objectivos estratégicos da empresa. Estes objectivos são traduzidos em tarefas específicas que a empresa terá de cumprir para alcançar as suas metas. Com o objectivo de entender o impacto dos problemas encontrados é elaborada uma matriz de prioridades que confronta o potencial impacto no negócio com a capacidade de conduzir a mudança em tempo útil.

Para a elaboração de um BSC, após compreendidos quais os problemas e constrangimentos sentidos pelos colaboradores da empresa, são definidas iniciativas chave que conduziram a planos de acção. Planos de acção estes que são calendarizados, especificando para cada um deles quais as tarefas a realizar, por quem e com que meios, através de uma análise RACI (*responsible, accountable, consulted, informed*). Posteriormente, são elaboradas tabelas, matrizes e gráficos para que o entendimento seja o mais claro possível por parte de todos os colaboradores, dos diferentes departamentos. Por exemplo, em certa empresa foi definido como objectivo estratégico aumentar o volume de vendas. Uma das iniciativas a realizar para alcançar esse objectivo passa pelo desenvolvimento das competências da equipa comercial. Para isso será necessário que esta equipa usufrua de acções de formação para assim melhorar o seu desempenho e contribuir para a realização do objectivo estratégico. Os objectivos finais destas acções de formação são traçados *a priori*, assim como quem irá participar nelas e quando. Todos os objectivos estratégicos são desdobrados ao nível individual segundo esta lógica, permitindo uma melhor percepção das necessidades da empresa e de como esta deverá actuar de seguida.

Após a elaboração do plano de acção, é traçado um mapa estratégico onde se retratam todos os indicadores encontrados para a implementação do BSC e as influências positivas ou negativas entre eles.

1.2.1.5 Projecto de internacionalização

Num momento em que a globalização permite às empresas um maior alcance geográfico, a internacionalização poderá ser uma vantagem competitiva. Neste sentido, a Klim Consulting foi mandatada por um cliente que pretendia iniciar as suas operações no Brasil. Ocupando uma posição de liderança no seu ramo de actividade em Portugal e comercializando já para vários países, o objectivo era alargar o seu foco de produção, que neste momento se centra em Portugal. Não tendo qualquer referência sobre o mercado brasileiro, o objectivo era identificar potenciais parceiros para aquisição total ou parcial.

Foram definidos alguns requisitos para os potenciais alvos, tais como a dimensão, o volume de facturação anual, a área geográfica, a percentagem de aquisição e o ramo de actividade. Posteriormente foi definida a metodologia, que era composta por três etapas: trabalho preparatório, recolha de dados, elaboração do relatório final e apresentação das conclusões.

Na primeira etapa foram encetados uma serie de contactos com empresas instituições/organizações brasileiras com o objectivo de averiguar se estas estavam interessadas neste projecto e se correspondiam aos requisitos estipulados. Após vários contactos, chegámos a uma lista final de potenciais parceiros. A saúde financeira de cada empresa foi analisada com o objectivo de se obter a máxima confiança possível no potencial parceiro apontado.

Finalizadas as análises, foi detectada a empresa mais indicada para o projecto e as conclusões foram apresentadas à empresa cliente. Seguidamente foram continuadas as conversações com a empresa brasileira acerca das condições de aquisição. O trabalho colmatou com a visita da empresa cliente ao Brasil e o seguimento de uma proposta de aquisição da empresa.

Participei activamente em todas as fases do projecto, muitas delas com elevado grau de autonomia, assim como na apresentação dos resultados à empresa cliente.

1.2.1.6 *Balanced Scorecard*

Devido ao peso desta temática em relação ao total das actividades desenvolvidas, o trabalho decorrente da implementação do BSC nas empresas clientes tornou-se o projecto que deu origem ao presente trabalho, pelo que será apresentado num outro capítulo.

1.2.2 *Liderança e Coaching*

Na Klim Consulting “acreditamos que a chave do sucesso passa por assegurar que os colaboradores são correctamente motivados, treinados, acompanhados, recompensados e claramente conhecedores do seu papel fundamental, no desenvolvimento da estratégia do negócio.” (Klim Consulting).

É esta a visão da Klim Consulting sobre o que é liderança e *coaching* e é neste sentido que se unem esforços para solucionar os problemas e desafios relacionados com o recurso mais valioso de uma empresa: as pessoas.

1.2.2.1 *Active Corporate Training (ACT)*

Entende-se por *Active Corporate Training* iniciativas solicitadas pelas organizações com o objectivo de colocar os colaboradores fora da sua zona de conforto desenvolvendo assim novas competências através da aquisição de conhecimentos, alteração de atitudes e desenvolvimento de habilidades ao mesmo tempo que adquirem ferramentas de fácil utilização que transportadas para o ambiente organizacional o tornam mais eficaz e eficiente. Estes programas são feitos de forma personalizada tendo em conta as diferentes necessidades actuais das empresas, podendo envolver vários níveis da hierarquia organizacional, em conjunto ou em separado, com diferente duração e com os mais variados propósitos.

O que se pretende é a conjugação de programas de formação e *team building* com momentos de convívio. É neste sentido que a Klim Consulting desenvolve soluções de alto impacto focalizadas na vontade de aumentar o espírito de equipa e motivar os colaboradores para a necessidade de uma melhoria constante do seu desempenho e do desempenho da equipa em que se inserem.

Os programas desenvolvidos têm como objectivo proporcionar aos participantes momentos de formação num ambiente distinto e motivador, que se diferencie dos cenários habituais de trabalho. As actividades desenvolvidas estimulam a criatividade e a aprendizagem através de um conjunto de actividades integradas, onde se promove a análise e o desenvolvimento das competências essenciais.

Durante o estágio foram realizados dois projectos de *Active Corporate Training (ACT)*. O primeiro focou-se nos quadros superiores de uma organização, e o segundo envolveu todos os colaboradores de uma outra organização.

Nesta linha de serviços todo o processo é iniciado pela elaboração da proposta, a qual é analisada pelo cliente e adjudicada à empresa, iniciando-se então todo o desenvolvimento da solução proposta.

No primeiro ACT a componente formativa foi desenvolvida tendo por base um tema central - o medo – e um enredo – associado ao universo do Asterix.

Em termos de metodologias pedagógicas, dividiu-se em duas vertentes: aprendizagem experiencial e exposição. Não se pretendia com nenhuma das duas metodologias focar temáticas teóricas, mas sim potenciar o desenvolvimento dos participantes enquanto indivíduos e enquanto equipa através da própria experiência e do contacto com experiências alheias.

Pretendeu-se no âmbito deste evento fomentar o espírito de equipa e paralelamente abordar e trabalhar os seguintes temas: encorajar a auto-superação e superação de desafios, promover uma cultura de abertura à tomada de risco e ao erro, de abertura à mudança, fomentar a tomada de decisão, estimular a criatividade e percepção do conceito de equipa alargada.

As actividades foram desenvolvidas em *outdoor* num parque de diversões no norte de Portugal. Os participantes formaram um grupo de cerca de 25 pessoas, tendo cargos de chefia na empresa.

Como estagiária foram-me atribuídas várias funções na preparação do enredo, desde a concepção de materiais de apoio até às actividades realizadas. Durante o evento obtive o cargo de “monitora Klim”, cujas funções passaram pelo acompanhamento das equipas nas várias actividades. Isto aconteceu tanto no primeiro ACT como também no segundo.

Relativamente ao segundo ACT, este teve lugar num hotel no centro do país, onde existiram sessões *indoor* e *outdoor*.

Os pilares da acção foram a criatividade e a inovação, sendo desenvolvido um programa de formação que envolveu todos os participantes. Ao longo de várias semanas e através de várias intervenções todos eles foram direccionados para o tema dos descobrimentos portugueses. Este foi o enquadramento criado pela Klim, que relacionado com a temática resultou num tema evolutivo, ou seja, o tema foi evoluindo ao longo do tempo, durante a

actividade “transportamos” os participantes para um ambiente futurista. De acordo com isto, foi criado um conjunto de actividades de *team building*, com o objectivo de incrementar capacidades criativas e inovadoras, assim como fomentar o espírito de equipa.

1.2.2.2 Sistema de Gestão de Recursos Humanos

Tendo por base o livro “Avaliação do Desempenho” de António Caetano (2008), a função passou por realizar uma pequena apresentação de como avaliar o desempenho. O objectivo era criar uma metodologia para que seja mais fácil medir o desempenho nas várias empresas clientes. Foram estudados de forma bastante simplificada alguns indicadores e assimilado de que forma é possível avaliar o desempenho dos recursos humanos das empresas.

2. Avaliação crítica do estágio curricular

Sendo esta a minha primeira experiência profissional, as expectativas eram inicialmente fracas. Num curso com uma multiplicidade de percursos como o curso de Gestão, a consultoria parece ser um óptimo campo de aprendizagem. As áreas da Klim Consulting vão totalmente ao encontro das temáticas abordadas durante a licenciatura e o mestrado, sendo portanto desde o início um palco apetecível. Era expectável o desenvolvimento de competências a vários níveis, assim como a inserção em diversos projectos de forma a ser possível pôr em prática os conhecimentos adquiridos anteriormente.

Com intervenções a níveis tão dispares, o projecto apresentou-se como aliciante. A rápida percepção de toda a envolvente foi um factor motivacional. Existiu a possibilidade de trabalhar em vários projectos em simultâneo. A particularidade deste contexto dotou-me de competências transversais relacionadas com gestão do tempo, trabalho sobre pressão, criatividade e iniciativa. As competências técnicas foram também desenvolvidas. Estando estas competências relacionadas com os conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica, foram assim aprofundadas.

Devido também à relativamente recente criação da empresa existem estruturas que ainda não estão totalmente consolidadas, o que levou a alguma indefinição do planeamento de tarefas.

Como consequência do acumular de projectos, nem sempre foi possível usufruir das potencialidades máximas de cada recurso. Com mais empenhamento e coordenação das várias partes teria sido possível obter mais e melhores resultados.

Apesar das várias actividades desenvolvidas, existem ainda áreas de actuação não exploradas durante o estágio, como gostaria. Exemplo disso é a área de Eficiência Organizacional, onde não existiu a oportunidade de desenvolver qualquer projecto.

Nos tempos que se fazem sentir, um dos pontos desmotivantes prende-se com o facto de estes estágios, apesar de por vezes enriquecedores, não terem qualquer tipo de remuneração. Tendo o estágio despesas associadas, isso torna-se por vezes um obstáculo.

É de realçar a experiência, sabedoria e qualidade profissional dos administradores da empresa, assim como a disponibilidade e empenho na transmissão de conhecimentos. Este facto permite obter confiança e segurança em relação aos trabalhos realizados.

Esta área, de consultoria, mostrou-se bastante atractiva, enquadrando-me perfeitamente nas várias áreas. Estimulando diariamente a criatividade é possível aprender novos conceitos e práticas. É minha vontade continuar relacionada com esta área, já que me permitirá adquirir as bases necessárias para enveredar por qualquer outro ramo da gestão.

Capítulo II - *Balanced Scorecard*:
Enquadramento teórico

A globalização e o rápido desenvolvimento das tecnologias vieram alterar o ambiente empresarial conhecido até aqui. Estas mudanças têm sido objecto de estudo ao longo dos últimos anos e como consequência assistimos ao aparecimento de diversas ferramentas que têm como objectivo apoiar os profissionais que zelam pelo sucesso das organizações. O *Balanced Scorecard* é uma dessas ferramentas.

As temáticas apresentadas neste capítulo prendem-se então com esta ferramenta de gestão, sendo o objectivo estudar a origem, os componentes e a aplicabilidade deste modelo.

Para um entendimento correcto dos conceitos abordados neste projecto foi então elaborada uma revisão bibliográfica sobre o tema principal, *Balanced Scorecard* e a sua envolvente.

1. O *Balanced Scorecard*

1.1 Aspectos conceptuais e históricos

Numa altura em que a informação é algo abundante e de fácil acesso é importante que as empresas tenham em atenção o que reter e de que forma. Ao invés do que acontecia há algumas décadas hoje em dia o processamento e divulgação de dados acontece de forma veloz e é com facilidade que obtemos diversos tipos de informação incluindo da concorrência e por vezes, até mesmo informações confidenciais. O mundo digital apresentou-nos um universo quase inesgotável de informação a que podemos aceder facilmente. É imperioso que as empresas tenham uma atenção redobrada à informação produzida e partilhada e acima de tudo um controlo sob os dados pelos quais se orientam para gerir a própria empresa. Estamos na era da informação, era posterior à industrial. E, como se sabe através do senso comum, a detenção de informação corresponde à detenção de poder.

Agregada a esta era da informação nasceu um fenómeno mundialmente comentado e ao qual foram já dedicados inúmeros estudos: a globalização. O desenvolvimento dos transportes e das vias de comunicação proporcionou um acentuado crescimento de trocas de mercadorias, uma intensificação da transacção de capitais, a circulação de pessoas entre países e um aumento exponencial da velocidade com que a informação e o conhecimento se difundem. Isto resultou na abertura das economias e das respectivas fronteiras. Consequentemente, o acesso a determinados produtos e garantias de mercado sofreu

alterações, os consumidores passaram a ter um leque de escolha a nível mundial, o que aumentou a concorrência entre empresas.

Perante este novo contexto as empresas viram-se obrigadas a assumir novas posições para se destacarem num universo tão competitivo. Grandiosas campanhas publicitárias já não são o ingrediente secreto para o sucesso, como outrora se comprovou. A rápida tomada de decisões e a perspicácia para alcançar novos nichos de mercado tornaram-se factores críticos de sucesso para os quadros superiores de qualquer empresa. Para isso, e devido ao excesso de informação existente, tornou-se fulcral a triagem dessa mesma informação, e ainda a abertura para analisar novos índices, novas informações às quais não era dada tanta importância anteriormente.

Havia necessidade de repensar as técnicas de gestão utilizadas, e criar um modelo que permitisse controlar mais eficazmente a informação de uma organização. Depois de vários artigos nos anos 80, Robert Kaplan e David Norton introduziram o conceito de *Balanced Scorecard*.

Nascido em 1940, Robert S. Kaplan é professor de desenvolvimento de liderança na *Harvard Business School*. Foi reitor da *Graduate School of Industrial Administration, Carnegie – Mellon University*. Desenvolveu vários trabalhos para a *Harvard Business School*, e é autor e co-autor de mais de 120 trabalhos e dez livros, muitos deles com David P. Norton. Actualmente o Dr. Kaplan presta serviços de consultoria no desenvolvimento de projectos de sistemas de mensuração de custos e do desempenho a algumas das principais empresas do mundo.

David P. Norton é presidente da *Balanced Scorecard Collaborative, Inc.*, que é uma empresa de serviços profissionais que promove o conhecimento e aplicação do *Balanced Scorecard* em todo o mundo. Anteriormente foi também presidente de uma empresa de consultoria, *Renaissance Solutions, Inc.*, da qual foi co-fundador em 1992, e da *Nolan Norton & Company*, onde ocupou durante dezassete anos o lugar de presidente. O Dr. Norton é consultor em gestão empresarial, pesquisador e também conferencista na área de gestão do desempenho estratégico. Tal como o Dr. Kaplan, também o Dr. Norton é co-autor de artigos da *Harvard Business Review*. Juntos criaram o conceito de *Balanced Scorecard*.

De acordo com Sousa e Rodrigues (2002), foi em 1990 que Kaplan e Norton foram mandatados para realizar um estudo que envolvia cerca de doze empresas maioritariamente sediadas nos E.U.A., com o objectivo de estudar a metodologia de avaliação de desempenho implementada em cada empresa. O estudo, intitulado “*Measuring Performance in the organization of the future*” foi motivado pela constatação de que os modelos tradicionalmente utilizados, baseados exclusivamente em indicadores financeiros e contabilísticos, não satisfaziam as necessidades actuais. Eram modelos adequados à era industrial, mas não apropriados para contextos de rápidas e constantes mudanças no ambiente empresarial. Era necessário ter em atenção, para além dos tradicionais indicadores financeiros, outros indicadores de desempenho que permitissem avaliar a prestação da empresa como um todo, já que o facto de se restringirem aquele tipo de indicadores financeiros era um obstáculo ao seu desenvolvimento e evolução. Apesar de também úteis e necessários “os indicadores financeiros têm fragilidades bem conhecidas na captação do impacto de decisões com o desfasamento significativo no tempo. Em consequência, eles tendem a ser indicadores de potenciais problemas menos pró-activos do que os indicadores operacionais (não financeiros)” (Epstein e Manzoni, 1997, *apud* Sousa e Rodrigues, 2002, p.57). Portanto, e segundo Kaplan e Norton (1992), os gestores não devem ser forçados a escolher entre indicadores financeiros ou operacionais. O que os gestores pretendem é um resultado equilibrado de informações acerca de indicadores financeiros e operacionais.

No trabalho realizado junto das empresas aperceberam-se de que um único conjunto de indicadores não transmite uma clara definição do desempenho ou concentra a atenção nas áreas críticas do negócio: “O conceito do BSC teve a sua origem na percepção de que um único indicador de desempenho não pode apreender a complexidade do desempenho de uma organização.” (Epstein e Manzoni, 1997 *apud* Sousa e Rodrigues, 2002, p. 58). No seguimento destas conclusões projectaram um “*balanced scorecard*” – um conjunto de medidas que fornece aos gestores de topo uma rápida, mas abrangente visão do seu negócio. Para além dos indicadores financeiros o *balanced scorecard* inclui indicadores operacionais como a satisfação do cliente, os processos internos e a inovação da organização e processos de melhoria, indicadores estes condutores do futuro desempenho financeiro.

Para os autores, o BSC seria comparável ao *cockpit* de um avião cujos mostradores e indicadores existentes apoiam a complexa tarefa de navegação aérea, fornecendo informação de várias áreas críticas.

Como refere Farreca (2006), Kaplan e Norton desenvolveram a metodologia do BSC como resposta à necessidade de ampliar a visão dos sistemas de controlo, desde uma perspectiva interna e financeira a uma perspectiva equilibrada em vários sentidos.

De acordo com Cruz (2009), o BSC veio suprir uma grave deficiência dos sistemas tradicionais existentes, a incapacidade de relacionar a estratégia de longo prazo com as acções de curto prazo (Figura 1)

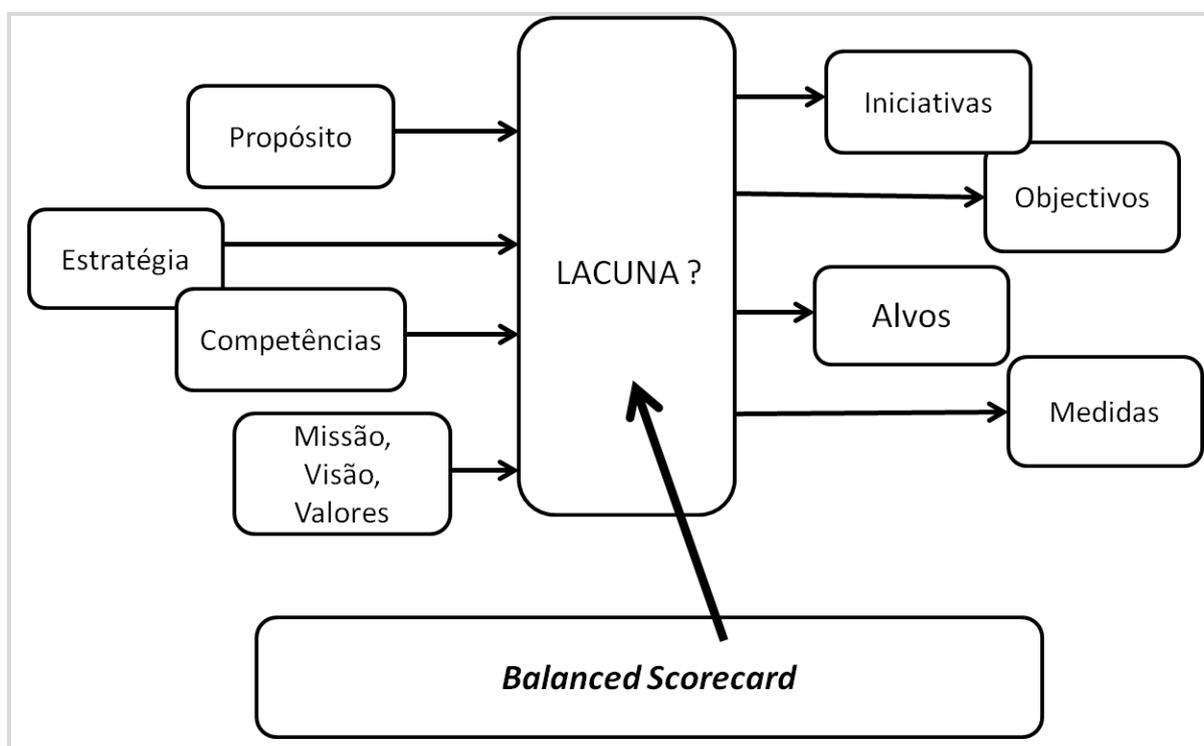


Figura 1 - Objectivo do BSC (adaptado de Nair, 2004)

Os casos de sucesso multiplicaram-se e a ideia de Kaplan e Norton rapidamente foi projectada para os grandes meios organizacionais.

Desde que nascera este conceito fora sempre associado à avaliação de desempenho. No entanto, ao longo do tempo e com o objectivo de corresponder as expectativas das organizações, o BSC tem evoluído e revela-se hoje em dia muito mais do que isso, revela-se como um sistema de gestão e planeamento estratégico eficiente. Funciona, desta forma

como um veículo que facilita a tradução e implementação da estratégia em objectivos mensuráveis.

Em síntese, podemos considerar que o BSC, citando Sousa e Rodrigues (2002), embora mantenha o interesse no desempenho a curto prazo, através da perspectiva financeira, identifica os indutores de valor (*value drivers*) para a melhoria do desempenho financeiro e da competitividade a longo prazo.

Robert Kaplan e David Norton foram os grandes impulsionadores desta abordagem, mas como em qualquer modelo sujeito a aplicações nos mais diversos ambientes empresariais, têm sido frequentes as críticas, adaptações e melhorias a este modelo, pelo que têm surgido publicações de outros autores que acrescentam a este conceito novos pontos de vista, novos atributos e que poderão tornar esta ferramenta de gestão cada vez mais útil e completa.

1.2 Evolução do *Balanced Scorecard*: da avaliação do desempenho à gestão da mudança

De acordo com o referido anteriormente, o BSC surgiu em 1992, como uma metodologia que fornecia às organizações informações de gestão, não só financeiras, mas também não financeiras. O objectivo máximo consistia em proporcionar uma avaliação do desempenho das organizações, possibilitando uma gestão eficaz desse mesmo desempenho organizacional.

Para Sousa e Rodrigues (2002) este modelo, como sistema de avaliação do desempenho, difere dos restantes apenas pela forma como estão organizados objectivos e indicadores, divididos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Para Pinto (2009) existem quatro pilares do desempenho que qualquer organização terá de se apoiar para uma gestão eficaz desse desempenho. São eles as pessoas, os processos, as infra-estruturas e as competências. “São fundamentalmente as pessoas, com as suas competências e conhecimentos que constituem a base do sistema. Se juntarmos a essa base de capital humano, o conjunto de processos e infra-estruturas, tudo devidamente alinhado

para produzir melhorias, obtemos um sistema de gestão da *performance*.” (Pinto, 2009, p.30).

Estes quatro pilares estão subentendidos nas quatro perspectivas desenvolvidas por Kaplan e Norton, devendo as organizações olhar para si próprias através destes quatro ângulos.

De acordo com Russo (2006), a aplicação prática desta ferramenta resultou na constante evolução do conceito, deixando de ser associado a um sistema de mera medição e avaliação do desempenho para um instrumento de gestão estratégica, que permite transpor os objectivos estratégicos para todos os níveis operacionais da organização (Figura 2). Esta transposição permitiu suprir insuficiências sentidas por muitas empresas que dedicavam demasiada atenção à definição de objectivos, sem terem em conta o seu rumo.

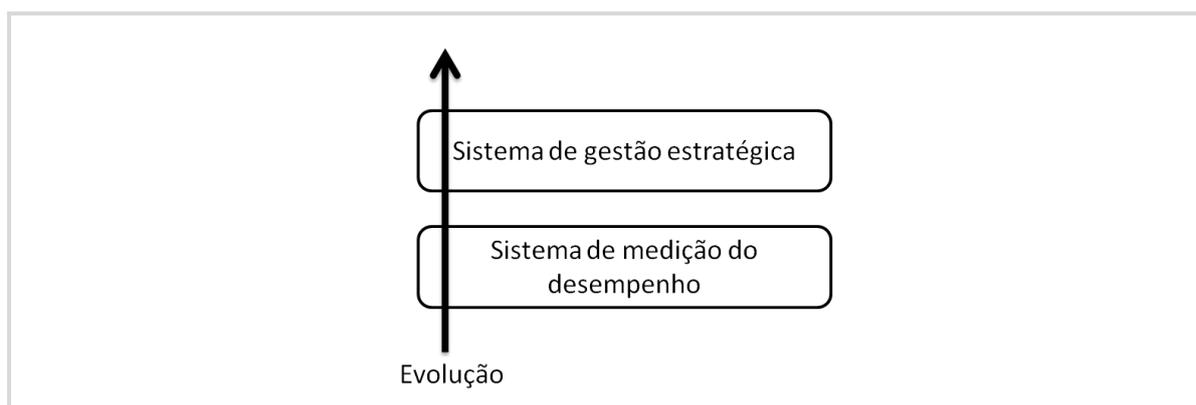


Figura 2 - Evolução I do BSC (adaptado de Pinto, 2009)

Esta primeira evolução do conceito é totalmente fundamentada por Kaplan e Norton nas publicações efectuadas em 1996, tanto no livro como nos artigos, onde apresentam exemplos de implementações em que é notória a evolução que o modelo sofreu desde a sua criação. Assim, se os autores criaram inicialmente uma imagem modelo do BSC, onde retratavam de forma simplificada as componentes do modelo e as relações existentes entre os seus componentes, a partir de 1996 também essa imagem modelo sofreu alterações, sendo apresentada a estratégia como tema central do BSC. Apesar de a visão e a estratégia serem consideradas desde início conceitos cruciais, estes não ocupavam lugar na conhecida imagem. Com esta nova imagem ficou claro que este método pretende gerir a estratégia, traduzindo-a em objectivos operacionais, balanceados pelas quatro perspectivas, através de relações de causa-efeito.

Sousa e Rodrigues (2002) referem que o BSC foi evoluindo de um sistema de avaliação, mais perfeito do que os modelos tradicionais, que eram assentes apenas em indicadores financeiros, para um sistema de gestão, onde adquiriu uma dimensão mais ampla de pedra angular de um novo sistema de gestão estratégica. Com isto, outra das insuficiências sentidas foi evidenciada, a dificuldade existente em estabelecer a ligação entre a estratégia da empresa a longo prazo, e a sua actuação a curto prazo: “Com o BSC deixaram de ser utilizados apenas indicadores financeiros de curto prazo como indicadores de desempenho, pois ele coloca à disposição dos gestores quatro novos processos de gestão que, separadamente ou em conjunto contribuem para ligar os objectivos estratégicos, a longo prazo, com as acções desenvolvidas a curto prazo.” (Sousa e Rodrigues, 2002, p.119) (Figura 3).

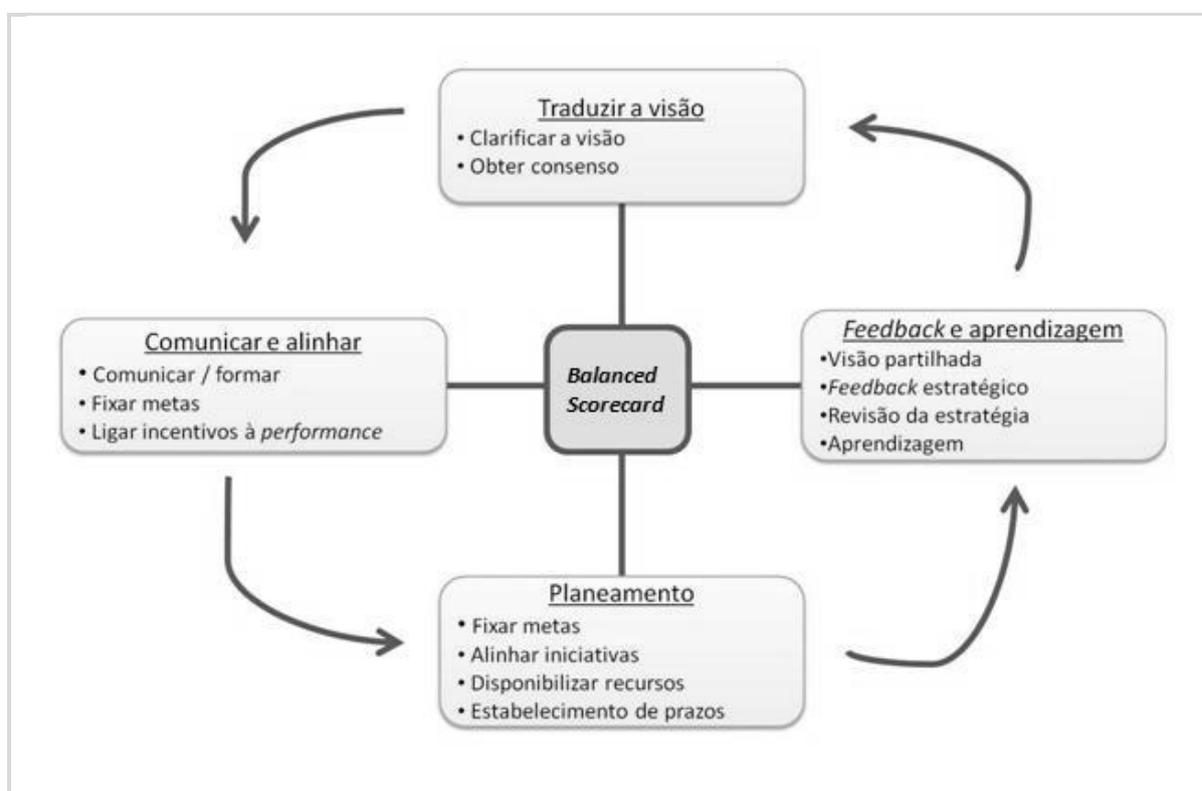


Figura 3 - Gestão estratégica : os quatro processos (adaptado de Kaplan e Norton, 1996a)

O primeiro processo, traduzir a missão, segundo Pinto (2009), resultou das implementações do BSC durante os primeiros anos. Com a prática foi provado que uma visão definida pela gestão de topo, só era entendida e praticada nas linhas operacionais se esta fosse traduzida em objectivos e indicadores. O segundo processo, comunicar e alinhar, consiste na comunicação da estratégia e dos objectivos globais da empresa, definidos

pelos gestores de topo, a todos os níveis da organização. O processo de planeamento prende-se com a necessidade de integrar o plano de negócios com o orçamento anual. Com o BSC os gestores baseiam-se nas metas e nos indicadores do *scorecard* para disponibilizar recursos no orçamento. Por fim, *feedback* e aprendizagem centra-se na capacidade das organizações desenvolverem uma aprendizagem que lhes permita rever e alterar estratégias tendo em conta o desempenho.

O recurso a estes quatro processos de gestão estratégica apresentados por Kaplan e Norton (1996a), permite então às organizações superar as ineficiências existentes com os tradicionais sistemas de gestão, ao nível da comunicação de objectivos, afectação de recursos e o seu controlo.

Portanto, e segundo Kaplan e Norton (2001), a estratégia não deve ser um processo isolado de gestão. É parte de um processo maior e contínuo que começa, num sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as acções individuais se alinhem com a própria missão e lhe proporcionem apoio.



Figura 4 - Tradução da missão nos resultados desejados (adaptado de Kaplan e Norton, 2001)

Ainda segundo os autores, a Figura 4 propõe uma visão integradora da estratégia. A missão abrangente da organização representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização ou a forma como uma unidade de negócio se encaixa na arquitectura corporativa mais ampla. É esta missão que vai dar origem aos valores essenciais, à visão e, claro, à estratégia.

Tal como referem Kaplan e Norton (2001), a estratégia desenvolve-se e evolui no tempo, para enfrentar as condições de mutação impostas pelo mundo real.

Pinto (2009) indica o aparecimento dos mapas de estratégia como um instrumento crucial e um ponto de viragem na evolução do BSC, pois este novo conceito causou impactos significativos na comunicação da estratégia e na tradução da estratégia em termos operacionais. O conceito de mapa estratégico será explicado mais aprofundadamente num dos pontos seguintes, mas de forma sucinta este instrumento conta a “história da estratégia”. Estratégia esta que deve ser cumprida por todos os colaboradores da organização, através da execução das actividades diárias de cada um. Para que as actividades desenvolvidas estejam alinhadas com a estratégia é necessário conhecer e perceber essa estratégia, o que implica um processo complexo de comunicação alargado a todas as áreas funcionais. Esta comunicação foi simplificada com a utilização dos mapas estratégicos, utilizando uma metodologia denominada de “desdobramento em cascata” que consiste na criação dos mapas estratégicos e respectivos *scorecards* para as várias unidades de negócio, departamentos, divisões, equipas, conforme estiver organizada a empresa.

De acordo com isto, o mesmo autor sustenta que o BSC evoluiu de um sistema de gestão estratégica para um sistema de comunicação da estratégia, devido ao aparecimento dos mapas estratégicos, cuja primeira referência surge no final do ano 2000 (Figura 5).

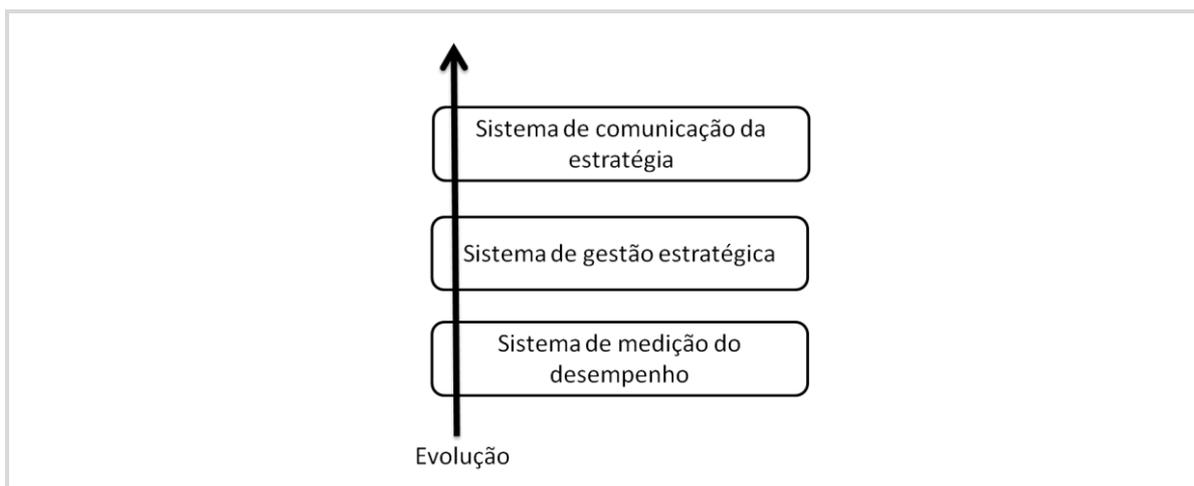


Figura 5 - Evolução II do BSC (adaptado de Pinto, 2009)

O impacto causado numa organização com a implementação do BSC é enorme, sendo considerado para vários autores, incluindo Kaplan e Norton, como um processo de mudança organizacional.

Para Pinto (2009) esse processo de mudança constitui o último estado da evolução do BSC: sistema de gestão de mudança (Figura 6). Isto porque o que as organizações procuram constantemente é alinhar pessoas, processos e infra-estruturas, e para que tal aconteça é inevitável que ocorram mudanças. Essas mudanças têm de ser geridas e o BSC funciona aqui como facilitador, colocando toda a organização alinhada.

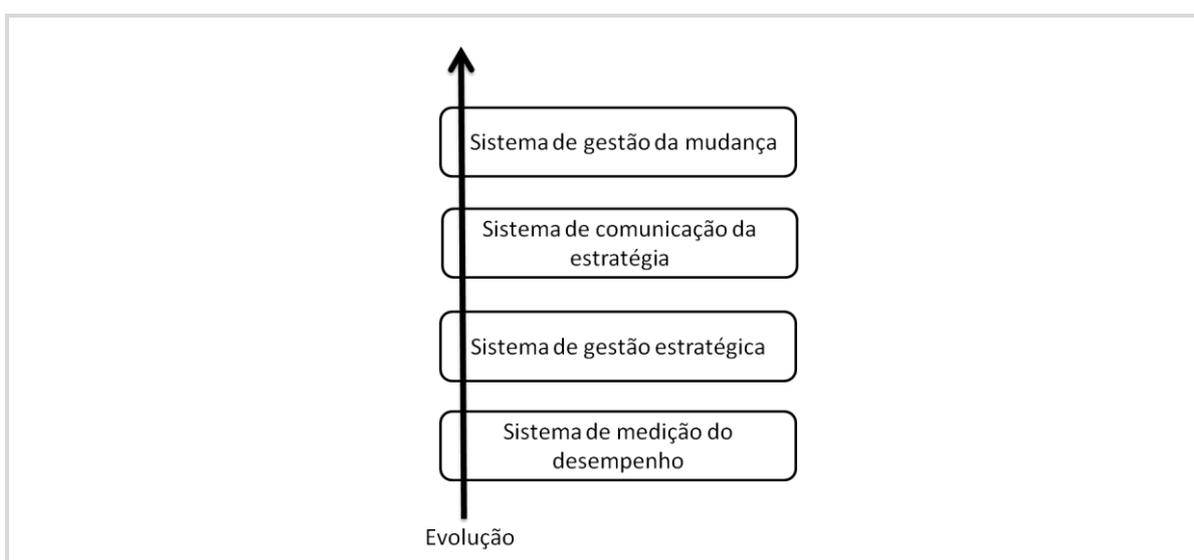


Figura 6 - Evolução III do BSC (adaptado de Pinto, 2009)

Como conclui Russo (2006), o BSC, apresentado como um sistema multidimensional de avaliação do desempenho, devido à sua implementação por “gurus” da gestão e empresas

consultoras, rapidamente evoluiu, sendo considerado hoje em dia como uma solução “à medida” para as empresas implementarem um sistema de medição do desempenho organizacional articulado com a estratégia.

1.3 As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

De acordo com Kaplan e Norton (1996b), os objectivos e os indicadores representados no *scorecard* resultam da visão e da estratégia da organização. Os objectivos e os indicadores medem o desempenho organizacional através de quatro perspectivas diferentes: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizagem e crescimento. São estas quatro componentes que constituem o quadro geral do BSC (Figura 7).

É esta forma de divisão a principal diferença entre o BSC e os restantes sistemas de avaliação de desempenho. Cada perspectiva, representa a organização sob um ângulo diferente, mas todas têm a função de simplificar, esclarecer e traduzir a estratégia, comunicar, associar e estudar objectivos, delinear, planear e programar medidas estratégicas, estabelecer e vincular metas a alcançar e definir e calendarizar iniciativas estratégicas.

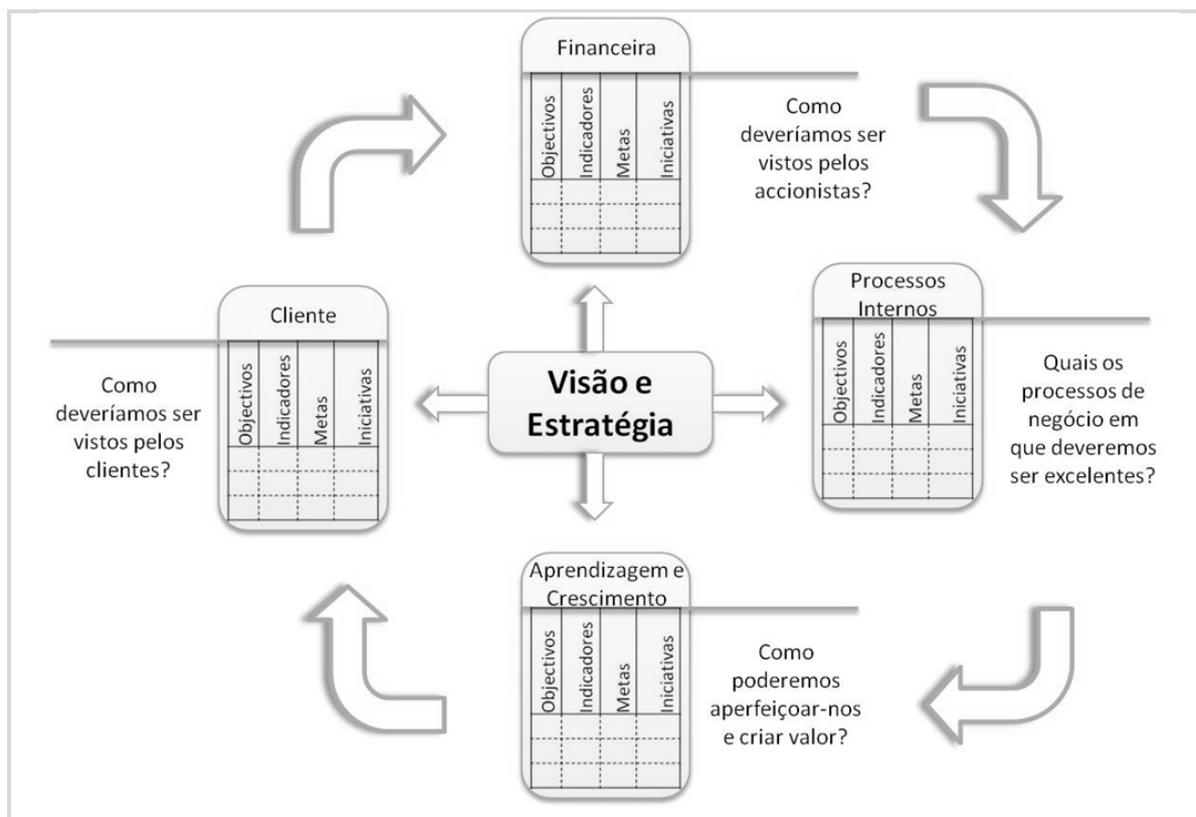


Figura 7 - Tradução da estratégia e da visão nos componentes do BSC (adaptado de Kaplan e Norton, 1996a)

Todas as perspectivas formam um elo de ligação entre si. A perspectiva financeira representa os interesses dos accionistas, verificando se a organização está a gerar retorno do investimento satisfatório e se está a criar valor para o accionista.

Seguindo a linha de raciocínio de Epstein e Manzoni (1997), uma organização obtém sucesso financeiro através da combinação de dois elementos: a criação de valor para o cliente e um bom desempenho nas dimensões internas chave. “A criação de valor para os clientes só se traduz em valor para o accionista se tiver por base processos internos chave eficazes e eficientes.” (Epstein e Manzoni, 1997, *apud* Sousa e Rodrigues, 2002, p.559).

O que se pretende é que esta criação de valor seja sustentável ao longo do tempo. Não basta ser eficiente e eficaz hoje, é importante que a organização acompanhe as exigências do mercado e que assegure a satisfação dos seus clientes de amanhã. Para tal é fulcral que a organização, através dos seus colaboradores mantenha uma aprendizagem e um desenvolvimento contínuo.

Através deste raciocínio conseguimos entender a relação existente entre as quatro perspectivas assim como o propósito de cada uma. Cada perspectiva desdobra-se em

objectivos que são monitorizados através de indicadores de desempenho específicos. O facto de estes indicadores serem agrupados nestas quatro perspectivas assegura um correcto balanceamento entre os factores internos e o ambiente externos (Figura 8). Os indicadores internos correspondem aquilo que diz respeito a processos, aprendizagem e crescimento e os indicadores externos são relativos a accionistas (financeira) e clientes.

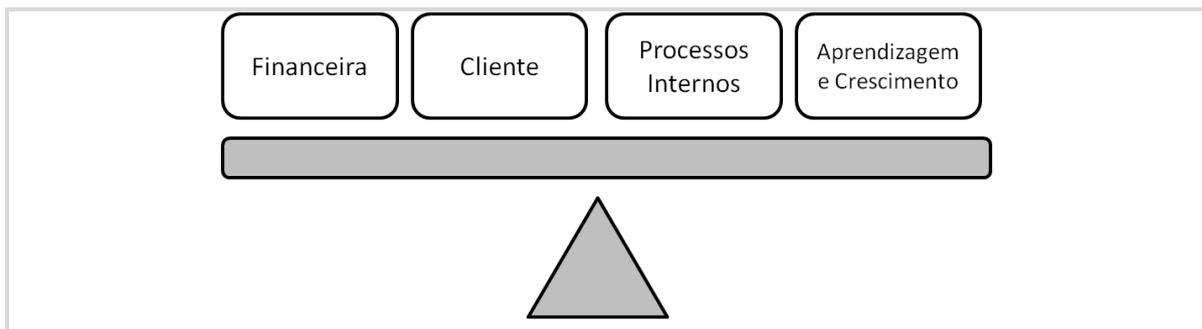


Figura 8 - Balanceamento das perspectivas (adaptado de Nair, 2004)

Pretende-se que o BSC cause um impacto estratégico na organização funcionando como uma ferramenta de alinhamento de informação, e apesar de aconselhar às organizações que alarguem o seu campo de visão de uma perspectiva (financeira) para quatro, o BSC deve minimizar a sobrecarga de informação. Ou seja, no BSC deve concentrar-se a informação crítica respeitante à empresa, aquela que a conduzirá em direcção ao futuro. Para isso deve ter-se em conta o número de indicadores utilizados, limitando-os àqueles que são verdadeiramente estratégicos.

O BSC funciona de certo modo como um conceito aberto, pelo que deve ser ajustável a cada organização, ou seja, dependendo da estratégia seguida pela organização assim se espelharão os indicadores seleccionados.

1.3.1 Perspectiva Financeira

Quando Kaplan e Norton desenvolveram o BSC a medição do desempenho através de indicadores financeiros era já bastante criticada. As empresas evoluíram, revelaram novas necessidades e trabalhavam de forma diferente e os indicadores financeiros por si só não conseguiam acompanhar essa mudança. Era referido que os indicadores financeiros prendiam as organizações a um pensamento de curto prazo, não dando enfoque a acções

que poderiam criar valor no longo prazo. Através das medições financeiras as organizações estavam aptas a olhar apenas para o passado, não tendo qualquer indicação de acções futuras.

Apesar de toda a critica às medições financeiras, Kaplan e Norton assumiram as limitações destes indicadores mas compreenderam que se tratava de um conjunto de informação imprescindível, já que permite avaliar as consequências económicas das acções desenvolvidas pelas empresas.

Nesta perspectiva deveremos obter resposta à seguinte questão: Como devemos ser vistos pelos nossos accionistas para sermos bem sucedidos financeiramente? Ou seja, de que forma podemos zelar pelos seus interesses? Numa perspectiva capitalista, podemos afirmar que a razão de existir de uma empresa centra-se em obter resultados financeiros para os seus accionistas, resultados estes sob a forma de lucro.

De acordo com os criadores (Kaplan e Norton, 1996b), os objectivos financeiros servem de foco para os objectivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Ou seja, todos esses objectivos e medidas de outras perspectivas devem estar ligados a um ou mais objectivos da perspectiva financeira. Esta ligação representa o que foi referido anteriormente, a meta a longo prazo da organização é gerar retornos financeiros para os investidores, orientando todas as estratégias, medidas e iniciativas de forma a que contribuam para o alcance dos objectivos financeiros.

O aumento das receitas, a redução de custos, ou o aumento da produtividade são exemplos de objectivos financeiros comuns a uma grande maioria das organizações e que asseguram a ligação às quatro perspectivas.

Esses objectivos financeiros são diferentes em cada fase do ciclo de vida da empresa (dos produtos ou das unidades de negócio), pois as estratégias também não são as mesmas em cada uma dessas fases (Tabela 1). De acordo com Sousa e Rodrigues (2002), uma vez que as orientações estratégicas fundamentais se alteram consoante a fase do ciclo de vida, é também necessário alterar os indicadores de controlo financeiro em cada uma dessas fases de modo a adaptá-los à estratégia seguida.

Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar as vendas; • Manter níveis adequados de despesas;
Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a receita operacional e margem bruta; • Aumentar o rácio rendimento sobre o capital investido; • Obter retorno sobre o investimento; • Aumentar o valor para o accionista;
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> • Manter um <i>cash flow</i> actualizado.

Tabela 1 - Principais objectivos financeiros nas várias fases do ciclo de vida (adaptado de Sousa e Rodrigues, 2002)

Em suma, segundo Kaplan e Norton (1996b), os objectivos e indicadores financeiros têm um duplo papel. Por um lado definem os resultados financeiros que se espera obter de uma determinada estratégia, e por outro servem de alvos finais para os objectivos e indicadores das restantes perspectivas do BSC.

1.3.2 Perspectiva do Cliente

Se em tempos anteriores o cliente procurava o produto e a empresa apenas o tinha de produzir e divulgar, hoje em dia tal não acontece. Os tempos mudaram, as necessidades são outras e a oferta aumentou exponencialmente. Os clientes passaram a estar na linha da frente das prioridades de qualquer gestor, já que estes são a única via que sustenta a rentabilidade de uma empresa a longo prazo: “Se as unidades de negócio pretendem alcançar um desempenho financeiro superior a longo prazo, devem criar e colocar à disposição dos clientes produtos e serviços que eles valorizem.” (Kaplan e Norton, 1996b, p.63).

De acordo com Kaplan e Norton (1992), as preocupações dos clientes recaem normalmente sobre quatro categorias, são elas o tempo, a qualidade, o desempenho e o serviço, e o custo. A combinação entre o desempenho e a qualidade mostra de que forma é que os produtos ou serviços da empresa contribuem para a criação de valor para o cliente, que é o que qualquer organização pretende alcançar. É necessário então que a organização articule

os objectivos estratégicos destas quatro categorias e os traduza em indicadores específicos, para que seja possível trabalhá-los de acordo com o BSC.

“A perspectiva do cliente traduz a missão e a estratégia de uma organização em objectivos específicos acerca dos clientes alvo e dos segmentos de mercado que devem ser comunicados a toda a organização.” (Kaplan e Norton, 1996b, p.64). Ou seja, através do BSC as empresas podem ajustar os indicadores aos seus clientes e segmentos alvo. Indicadores como quota, aquisição, satisfação, retenção, rentabilidade ou lealdade permitem às empresas identificar e medir explicitamente as ofertas de valor que vão propor aos seus alvos. Segundo Sousa e Rodrigues (2002), a identificação dessas ofertas de valor constitui a base para o estabelecimento dos objectivos e indicadores para a perspectiva do cliente. A Figura 9 ilustra a ligação existente entre as ofertas de valor e os principais indicadores de resultados da perspectiva do cliente no BSC.

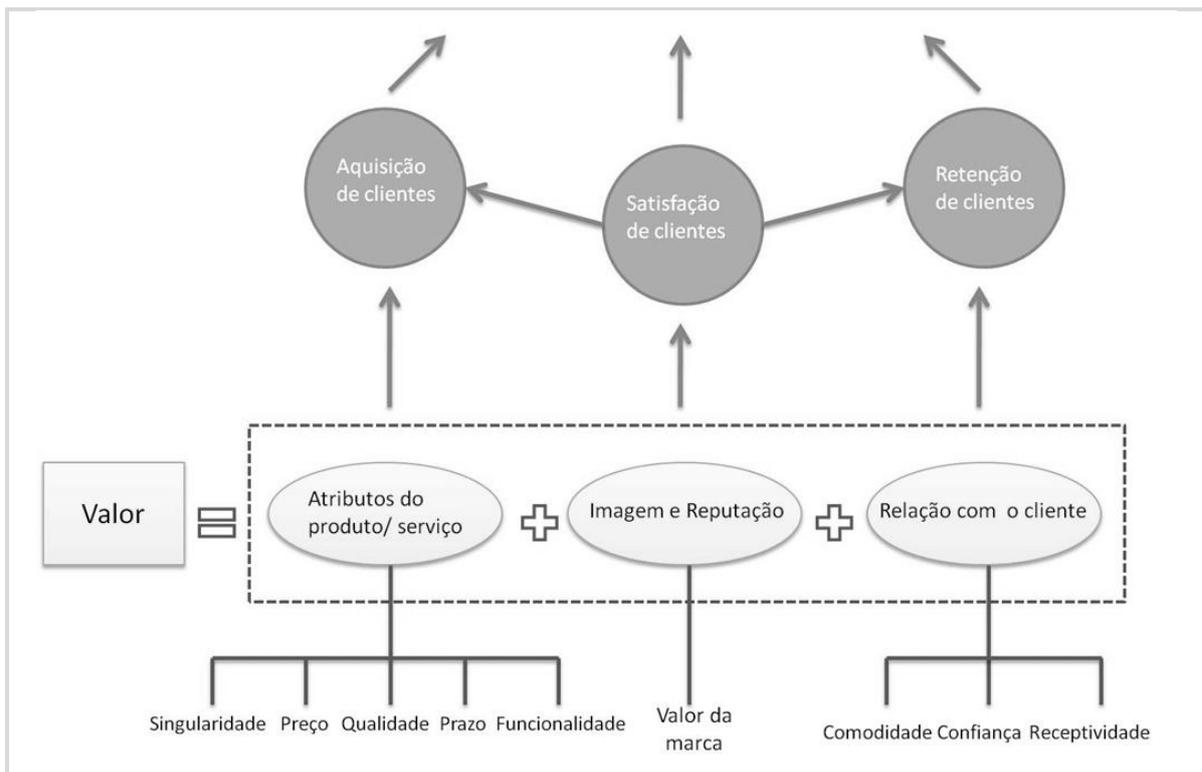


Figura 9 - Perspectiva do Cliente - Ligação entre as ofertas de valor e os principais indicadores de resultado (adaptado de Kaplan e Norton, 1996c)

O objectivo desta perspectiva é responder a questões acerca da imagem que os clientes têm da organização. É necessário perceber como somos vistos para entendermos o que podemos melhorar e em que aspectos somos mais valorizados.

1.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

Segundo Kaplan e Norton (1992), os indicadores base sobre clientes são importantes mas devem ser traduzidos em medidas que indiquem o que é que a empresa deve fazer internamente para atender às expectativas dos seus clientes. Porque o excelente desempenho dos clientes deriva de processos, decisões e acções que ocorrem em toda a organização. As empresas devem também identificar e mensurar as suas competências chave (*core*), as áreas críticas que asseguram uma liderança do mercado.

Na perspectiva interna a questão passa por identificar quais os processos internos em que temos de atingir a excelência para que seja possível satisfazer accionistas e clientes. O objectivo é perceber como é que uma organização se pode distinguir e criar valor, através da adequação de processos internos à satisfação do cliente e optimização financeira. Os indicadores desta perspectiva devem estar relacionados com factores como a qualidade, as capacidades dos trabalhadores, a produtividade e a duração do ciclo operacional.

Como é referido num dos artigos de Kaplan e Norton (1996c), esta perspectiva conta com um desenvolvimento comparativamente às tradicionais avaliações de desempenho, a agregação da componente da inovação como um processo vital nesta perspectiva. Segundo os autores, este processo permite identificar segmentos de mercado e produtos ou serviços futuros com que a organização irá satisfazer os seus segmentos. Com esta abordagem a organização coloca uma grande importância na investigação, desenho, concepção e desenvolvimento de processos que resultarão em novos produtos, serviços e mercados.

Para além do processo de inovação poderemos distinguir ainda dois outros tipos de processos, os de operações, relacionados com processos produtivos, com indicadores relativos a custos, tempos, flexibilidade de processos e qualidade, e ainda os processos de apoio ao cliente “pós-venda”, com indicadores como custos com reparações, garantias e tempos de resposta. Mas, e de acordo com Kaplan e Norton (1996c), os sistemas de medidas de desempenho da grande maioria das organizações focalizam-se na melhoria dos

processos operacionais. Os autores recomendam que seja definida uma cadeia de valor completa que abranja os três processos referidos (Figura 10).

O conceito de cadeia de valor foi introduzido por Michael Porter em 1985 e trata-se, citando Sousa e Rodrigues (2002, p.36), de um “conjunto de actividades primárias e secundárias necessárias para fornecer o produto ou serviço ao consumidor.”

Através da definição clara de uma cadeia de valor torna-se mais fácil para a organização a identificação de indicadores de desempenho que meçam os processos críticos estabelecidos.

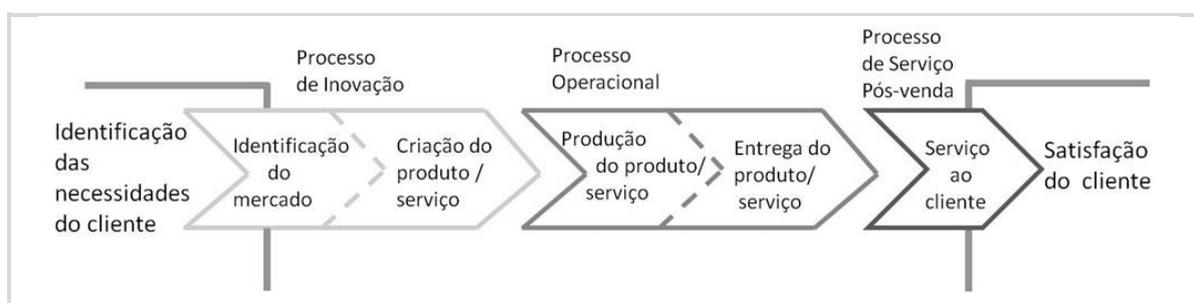


Figura 10 - Perspectiva dos Processos Internos - O modelo genérico da cadeia de valor (adaptado de Kaplan e Norton, 1996b)

1.3.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard*, aprendizagem e crescimento, identifica as infra-estruturas que a organização deve construir de modo a criar um crescimento e uma melhoria a longo-prazo. A intensa competitividade existente obriga as organizações a uma melhoria contínua das suas competências de modo a criar valor para clientes e accionistas, como refere Kaplan e Norton num dos seus artigos (1996c). Para além disso, a “aprendizagem e crescimento equivale a construir as competências fundamentais necessárias para competir no futuro” (Gering e Rosmarin, 2000, *apud* Sousa e Rodrigues, 2002, p.99)

Esta perspectiva pretende então, responder a isso mesmo: como é que a organização pode continuar a aperfeiçoar-se, a desenvolver-se e a criar valor?

Como principais fontes desta perspectiva, Kaplan e Norton (1996c) referem as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Atendendo ao que foi apresentado

anteriormente, o cumprimento das metas das restantes perspectivas depende dos recursos organizacionais aplicados nesta área de aprendizagem e crescimento: “Os objectivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento são os indutores para alcançar excelentes resultados nas primeiras três perspectivas do *scorecard*.” (Kaplan e Norton, 1996b, p.126).

Nas restantes perspectivas do BSC é notória a divergência existente entre a capacidade dos colaboradores, a capacidade dos sistemas de informação utilizados e os procedimentos da empresa. Para superar essa divergência torna-se necessário investir na requalificação e reciclagem dos colaboradores, na melhoria dos sistemas de informação e no alinhamento dos procedimentos e rotinas da empresas com os seus objectivos definidos. É precisamente esta a finalidade da perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento.

A importância dada a esta perspectiva vai contra a tradicional visão financeira, para a qual a formação representa um custo e não um investimento, portanto os cortes efectuados nestes investimentos são uma forma fácil de aumentar os lucros a curto-prazo. Juntamente com o facto de a curto-prazo as consequências da inexistência destes investimentos não se fazerem sentir, justifica-se o facto de esta perspectiva ser normalmente a menos desenvolvida nas organizações.

Segundo Kaplan e Norton (1996b), normalmente, as organizações definem objectivos para os colaboradores extraídos de uma base comum de três medidas de resultados conforme se pode visualizar na Figura 11.

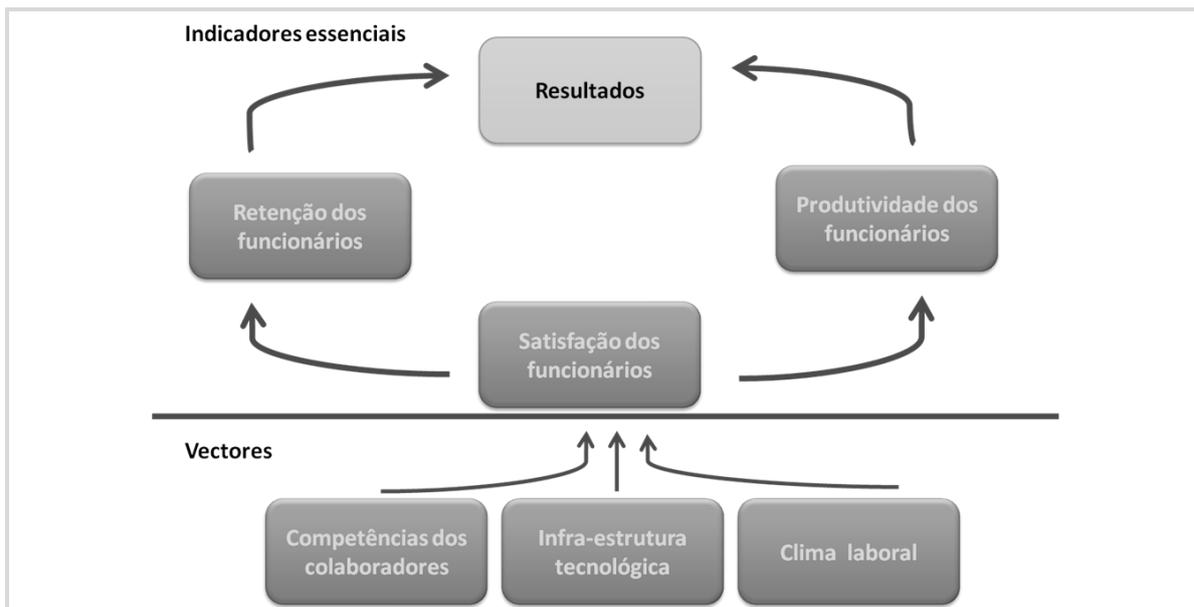


Figura 11 - Estrutura dos indicadores de Aprendizagem e Crescimento (adaptado de Kaplan e Norton, 1996b)

Confrontando a literatura existente acerca do tema é, por vezes, possível encontrar denominações diferentes para certas componentes. Esta perspectiva é também apelidada de Inovação e Aprendizagem, tal como Kaplan e Norton a designaram nos primeiros textos escritos acerca do BSC (1992 e 1993). Em 1996, os autores reconheceram que a inovação é parte integrante da perspectiva dos processos internos, como já foi referido, e passaram então a considerar esta perspectiva como Aprendizagem e Crescimento.

1.4 Componentes das perspectivas do *Balanced Scorecard*: objectivos, indicadores, metas e iniciativas

Como foi já ilustrado na Figura 7, cada perspectiva é composta por vários componentes, objectivos, indicadores, metas e iniciativas que funcionam em conjunto.

A cada uma das quatro perspectivas devem ser associados objectivos estratégicos a atingir. Estes objectivos são definidos com base na visão e na estratégia da empresa e podem ser considerados como o caminho a seguir.

Os objectivos são medidos e quantificados através dos indicadores podendo também ser denominados por métricas ou KPI (*Key Performance Indicators*). De acordo com Pinto (2009), existem vários tipos de indicadores: indicadores de *inputs*; indicadores de

processos (actividade); indicadores de *outputs*; indicadores de resultados (*outcomes, lag indicators*); indicadores indutores (*drivers, lead indicators*).

Apesar de variarem dependendo da organização, de acordo com vários especialistas é aconselhável que sejam definidos entre 20 a 25 indicadores distribuídos pelas quatro perspectivas. Atkinson e Epstein (2000 *apud* Sousa e Rodrigues, 2002), referem que uma das mais significativas contribuições do modelo de Kaplan e Norton foi alertar os executivos para a utilização dos indicadores para traduzir a visão e a estratégia em direcções concretas de actuação, comunicando-as a todas as pessoas dentro da organização. Posto isto, e como referem os autores, os indicadores do BSC não devem ser uma lista de desejos para a melhoria contínua; pelo contrário, eles prescrevem um plano para a execução da estratégia.

Através de uma abordagem simplista de modo a facilitar o processo de definição dos indicadores, este devem responder a três questões: o que medir? por que medir? e como medir?

Na Tabela 2 são apresentados alguns exemplos possíveis de indicadores de desempenho pelos quais as empresas podem optar.

Exemplos de indicadores de desempenho por perspectiva do BSC			
Perspectiva Financeira	Perspectiva do cliente	Perspectiva dos processos internos	Perspectiva da aprendizagem e crescimento
<ul style="list-style-type: none"> • Valor para os accionistas • Retorno • Rotação de stock • Nivel de investimento • <i>Cash Flow</i> • Crescimento das receitas • Vendas • Custos operacionais como % das vendas • Margem • Rentabilidade = vendas / custos + juros recebidos • % de desvio ao orçamento • Produtividade = resultados/custos • Resultado líquido • Custos de mão-de-obra • Produtividade do capital = resultados / custo do capital • Custos de materiais • Despesas diversas (energia + manutenção + seguros + etc.) • Valor agregado bruto = vendas - (Matéria Prima + Custo do Capital + Custos dos Materiais + Despesas Diversas) • Percentagem de receitas provenientes de novos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Quota de mercado • Crescimento do mercado • Grau de satisfação dos clientes • Número de potenciais clientes • Tempo médio de resposta a uma reclamação • Percentagem de devoluções • Número de visitas a clientes importantes • Custos de <i>marketing</i> • Prazos de entrega (entre a colocação do pedido e a entrega) • Percentagem de entregas com atraso • Número de consultas • Número de reclamações no prazo de garantia • Número de reclamações de clientes • % de clientes que abandonam a empresa por insatisfação • Percentagem de clientes satisfeitos com a comunicação • Custos decorrentes (ou perda de vendas) da perda de clientes insatisfeitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência = Custos esperados / custos efectivos • Percentagem de devoluções • Número de paragens da linha • Tempo de <i>set up</i> • Número de avarias • Tempo médio entre falhas (TMEF) • Tempo médio para reparação (TMPR) • Disponibilidade = TMEF / TMPR • Taxa de falhas = (número de falhas / número de produtos testado) * 100% • Disponibilidade da máquina = [(tempo de produção - tempo parada) / tempo de produção] * 100% • <i>Lead time</i> de desenvolvimento de novos produtos • Prazo de entrega • Percentagem de vendas decorrentes de novos produtos • <i>Time to market</i> • Percentagem de pedidos em atraso • Percentagem de faltas por motivo de doença • Grau de satisfação dos colaboradores • Taxa da qualidade = [(volume de produção - número de defeitos) / volume de produção] * 100% • Percentagem dos colaboradores que consideram liderança eficaz • Percentagem de sucata 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor acrescentado / Custos de mão-de-obra • Número de sugestões implementadas • Facturação <i>per capita</i> • Número de horas de formação • Percentagem de colaboradores qualificados • Percentagem de colaboradores treinados nas habilitações essenciais • Custo da formação • Número de problemas resolvidos • Número de sugestões por empregados • Valor acrescentado por número de colaboradores

Tabela 2 - - Exemplos de indicadores de desempenho por perspectivas do BSC (adaptado de Rampersad, 2004)

De acordo com Kaplan e Norton (1996b), devem existir para cada área estratégica uma ponderação entre dois dos vários tipos de indicadores existentes, indicadores de actuação ou de desempenho e indicadores de resultados ou de ocorrência. Ou seja, é importante uma conjugação entre indicadores que poderão conduzir a melhorias operacionais de curto prazo, que relatem actividades, e indicadores que indiquem resultados com alguma perspectiva histórica, como por exemplo vendas, satisfação dos colaboradores ou satisfação dos clientes. Assim, é possível formar uma cadeia de causa-efeito em dois sentidos, ou seja, os indicadores aplicam-se dentro de cada área, relacionando-se entre si e entre áreas distintas.

Segundo Russo (2006), todos os indicadores deverão ter a correspondente quantificação através da definição de metas a atingir e da respectiva periodicidade, que podem abranger objectivos de curto ou longo prazo.

Vários autores referem a importância de registar as medidas num dicionário de dados ou bilhete de identidade do indicador, para que todos os elementos envolvidos no projecto compreendam toda a informação acerca das medidas seleccionadas. A Figura 12 ilustra um modelo possível de um dicionário de dados.

Perspectiva:	Media número/ nome:	Dono:	
Estratégia		Objectivo:	
Descrição:			
Lag/ Lead:	Frequência:	Tipo de unidade:	Polaridade:
Fórmula:			
Fonte dos dados:			
Qualidade dos dados:		Responsável pela recolha dos dados:	
Baseline:		Alvo:	
Racional do Alvo:		Iniciativas:	
		1.	
		2.	
		3.	

Figura 12 – Bilhete de identidade do indicador (fonte: Klim Consulting)

Niven (2003) considera que o dicionário de dados deve ser preenchido segundo as seguintes indicações:

- **Perspectiva:** identificação da perspectiva seleccionada;

- Medida número/nome: atribuição de um número para posterior automatização seguido de nome breve e descritivo da medida, o número deve ser constituído pela inicial da perspectiva seguido de um número (por exemplo: F01 - Novos financiamentos);
- Dono (responsável): identificação do indivíduo responsável pelos resultados;
- Estratégia: descrição sobre o que se pensa que a medida poderá influenciar positivamente;
- Objectivo: identificação do objectivo seleccionado;
- Descrição: a essência da medida, deve permitir compreender o modo como a medida é criticada para a organização;
- *Lead/Lag* (indicadores de acção ou de resultado): identificação do tipo de indicador utilizado;
- Frequência: identificação da frequência de medição, por exemplo trimestral, semanal;
- Tipo de medida (Unidade de medida): identificação de como a medida é expressa, número, percentagem, unidade monetária;
- Polaridade: identificação relativa aos valores (importância de compreender se os valores elevados reflectem bom ou mau desempenho);
- Fórmula: elementos específicos para o cálculo da medida;
- Fonte de dados: informação detalhada sobre a origem dos dados;
- Qualidade dos dados: identificação da qualidade dos dados (se os dados são produzidos automaticamente a partir do sistema são de fácil acesso, a qualidade é elevada);
- Responsável pela recolha dos dados: identificação do indivíduo responsável pela recolha dos dados;
- *Baseline* (ponto de partida): nível do desempenho actual;
- Alvo: o que se pretende atingir com base no ponto de partida;
- Racional do alvo: descrição do modo como se pretende atingir o alvo;
- Iniciativas: identificar as iniciativas previstas para o desenvolvimento do objectivo e sujeitas à medição.

As metas representam o resultado do desempenho desejado, são específicas e realistas. Há quem considere uma meta como um objectivo traduzido em termos quantitativos.

Iniciativas indicam quais as acções, actividades, programas ou projectos a realizar para atingir os objectivos.

1.5 Mapa estratégico

O mapa estratégico, instrumento criado por Kaplan e Norton, é uma representação visual dos objectivos críticos da organização e da relação entre eles. “Os mapas fornecem uma representação visual dos objectivos críticos de uma empresa e das relações cruciais entre os que impulsionam o desempenho organizacional.” (Kaplan e Norton, 2000, p.1). É o instrumento que interliga o planeamento estratégico ao planeamento organizacional. Este instrumento é composto pelos componentes que descrevemos anteriormente, objectivos estratégicos, indicadores, medidas e iniciativas, distribuídos pelas quatro perspectivas.

Na Figura 13 é apresentado um exemplo simplificado de um mapa estratégico com os respectivos objectivos, indicadores, metas e iniciativas.

	Mapa Estratégico		Balanced Scorecard		Plano de acção	
	Perspectivas	Objectivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Orçamento
Financeira		Crescimento do volume de negócios	Taxa de crescimento do volume de negócios (%)	Aumento de 100%	Reforçar o esforço de vendas na exportação	x €
Cientes		Aumento da quota de mercado	Quota de mercado (%)	Atingir 40% de quota de mercado	Lançar campanhas de marketing	x €
		Fidelização de clientes	clientes que compram pelo menos uma vez por mês (%)	30%	Aumentar as visitas a clientes	x €
Processos internos		Liderança pela qualidade	Produtos sem defeito (%)	0%	Implementar um processo de controlo qualidade	x €
Aprendizagem e conhecimento		Melhorar as competências das pessoas chave	Investimento em formação/vendas (%)	5%	Estabelecer planos de acção de formação para os colaboradores	x €
				Total	Σx	

Figura 13 - Exemplo de um mapa estratégico e respectivo plano de acção

Como já foi visto anteriormente, as perspectivas do BSC não são vistas de forma independente umas das outras, estão logicamente relacionadas entre si, existindo uma relação causa-efeito entre elas. A perspectiva de aprendizagem e crescimento ocupa a base, seguida pela perspectiva dos processos internos, perspectiva dos clientes e no topo a perspectiva financeira. A perspectiva de aprendizagem e crescimento permite que a organização adopte melhores processos internos, que irão criar mais valor para o cliente aumentando desta forma os resultados financeiros, permitindo assim um balanceamento entre os vários aspectos analisados.

Segundo Kaplan e Norton (2000), os mapas estratégicos transmitem a todos os colaboradores de uma organização uma linha de visão clara de como os seus empregos estão ligados aos objectivos gerais da organização, permitindo-lhes trabalhar de forma coordenada e colaborativa em direcção às metas desejadas da empresa. O mapa estratégico do BSC é portanto, também um excelente instrumento de comunicação e envolvimento da organização, permitindo que todos os colaboradores interiorizem a estratégia e os indutores de acção para a atingir.

De acordo com Russo (2006), o mapa estratégico é construído “de cima para baixo”, iniciando-se com a definição da declaração de missão pelos gestores de topo, porque é que a empresa existe e quais os seus valores fundamentais. A partir desta informação, é desenvolvida a visão estratégica, que deve responder à questão acerca do que é que a empresa quer ser, devendo incluir claramente os objectivos e as metas globais da empresa, que formarão o enquadramento de topo do desempenho.

1.6 Implementação do *Balanced Scorecard*

Citando Farreca (2006), durante o desenvolvimento da estratégia enquanto campo de estudo, verificou-se uma maior preocupação com a formulação estratégica do que com a implementação, no entanto, estes dois processos estão interligados e não se podem dissociar. Sem implementação de nada serve uma estratégia bem definida. “A implementação eficaz de uma estratégia média supera sempre uma implementação medíocre de uma grande estratégia” (Sterling, 2003, *apud* Farreca, 2006, p.71).

Quando uma empresa inicia o processo de implementação de um BSC está a iniciar um processo de mudança. Pelo que é importante ter noção da realidade da organização assim como o empenho e conhecimento por parte de todos os colaboradores.

Cada organização é única, tendo os seus próprios valores e ambições, o que significa que a implementação de um instrumento como o BSC deve ter em conta toda a envolvente institucional e não deve ser aplicada como um modelo igual para todas as organizações. Tal como referem Kaplan e Norton (1993), o BSC não é um *template* que pode ser aplicado a todos os negócios de igual forma. Diferentes situações de mercado, estratégias de produto ou ambientes competitivos requerem diferentes *scorecards*.

1.6.1 Antes da implementação

Segundo Pinto (2009), antes de uma organização iniciar a implementação do BSC é necessário atentar num conjunto de questões críticas. A primeira questão centra-se no que a organização pretende atingir com o BSC. É imperativo definir com clareza os objectivos a atingir mesmo antes de se iniciar a implementação. Para a organização o objectivo passa por implementar um instrumento que ajude a formular e executar a estratégia ou pretende-se perceber as necessidades dos clientes e *stakeholders*?

Outra das questões a ter em conta está relacionada com os recursos humanos e financeiros necessários para suportar o projecto. Como qualquer projecto, o BSC necessita de recursos financeiros e humanos, sendo então necessário efectuar uma estimativa adequada das necessidades e verificar se estão reunidas as condições físicas e financeiras para avançar com o projecto. É importante ter em conta diversos custos agregados, tais como remunerações relativas ao tempo que os recursos humanos vão dedicar ao BSC, honorários de consultoria externa, *software* específico, custos com formação, despesas de logística entre outras.

Onde construir o primeiro BSC é um dos pontos referidos por vários autores e que deve ser foco de atenção inicial. Numa organização composta por várias unidades de negócio é necessário decidir por onde começar. De acordo com o mesmo autor existem duas opções base. A primeira opção consiste em construir o modelo no topo da organização, o chamado *corporate scorecard*, e desdobrá-lo posteriormente ao nível dos departamentos. A outra opção consiste em escolher um departamento, que poderá ser uma área de suporte a

clientes internos (área financeira, de recursos humanos ou de sistemas de informação) ou poderá ser uma área produtora de serviços para clientes externos, funcionando a implementação do BSC nesse departamento como projecto-piloto.

Por fim, a última questão crítica diz respeito à equipa de implementação. Como foi já referido, o BSC deve envolver todas as pessoas da organização, gradualmente. Inicialmente, para a sua implementação é fundamental constituir uma equipa de trabalho, que seja multifuncional e de preferência constituída por dirigentes intermédios de várias áreas da organização. O papel desta equipa passa por assegurar que o BSC é implementado de forma correcta e que se transforma numa ferramenta prática e útil. Para que isto seja possível é necessário que a equipa mantenha um contacto directo e permanente com todos os níveis da hierarquia organizacional. Assim sendo, todas as actividades requerem grande disponibilidade dos membros da equipa, podendo ocupar, na fase de implementação, cerca de 50% do tempo total de trabalho. Factor este que, como foi referido anteriormente, é necessário ter em atenção aquando da orçamentação do projecto.

Para Kaplan e Norton (1996b), o BSC é essencialmente um mecanismo não para a formulação da estratégia, mas sim, para a sua implementação. Como tal, e para que a tradução dessa estratégia seja o mais precisa possível, existe um conjunto de aspectos fundamentais que a organização deve ter em conta: o BSC tem imperativamente de descrever a visão que a empresa tem do futuro a todos os elementos da organização, caso essa visão esteja errada compromete todo o processo; o BSC tem de criar uma compreensão compartilhada, onde todos percebam o seu contributo para o sucesso da organização; o BSC tem de centrar-se nos esforços de mudança, todos os objectivos e indicadores devem ser cuidadosamente seleccionados; o BSC tem de permitir uma aprendizagem organizada ao nível da gestão de topo, através das relações de causa e efeito.

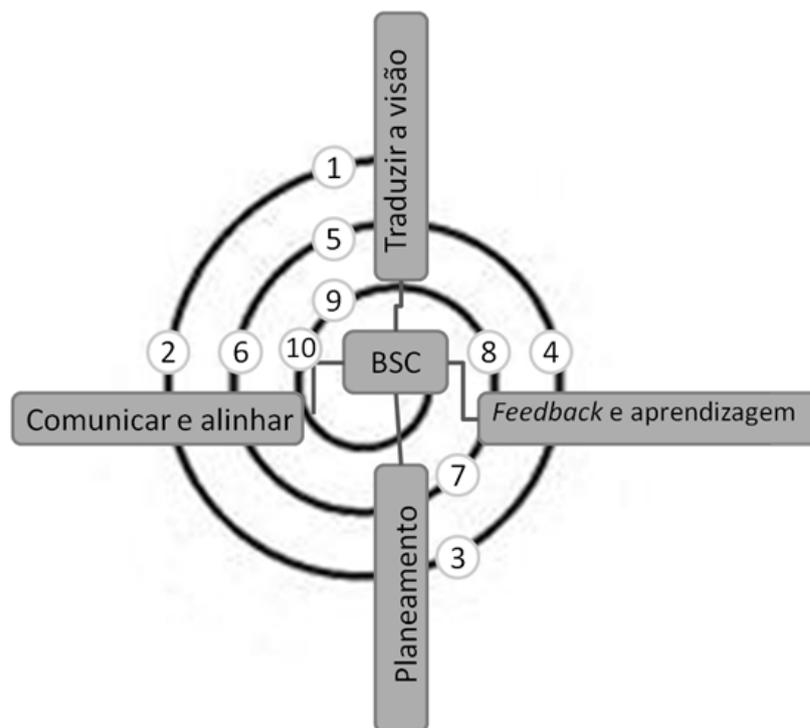
1.6.2 Diferentes metodologias

São várias as metodologias de implementação apresentadas por diversos autores. Muitas das etapas são coincidentes, apesar de alguns autores focarem mais a parte de avaliação de desempenho e outros a estratégia.

1.6.2.1 Kaplan e Norton

Kaplan e Norton apresentam num dos seus artigos (1996a) um conjunto de acções sequenciais para iniciar a implementação do BSC, enquanto sistema de gestão estratégica. Este plano tem por base os processos da gestão estratégica apresentados na Figura 3.

A Figura 14 apresenta as diferentes fases preconizadas pelos autores, e compreende 10 passos diferentes, mas todos relacionados com os referidos processos de gestão estratégica: planeamento, comunicar e alinhar, traduzir a visão e *feedback* e aprendizagem.



Fase	Processo de gestão estratégica associado	Período de tempo (meses)	Ação
Fase 1	Traduzir a visão	3	• Clarificar a visão e a estratégia da organização
Fase 2	Comunicar e alinhar	1 3	• Comunicar a estratégia aos quadros superiores • Desenvolver BSC para todas as unidades de negócio
Fase 3	Planeamento	1 1	• Eliminar investimentos não estratégicos • Lançar programas de mudanças corporativas
Fase 4	Feedback e aprendizagem	2	• Analisar os dados do BSC das unidades de negócio
Fase 5	Traduzir a visão	1	• Refinar a visão
Fase 6	Comunicar e alinhar	1 (+)	• Comunicar o BSC a toda a organização • Estabelecer objectivos individuais
Fase 7	Planeamento	2	• Actualizar o plano e o orçamento
Fase 8	Feedback e aprendizagem	1 (+)	• Realizar revisões mensais e trimestrais
Fase 9	Traduzir a visão	1	• Realizar revisões anuais da estratégia
Fase 10	Comunicar e alinhar	1	• Relacionar o desempenho de todos com o BSC

Figura 14 - Construção de um sistema de gestão estratégica (adaptado de Kaplan e Norton, 1996a)

Na fase 1 pretende-se que se reúna a equipa de trabalho, à qual os autores chamam de equipa executiva, e trabalhem juntos cerca de três meses, com o objectivo de traduzir a visão estratégica numa estratégia entendida por todos e que possa ser facilmente

comunicada. Este processo ajudará a obter consenso e compromisso para com a estratégia. Deve iniciar-se desde já a construção do BSC organizacional.

A fase 2 divide-se em dois momentos. Numa primeira fase deve ser comunicada a estratégia delineada às camadas hierárquicas superiores, para que a conheçam e a discutam. Posteriormente, e após o conhecimento do BSC iniciado anteriormente, deve iniciar-se o desenvolvimento dos BSC para as diferentes unidades de negócio. O BSC organizacional é utilizado como modelo e cada unidade de negócio traduz a sua estratégia no seu próprio BSC, sempre alinhado com o BSC inicial.

Na terceira fase são eliminados programas não estratégicos. O BSC ao evidenciar as prioridades estratégicas, identifica actividades activas que não estão alinhadas com a estratégia da organização. Também nesta fase de planeamento é identificada a necessidade de implementação de novas iniciativas. Estas novas iniciativas ou programas devem ser lançados enquanto as unidades de negócio constroem os seus BSC.

Na quarta fase, associada ao processo de *feedback* e aprendizagem, o director geral e a equipa de implementação devem proceder à revisão dos BSC construídos. Esta revisão permite que todos interiorizem, mais uma vez, a estratégia e ainda que a gestão de topo participe no processo.

Após a revisão dos BSC, serão identificadas algumas falhas e deficiências, incompatibilidades de programas, temas estratégicos não abrangidos por todas as unidades de negócio, entre outras. Actualizam-se então os BSC, refinando também a estratégia.

A fase 6 acontece cerca de um ano depois do início do projecto, nesta fase já toda a equipa de trabalho é conhecedora e está familiarizada com a estratégia e com o projecto. A equipa encontra-se então em condições para divulgar o BSC por toda a organização. A par disto, devem também ser identificados os objectivos individuais e as correspondentes iniciativas, começando pelos quadros superiores da organização até a base.

A partir da fase 7 a organização entra num processo contínuo, já que a partir desta fase as actividades deverão repetir-se regularmente. Nesta fase de planeamento deverão ser estabelecidos objectivos para cada um dos indicadores, sendo estes objectivos definidos

para os cinco anos seguintes. Identificam-se aqui os investimentos necessários para a realização desses objectivos.

Após a aprovação de todos os BSC inicia-se um processo de revisão mensal, representado pela fase 8. Estas revisões mensais podem posteriormente passar a revisões trimestrais, caso os temas estratégicos assim o permitam.

Com o passar do tempo a estratégia vai sendo alcançada, e alguns temas estratégicos exigem actualizações. A fase 9 refere-se a isso mesmo, à revisão anual da estratégia.

Por fim, a fase 10 relembra a necessidade de alinhamento de todos os objectivos com a estratégia global, sendo que todos os colaboradores deverão alinhar os seus objectivos individuais com o BSC. Estando também associado a esta fase a concepção de um programa de compensação e incentivos.

Uma vez concluída a décima fase deste plano, os autores afirmam que o BSC passa a constituir uma rotina no processo de gestão estratégica da organização, não havendo repetição das fases 1 a 6, apenas das fases 7 a 10, que se repetem num processo contínuo e sistemático com base num cronograma regular. É de referir que algumas das fases poderão ocorrer em simultâneo, já que têm intervenientes distintos, como é o caso da fase 2 e 3.

1.6.2.2 Choe *et al.*

Noutra perspectiva, vários autores referem os dez passos relatados por Choe *et al.* (1997) como linhas condutoras a uma correcta implementação do BSC:

1. Começar por avaliar a estratégia do negócio da organização, procurando o envolvimento e a participação dos vários níveis de gestão. Nesta fase, pretende-se conseguir o consenso entre a visão determinada pela empresa, as metas estratégicas e os objectivos e possibilitar a identificação das perspectivas críticas do BSC da empresa.
2. Uma vez identificado o processo global de negócio e as metas estratégicas, deverão ser formulados os objectivos para cada perspectiva previamente identificada.
3. Utilizando o BSC como ferramenta de comunicação, a equipa de trabalho encarregue do planeamento estratégico procurará divulgar o BSC, obtendo sugestões dos colaboradores da organização e por conseguinte a sua aceitação para a implementação desta ferramenta.

4. Com base no *feedback* obtido a partir dos colaboradores, a equipa de trabalho deverá rever e reajustar o BSC da organização.
5. O BSC revisto deverá ser comunicado a todos os indivíduos, sendo-lhes solicitado o desenvolvimento de BSC individuais que sustentem as metas e os objectivos inscritos no BSC da organização.
6. A equipa de trabalho procederá à revisão dos BSC individuais propostos e eventualmente do BSC da empresa.
7. Com base no BSC, a equipa formula um plano estratégico a cinco anos para a empresa. O plano do primeiro ano é trabalhado, dando lugar ao plano operacional do ano seguinte.
8. Trimestralmente procede-se à revisão dos processos da empresa e individuais para identificar áreas que necessitem de maior atenção.
9. Com base nos BSC individuais, a equipa em conjunto com os gestores departamentais avaliam e comparam o desempenho do ano anterior de cada trabalhador, propondo as suas recomendações relativamente a matérias como continuidade, promoções, aumentos salariais ou outros incentivos monetários.
10. A equipa responsável pelo projecto procede à revisão do BSC da empresa para cinco anos, com base na análise envolvente interna e externa, bem como das mudanças registadas na conjuntura económica.

1.6.2.3 Biasca

Por último, são apresentadas as dez etapas para a construção de um BSC, defendidas por Biasca (2000 *apud* Russo, 2006), especialmente definidas para as PME:

1. Definir a visão, a estratégia e os objectivos a alcançar na actividade da PME.
2. Obter a adesão da direcção de topo aos novos conceitos de gestão, que implicam uma maior descentralização de poderes e uma maior responsabilização e ligação do desempenho aos resultados.
3. Definir o BSC para a direcção de topo.
4. Elaborar o encadeamento vertical de indicadores, em consonância com os processos e a organização, para que seja determinável o contributo esperado de cada colaborador para os resultados da empresa.

5. Ligar a produtividade e o desempenho às remunerações atribuídas aos colaboradores.
6. Uma vez escolhidos os indicadores, há que precisar a sua fórmula de cálculo.
7. Definidos os indicadores e as formas de os medir, é necessário estabelecer referenciais de comparação (por exemplo através dos registos históricos da empresa, do objectivo estabelecido ou comparando com as melhores práticas da empresa).
8. Dispor de um sistema de informação através do qual se obtenha a informação necessária para os indicadores do quadro de comando, a fornecer à Direcção.
9. Desenvolver um esforço para aumentar a comunicação na empresa necessária ao BSC, o que constitui um processo educativo, nomeadamente dos seus dirigentes.
10. Integrar o BSC em todas as fases da gestão empresarial, articulando-o com planos de acção, orçamentos e avaliação dos recursos humanos.

1.6.2.4 Recomendações finais

Caso a empresa não consiga responder e cumprir à maioria destes aspectos anunciados dificilmente conseguirão implementar com sucesso um BSC. P. McCunn (1998) relembra Claude Lewy, professor da *University of Amsterdam*, que afirma que 70% das implementações do BSC falham. Perante uma taxa tão elevada, o professor questionou-se acerca do que falha em todos estes projectos, e numa tentativa de o descobrir, fez um estudo em conjunto com a *KPMG Management Consulting*, que englobou sete empresas europeias. Concluiu que apenas tiveram sucesso aquelas que obedeceram àquilo que considera os dez mandamentos para a implementação do *Balanced Scorecard* (Figura 15).

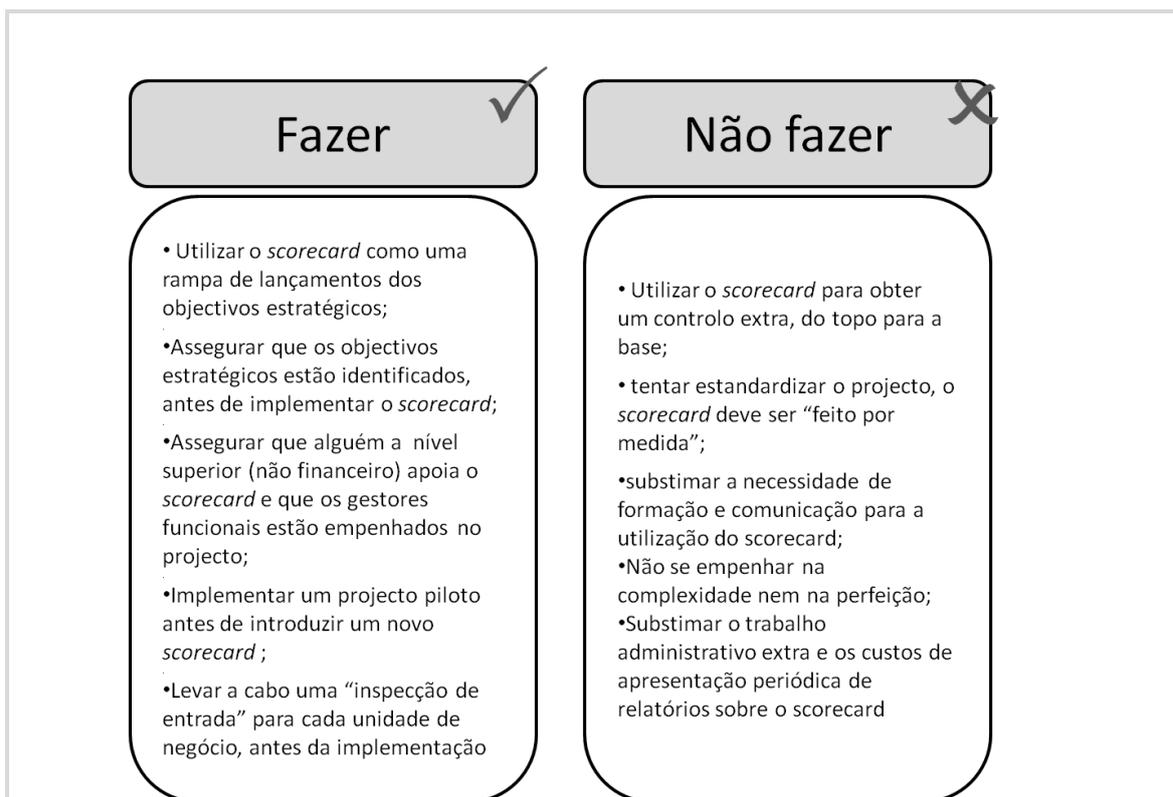


Figura 15 - Os 10 mandamentos da implementação do BSC (adaptado de McCunn, 1998)

Como P. McCunn (1998) conclui, caso as empresas não respeitem estes “mandamentos” não terão sucesso na implementação. A verdade é que, como iremos abordar futuramente, as empresas falham nestes pontos.

Por outras palavras, o BSC funciona como um modelo que leva a estratégia a todos os níveis da organização. É importante que não se defina a estratégia pensando apenas no momento presente, pois isso levará a comportamentos inadequados. O BSC é um projecto de grande dimensão e deve ser considerado como tal, pelo que todos os níveis da organização deverão estar envolvidos, e não apenas colaboradores de linhas intermédias. Quando McCunn se refere ao facto de ser favorável efectuar uma implementação piloto, pretende com isso minimizar os riscos e evitar investimentos sem resultado para a organização.

O BSC não deve ser utilizado como mais um sistema de controlo pois isso conduzirá à rebeldia dos colaboradores. O modelo não deve ser visto também como um modelo estandardizado, de igual implementação para todas as organizações, cada organização é única, com uma estratégia única e com colaboradores diferentes de outra qualquer organização. Por fim, a recolha de informação através dos *scorecards* é mais morosa do

que se possa pensar inicialmente, pelo que não deve ser feita uma depreciação desse trabalho.

1.6.3 Conceitos associados

Para que se entenda todos os conceitos abordados nas diferentes fases da implementação de um BSC, seguidamente é explicado cada um desses vários conceitos.

Como referido anteriormente, antes de se iniciar a implementação é necessário reunir e definir correctamente a informação estratégica da organização, efectuar um enquadramento estratégico.

O BSC abrange a missão, visão, valores, factores críticos de sucesso, objectivos estratégicos e outros componentes organizacionais que necessitam de ser cuidadosamente definidos para uma correcta implementação do BSC (Figura 16).

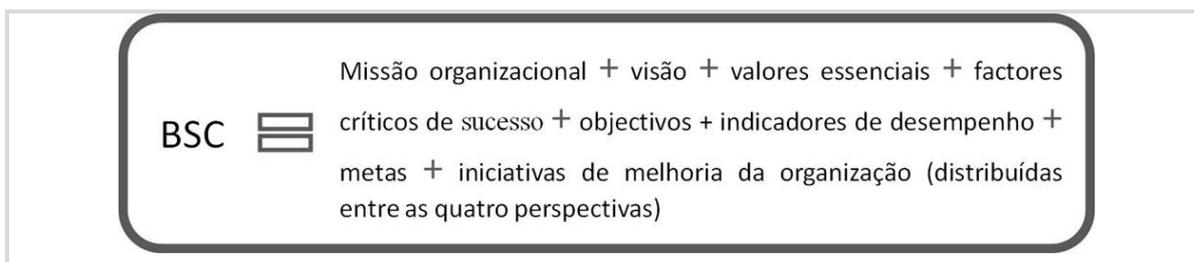


Figura 16 - Composição do BSC (adaptado de Rampersad, 2003)

De acordo com Russo (2006), a fase de implementação e desenvolvimento de um BSC deve ser antecedida de duas fases, uma de análise estratégica e outra de formulação da estratégia, já que o BSC representa a implementação da estratégia da organização.

A análise estratégica deve contemplar um diagnóstico da situação da organização que identifique a sua posição competitiva, as suas competências centrais, as possibilidades de desenvolvimento não só da organização como também do sector. Esta ponderação deve fundamentar-se no conhecimento de todos os colaboradores da organização assim como de especialistas externos que sejam conhecedores da realidade da organização.

Para efectuar esta análise poderão ser utilizadas várias ferramentas de gestão, sendo uma das mais conhecidas e referenciadas por vários autores a análise SWOT, que consiste na determinação dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa, oportunidades e ameaças originadas pelo ambiente externo. Para a análise do sector poderá ser utilizado o modelo

das cinco forças de Porter, ferramenta esta que identifica as forças estruturais do sector que influenciam o desempenho da empresa, nomeadamente o poder negocial dos fornecedores e dos clientes, as barreiras ao surgimento de novos concorrentes, a pressão dos produtos substitutos e a rivalidade entre os actuais competidores.

Após efectuada a análise estratégica, diagnosticada a situação interna e externa da empresa a fase seguinte é a definição da estratégia da empresa. A definição da estratégia está intimamente relacionada com conceitos como a missão, visão, valores e factores críticos de sucesso. Estes conceitos devem ser aprofundados e definidos com o envolvimento de toda a organização.

A Figura 17 ilustra os vários conceitos relacionados com o BSC e algumas questões associadas que a empresa deverá colocar a si mesma.

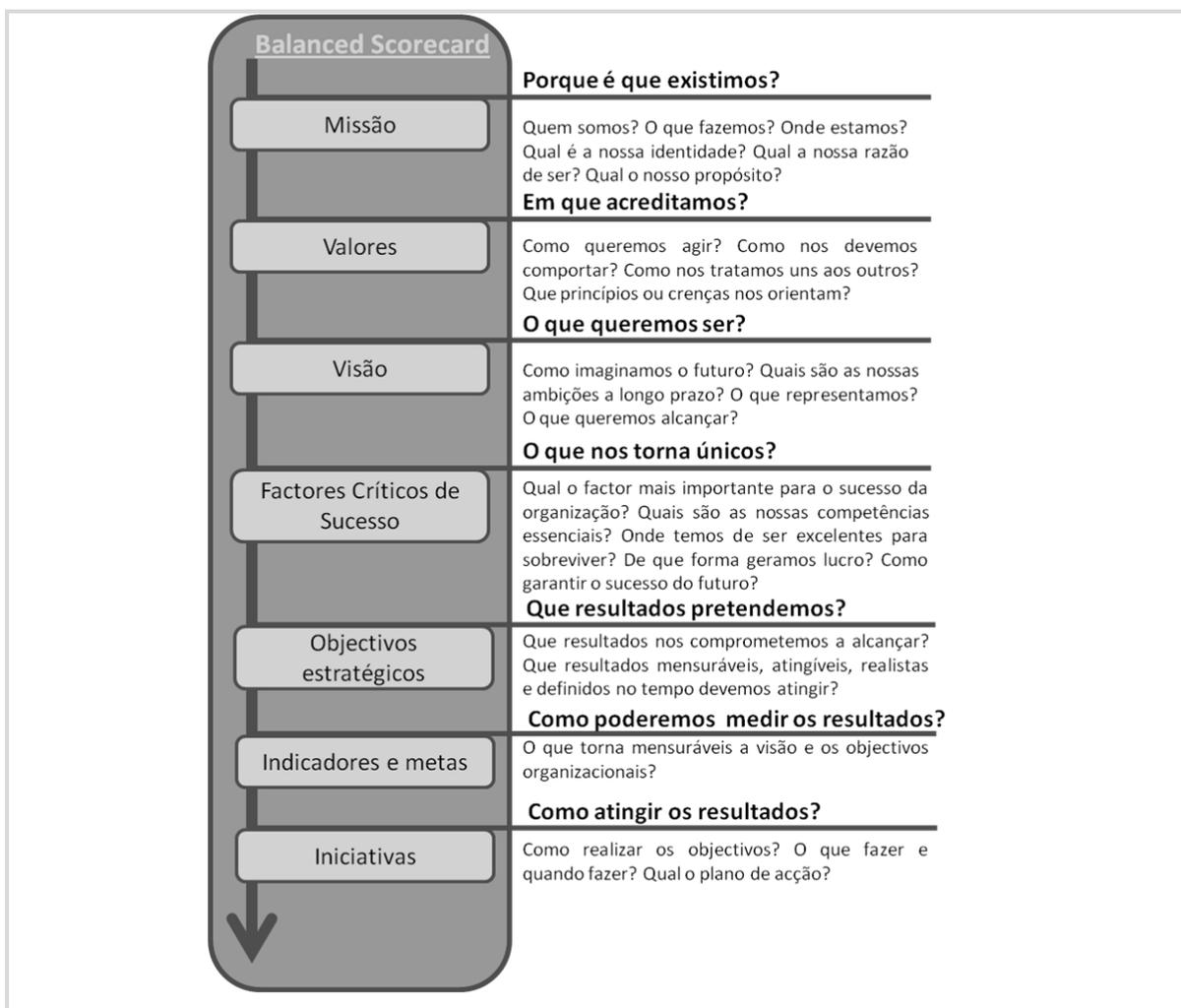


Figura 17 - Questões referentes aos conceitos associados ao BSC (adaptado de Rampersad, 2003)

De acordo com Rampersad (2003), a formulação da missão e da visão compartilhadas, assim como dos factores críticos de sucesso correspondentes e dos valores essenciais é o primeiro passo no processo de desenvolvimento da estratégia organizacional. A missão e a visão representam em conjunto a alma da organização, indicam o que a organização representa, porque existe, quais são os seus objectivos, onde quer chegar, como planeia chegar lá tendo em conta os seus valores. A missão e a visão alinham a ambição de todos os colaboradores e devem criar neles um sentimento de orgulho por estarem a contribuir para algo que vale a pena. Citando Rampersad (2003), a missão e a visão organizacionais dão rumo à organização e funcionam como bússola ou mapa.

Como exemplo é apresentada a visão da IKEA:

To create a better everyday life for the many people.

E a sua missão:

Assegurar que a IKEA oferece uma vasta gama de itens de mobiliário, com bom *design* e funcionalidade, a preços tão baixos que a maioria das pessoas terá possibilidade de os comprar

A Klim Consulting rege-se pela seguinte missão:

Criar impacto positivo nos negócios dos nossos clientes através da identificação de oportunidades e definição de soluções de elevado valor acrescentado.

A visão baseia-se em vários valores que são utilizados para fundamentar essa visão e para influenciar positivamente os colaboradores. Segundo Russo (2006), os valores fundamentais da empresa procuram descrever aquilo em que a organização acredita, por exemplo normas de comportamento, convicções que unem todos os colaboradores, questões éticas e sociais, entre outras. A título de exemplo, a criatividade, a excelência, a sustentabilidade, a parceria, o profissionalismo, a paixão e a acção são os valores seguidos pela Klim Consulting.

De acordo com Pinto (2009), a missão, os valores e a visão representam os pilares do BSC e o início do processo de formulação das prioridades estratégicas. A estratégia e a visão são colocadas no centro das quatro perspectivas do BSC, como referido anteriormente.

Outro dos conceitos fundamentais do BSC são as relações de causa-efeito estabelecidas entre objectivos e indicadores das quatro perspectivas. Objectivos, metas, indicadores e iniciativas são fixados dentro de cada perspectiva. Todos estes conceitos devem ser integrados e afectar-se uns aos outros. Como refere Rampersad (2003), utilizam-se objectivos para atingir outros objectivos, que por sua vez levarão ao objectivo final da organização. Os elos criados entre esses diferentes objectivos aparecem por meio de uma cadeia de causa e efeito. Esta relação causa-efeito torna mais fácil o desdobramento do BSC aos níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

Ainda com base na visão organizacional são definidos os factores críticos de sucesso (FCS). FCS são aqueles aspectos da estratégia nos quais a organização tem que ser excelente para sobreviver e ultrapassar a concorrência, e estão suportados por competências chave em actividades específicas ou na gestão das interligações entre actividades. Podem ser considerados como vantagens competitivas da organização. Estes factores devem ser identificados cuidadosamente através de *brainstorming* entre todos os colaboradores, e posteriormente organizados hierarquicamente. Na Figura 18 é apresentado um esquema que tem como finalidade auxiliar no processo de identificação dos FCS da organização.

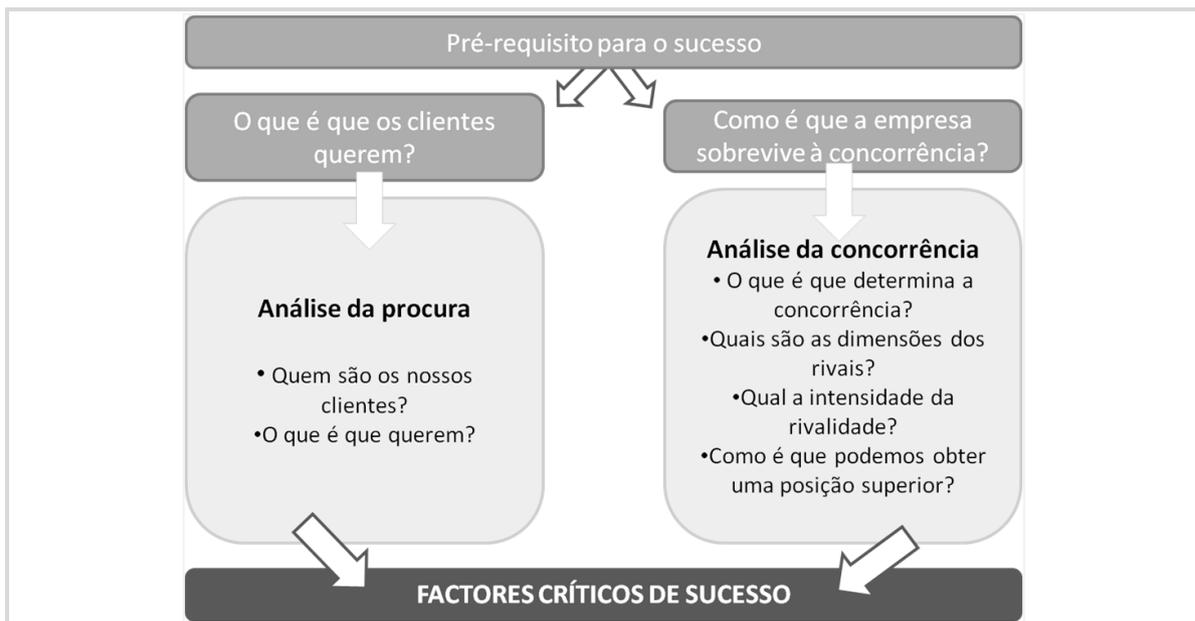


Figura 18 - Identificação dos Factores Críticos de Sucesso (adaptado de Klim Consulting)

A Figura 19 representa um mapa estratégico simplificado, onde são identificados factores críticos de sucesso, por perspectiva. É também realçada a relação de causa-efeito existente entre eles, o que significa que se, por exemplo, a empresa se focar em determinado FCS na perspectiva de aprendizagem e crescimento, este funcionará como uma alavanca para o sucesso de um outro FCS da perspectiva dos processos internos. Estas relações podem criar um impacto positivo ou negativo, mas sempre com vista ao sucesso dos restantes objectivos, se não, não seriam declarados factores críticos de sucesso. Vejamos o seguinte exemplo: se os colaboradores estiverem motivados, a satisfação dos clientes será maior, pois possivelmente serão bem atendidos, terão mais atenção, ou seja, o moral dos colaboradores influencia positivamente a satisfação dos clientes. Por outro lado, caso os clientes estejam satisfeitos vão influenciar negativamente as dívidas a terceiros, pois como estão satisfeitos supõem-se que paguem as suas dívidas atempadamente, apesar de ser uma influência negativa é uma consequência positiva para a empresa.

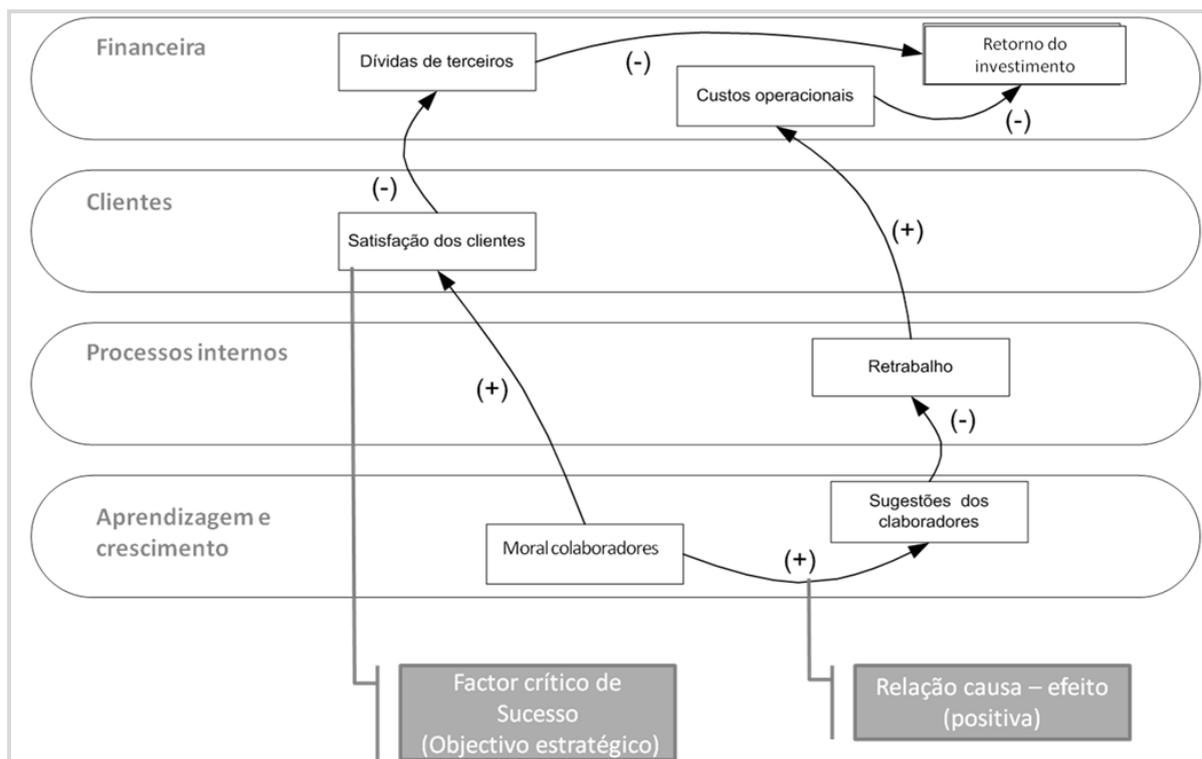


Figura 19 - Mapa estratégico: relação causa-efeito, FCS e objectivos estratégicos

Segundo Rampersad (2003), os objectivos estratégicos são resultados mensuráveis, derivados dos FCS, com o propósito de realizar a visão organizacional. São definidos através de verbos de acção, e têm de causar impacto sobre todos os colaboradores. Cada FCS tem um ou mais objectivos estratégicos, relacionados com uma das quatro perspectivas do modelo. Não é aconselhável a formulação de muitos objectivos, para este autor devem ser considerados no máximo 25, pois a existência de muitos objectivos no *scorecard* denuncia pouco foco dentro da organização.

Devem ser ponderados os objectivos mais importantes com base nos critérios seguintes: mensuráveis, abertos a influências, aceitáveis por diferentes grupos dentro da organização. Estes objectivos devem ser, como correntemente se denominam, objectivos SMART.

De acordo com Russo (2006), uma das formas de identificar os objectivos estratégicos mais relevantes passa por seleccionar aqueles que reforçam as competências da organização e melhoram o seu desempenho, tendo em conta os FCS identificados.

O mesmo autor associa o conceito de objectivo estratégico a tema estratégico, que resulta da definição da estratégia. Como critério de selecção para os temas prioritários devem-se

escolher aqueles que criam mais valor, com um elevado grau de complementaridade e integração entre si. Russo (2006) apresenta um conjunto de propostas que podem ser seleccionadas para definir a orientação estratégica da empresa:

- Construir uma posição privilegiada, aumentar o valor para os clientes, alcançar a excelência operacional, ser um bom cidadão empresarial (propostas de Kaplan e Norton);
- Três estratégias de diferenciação de acordo com a proposta de valor ao cliente: liderança de produto/serviço; intimidade com o cliente; excelência operacional (propostas de Treacy e Wiersema);
- Liderança de custos, diferenciação com produtos/serviços de desempenho superior/único ou foco num determinado segmento de mercado, de produto ou região, podendo ser baseado na diferenciação ou no menor custo (proposta de Porter);
- Promover a penetração em novos mercados, o desenvolvimento de produtos ou mercados, ou a sua diversificação;
- Assegurar o crescimento e desenvolvimento, a manutenção ou a sobrevivência;
- Garantir o crescimento do rendimento, a melhoria da produtividade, o reforço da empatia com o cliente, a modernização dos processos de gestão dos clientes, a melhoria operacional, o desenvolvimento de competências estratégicas, a criação de um clima organizacional motivador, o domínio das tecnologias estratégicas;
- Melhorar a inovação de produtos, serviços ou modelo de negócio, a qualidade destes, a flexibilidade, a especialização, a cooperação com terceiros, a notoriedade, a liderança, a marca, o *design*, a distribuição, as competências, a motivação e a realização das pessoas.

Das orientações estratégicas, a mais referida por diversos autores é a de Michael Porter, retratada na Figura 20, onde são descritas, de forma simplificada, as três estratégias.

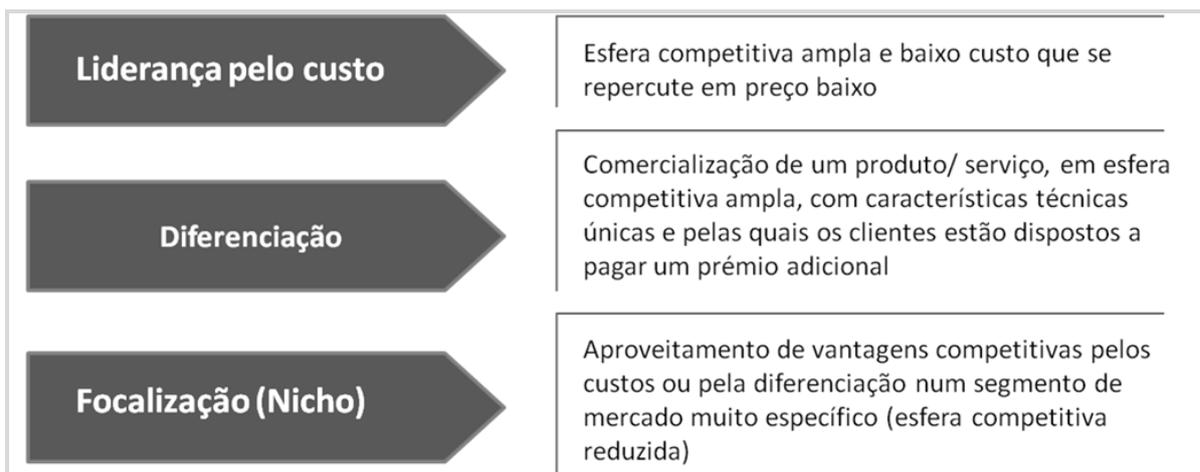


Figura 20 - Três estratégias genéricas de Michael Porter (adaptado de Porter, 1980)

Para concretizar a estratégia escolhida definem-se então objectivos estratégicos.

Como afirma Pinto (2009), o conjunto de todas as prioridades estratégicas (ou temas estratégicos) constitui a estratégia global definida, cujo objectivo máximo é atingir a visão. Esta sequência lógica, tem como base as iniciativas, metas, indicadores e objectivos e caracteriza então a metodologia do BSC como sistema de medição e gestão estratégica.

Iniciativas, metas, indicadores e objectivos foram já ponto de atenção, pelo que se seguem apenas alguns exemplos práticos destes conceitos.

Perspectiva Financeira				
Factores Críticos de Sucesso	Objectivos	Métrica	Metas	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> Bons resultados financeiros e rentabilidade crescente 	<ul style="list-style-type: none"> Maximização do valor para os accionistas Retornos mais elevados Fluxo de caixa positivo mais elevado (<i>cash flow</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento das vendas Taxa de ocupação dos aviões Retorno sobre a Situação Líquida Aumento da margem bruta 	<ul style="list-style-type: none"> 10% em três anos Aumento de 30% em três anos Aumento de 15% em três anos 15 milhões de Euros no final do ano de 2008 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar o preço das passagens em 5% na primeira classe e na classe económica, em rotas transatlânticas Ampliar o pacote de serviços Implementar sistema de descontos Intensificar campanhas de promoção Maximizar Lucros Fechar as unidades de negócio não lucrativas, como a de aluguer de viaturas sem condutor Baixar o preço das passagens aéreas

Tabela 3 - Exemplo parcial de um BSC (adaptado de Rampersad, 2003)

1.7 Barreiras à implementação

Como foi referido em pontos anteriores, o BSC é uma ferramenta estratégica. Como tal, a estratégia como elemento complexo e central do BSC, provoca algumas barreiras que serão abordadas de seguida.

Segundo Kaplan e Norton (1996b), é típico encontrar situações de desconexão entre a formulação e a implementação da estratégia, que normalmente têm a sua origem em quatro barreiras que são fomentadas, habitualmente pelos sistemas de gestão tradicionais. As barreiras identificadas pelos autores são as seguintes:

1. Visão e estratégia difíceis de pôr em prática;
2. Estratégias não ligadas aos departamentos, equipas e objectivos individuais;
3. Estratégias não ligadas à afectação de recursos, a curto e a longo prazo;
4. *Feedback* tático, em vez de estratégico.

Como tem vindo a ser referido, é importante que a visão seja traduzida de forma clara para que seja entendida e posta em prática por todos os colaboradores da organização, caso isso não se verifique estamos perante a fragmentação e “suboptimização” dos esforços, já que cada elemento da organização tende a actuar de acordo com a sua interpretação própria da visão e da estratégia.

A segunda barreira apresentada refere-se a situações em que os requisitos da estratégia da unidade de negócio não são traduzidos em objectivos para os departamentos, equipas ou indivíduos, pondo de lado a aquisição de competências necessárias para atingir esses objectivos. Esta barreira poderá resultar de uma falha por parte da gestão de recursos humanos, por não ter em atenção o alinhamento dos objectivos dos indivíduos e das equipas com os objectivos globais da organização.

Outra das barreiras acontece quando não existe uma ligação entre os programas de acção e de afectação de recursos com as prioridades estratégicas a longo prazo.

Por fim, a falta de *feedback* sobre o modo como a estratégia está a ser implementada e da sua validade tem como consequência a impossibilidade por parte da empresa de testar e recolher ensinamentos sobre essa mesma estratégia. Isto acontece porque a maioria dos sistemas de gestão fornecem apenas elementos para avaliar as operações a curto prazo,

dando mais importância a indicadores financeiros e à comparação dos resultados obtidos com os orçamentos elaborados.

Pinto (2009) recorda um artigo publicado na *Fortune*, em 1999, que sugeria que cerca de 70% do insucesso dos gestores de topo era originado pela fraca execução da estratégia e não pela qualidade da mesma. Kaplan e Norton (1996b) vieram confirmar essa tendência concluindo que apenas 10% das estratégias eram implementadas com sucesso. Neste seguimento também indicaram quatro grandes barreiras que dificultam a execução das estratégias, que são apresentadas na Figura 21, com base nos trabalhos desenvolvidos por Kaplan e Norton.

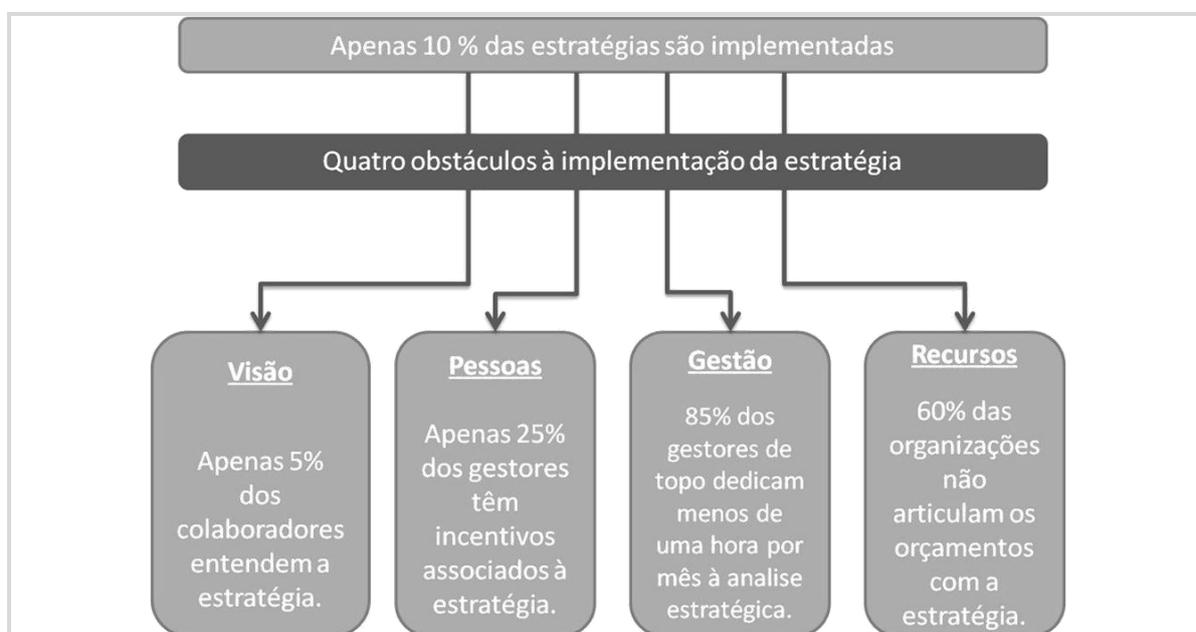


Figura 21 - Barreiras à implementação da estratégia (adaptado de Pinto, 2009)

Farreca (2006) sustenta que os sistemas e instrumentos de controlo são essenciais para avaliar o desempenho durante e depois da implementação estratégica, pois estes têm a pretensão de fornecer à gestão de topo a informação de que as iniciativas estratégicas podem ser executadas e implementadas. Ou seja, para facilitar a implementação da estratégia devem ser utilizadas ferramentas que apoiem os processos adequadamente. O BSC é então, uma dessas ferramentas, e mais do que um sistema de controlo do processo de implementação, o BSC permite um sistema de gestão completo que apoia a condução de todo o processo.

1.8 Vantagens do *Balanced Scorecard*

O BSC é actualmente umas das ferramentas mais poderosas para auxiliar na estratégia de muitas organizações, interessa perceber o porquê desse sucesso.

Para Russo (2006) a globalização dos mercados e a conseqüente intensificação da competição entre empresas tem suscitado um grande interesse por parte dos investigadores e conseqüentemente o aparecimento de diversas metodologias que pretendem resolver a questão da medição e gestão dos factores intangíveis e da formulação e implementação de estratégias, que funcionam como elementos geradores de novas vantagens competitivas. Assim sendo, o BSC foi a ferramenta que maior notoriedade ganhou quer pela influência dos académicos de Harvard e dos seus seguidores, quer pelos vários casos de sucesso em empresas multinacionais, que com a ajuda desta ferramenta conseguiram inverter ciclos negativos de rendibilidade.

Kaplan e Norton (1996b) apresentam quatro aspectos principais para o sucesso desta ferramenta. O BSC permite que a visão do futuro da organização seja partilhada com todos os colaboradores, ficando assim todos orientados no mesmo sentido. O BSC faculta também uma compreensão partilhada, pois cria um modelo holístico da estratégia, o que permite aos colaboradores verem como podem contribuir positivamente para o sucesso da organização. Em terceiro lugar, o BSC funciona como um processo de mudança, que pretende provocar alterações necessárias ao sucesso da organização, já que, se os indicadores indutores forem correctamente identificados, os investimentos e as iniciativas proporcionarão os resultados desejados. Por fim, o BCS permite uma aprendizagem organizada ao nível de topo. Com a construção de relações de causa-efeito entre os objectivos, a organização pode testar a sua estratégia em tempo real e adaptar-se.

Sousa e Rodrigues (2002) recordam Álvarez (1999) que destaca três aspectos positivos do BSC: a ampliação dos indicadores financeiros que utiliza a contabilidade convencional com outra informação financeira e não financeira do tipo quantitativo e qualitativo; o equilíbrio e ponderação adequada entre os indicadores financeiros e não financeiros, de modo a que estes sejam os geradores dos resultados empresariais, ou seja, ao poder actuar sobre indicadores não financeiros, pode-se corrigir a tempo o desempenho empresarial e melhorar os resultados antes que seja demasiado tarde; e por fim o enfoque prioritário sobre a satisfação dos clientes, como meio essencial para melhorar os resultados, através

dos trabalhadores motivados e com tecnologias adequadas à organização. Tudo isto deve constituir a infra-estrutura básica que permita à empresa desenvolver processos produtivos eficientes, orientados para a satisfação e fidelização dos clientes e, em consequência, para a melhoria da competitividade e para o aumento da rentabilidade da organização.

Como afirma Russo (2006), são diversas as virtudes atribuídas a esta ferramenta, das quais se destacam as mais importantes: a clarificação e a tradução da estratégia, a melhoria da comunicação, a melhoria do alinhamento estratégico, a melhoria do planeamento e da afectação de recursos, o desenvolvimento de *feedback* e aprendizagem estratégica e por fim, a flexibilidade do modelo para poder ser adaptado às necessidades específicas de cada organização.

Epstein e Manzoni, referidos por Sousa e Rodrigues (2002) identificam que uma das vantagens mais óbvias do BSC é o facto de sintetizar quatro perspectivas diferentes do desempenho da organização, num único e sucinto documento. O BSC agrupa um pequeno conjunto de indicadores num documento único e conciso, alguns dos quais eram já utilizados mas, normalmente de uma forma dispersa, em documentos diferentes e a maioria das vezes continham demasiada informação o que impedia uma boa análise.

Estes autores reconhecem ainda que “muitas empresas retiram benefícios do próprio processo de desenvolvimento do BSC. Algumas verificaram, ao desenvolver o BSC, que na realidade não tinham uma visão clara da estratégia que estavam prosseguir, ou dos factores chave de sucesso dessa estratégia. Em alguns casos, a gestão de topo não conseguia articular uma estratégia bem definida. Noutros casos, verificava-se a situação oposta: demasiadas pessoas expressavam claramente diferentes visões da estratégia da empresa.” (Sousa e Rodrigues, 2002, p.18).

Um dos exemplos mundiais de sucesso da implementação do BSC é o da cadeia de hotéis Hilton. De acordo com o relatório da empresa de consultoria Corvu (2003), o BSC foi aceite na cadeia de hotéis Hilton como uma filosofia, seguido e respeitado por todos os elementos da organização. Dois anos após a implementação do BSC a Hilton obteve os seguintes resultados:

- O índice de receitas de mercado da Hilton Hotels aumentou de 104% a 106%;
- O índice de fidelização de hóspedes subiu de 48% para 53%;

- A satisfação do cliente foi de 6,25, numa escala de 0 a 7;
- A retenção de clientes aumentou 6% para os 56%;
- O EBITDA (lucros antes de juros, impostos, provisões e amortizações) foi de 300 pontos acima da média do sector;
- A Hilton Hotels obteve uma margem de lucro 3% maior que os restantes hotéis de serviço completo.

Mais de dois anos depois, isto traduz-se num aumento de 100% do preço das acções da Hilton Hotels.

1.9 Desvantagens/problemas do *Balanced Scorecard*

Apesar de todas as vantagens referidas pelos mais diversos autores, são também muitas as críticas negativas apontadas ao modelo de Kaplan e Norton.

Uma delas prende-se com o elevado investimento, quer em tempo quer em dinheiro, na implementação do BSC. Também os resultados incertos e muitas vezes inquantificáveis, constituem limitações do BSC, desmotivando por vezes a decisão da sua adopção.

Norreklit (2000) citado por Russo (2006), enumera várias fragilidades deste modelo, desde o conceito de relações de causa-efeito, que afirma não contemplarem a dimensão de tempo, passando pela secundarização das relações com alguns *stakeholders*, nomeadamente fornecedores e instituições públicas. O autor refere ainda o facto de o BSC não prever a monitorização das actividades da concorrência ou dos desenvolvimentos tecnológicos.

Muitos autores criticam a aplicação do BSC, reconhecendo nesta ferramenta várias fragilidades e insuficiências, e propõem a adopção de outros modelos com o mesmo objectivo de medir o desempenho global da organização e orientá-la a longo prazo. Os conceitos mais referidos são o *Tableau de Bord* e o *Performance Prism*.

Estas críticas serão posteriormente abordadas no capítulo III sob a forma de erros e dificuldades de implementações.

1.10 Síntese

Neste capítulo foram abordadas as mudanças nos ambientes empresariais, conduzidas pelo fenómeno da globalização com o conseqüente aumento da competitividade entre as organizações. Estas mudanças vieram alterar todo o panorama de uma gestão orientada para o sucesso e são exigidas cada vez mais competências aos gestores de topo, assim como a todos os colaboradores das organizações. Agora, é fulcral que uma organização esteja aberta à mudança e que crie as condições necessárias para se adaptar às novas realidades.

Ferramentas como o BSC foram criadas com o intuito de tornar mais simplificada a complexa tarefa de supervisionar as estratégias empresariais. Ao contrário do que se passava anteriormente em muitas organizações, hoje em dia é fundamental que todos os colaboradores estejam a par da estratégia seguida pela empresa de modo a estarem todos alinhados no mesmo sentido, com o objectivo máximo e comum de cooperar para o sucesso da organização.

Esta ferramenta de gestão, mundialmente conhecida, tem tido uma adesão cada vez maior, não só por grandes empresas multinacionais como também por PME. Sendo cada vez mais os estudos elaborados com base nesta ferramenta, assim como consultores que dedicam o seu trabalho exclusivamente a esta área.

São inúmeras as implementações de sucesso, espalhadas um pouco por todo o mundo. Mas apesar disso é importante referir as fragilidades existentes nesta metodologia, que tornam difícil a tarefa de implementação, especialmente em empresas de dimensão mais reduzida.

É sobre estas fragilidades e dificuldades de implementação que se dedica o próximo capítulo.

**Capítulo III - *Balanced Scorecard*:
problemas de implementação identificados
durante o estágio na Klim Consulting**

1. Temática e objecto de estudo

No capítulo anterior foram estudados os conceitos e a envolvente da metodologia que é o BSC. No espaço que se segue, são retratadas aplicações práticas desses mesmos conceitos decorrentes da implementação do BSC em várias empresas, através da empresa de consultoria Klim Consulting.

No decorrer das implementações foram identificados vários erros e dificuldades, causados não só pelas pessoas, como também devido a processos organizacionais e até mesmo pela complexidade do modelo. Esses erros e dificuldades são aqui retratados por forma a que possam ser evitados, ou pelo menos minimizados em implementações futuras.

Os casos de estudo correspondem a situações reais e a metodologia de implementação, assim como os processos de análise são os praticados pela Klim Consulting.

De modo a proteger a identidade das empresas clientes, os nomes aqui apresentados são fictícios.

2. Erros e dificuldades de implementação de um *Balanced Scorecard*

São já inúmeros os livros e artigos publicados acerca da metodologia BSC, inúmeros também são os casos de sucesso que se multiplicam com o passar dos anos e com o aperfeiçoamento da metodologia. Apesar de todo o apoio teórico e o aparecimento de cada vez mais especialistas nesta matéria, existe uma certa dificuldade em alcançar o sucesso com a implementação do BSC.

Através das implementações e acompanhamentos realizados pela Klim Consulting, foi possível identificar algumas dessas dificuldades e deficiências, não só no processo de implementação desta complexa ferramenta, mas também em toda a sua envolvente.

Kaplan e Norton (2001) reconhecem as falhas existentes, às quais chamam de armadilhas. Armadilhas estas que as empresas deverão prever e precaver-se. Os autores identificam três tipos de problemas: de transição, de projecto e de processo. Os erros e dificuldades identificados no conjunto de empresas aqui apresentado enquadram-se na perfeição nestes três tipos de problemas. Sendo os problemas de transição associados ao processo de mudança, saída ou entrada de pessoas para os cargos superiores da organização, fusões ou aquisições de empresas. Quando uma empresa falha em questões acerca do projecto,

normalmente a razão reside no facto de o resultado final do *scorecard* não contar a história da estratégia. Por fim, os problemas relacionados com os processos retratam situações de falta de comprometimento, envolvimento de poucas pessoas, processos de desenvolvimento muito longos, entre outras. Sendo por isso os problemas relacionados com os processos as causas mais comuns do fracasso do BSC nas organizações, como poderemos constatar de seguida.

2.1 Envolvimento de toda a organização

Caso de estudo 1.1: MadeiCo.

A MadeiCo., uma empresa de mobiliário de madeira dedicada à produção de mobiliário doméstico em *kit*, tomou a decisão de implementar um BSC com vista à gestão do seu desempenho e monitorização da implementação da sua estratégia.

O Director Geral, filho de um dos fundadores da empresa e bem conhecedor do negócio, é responsável pelos processos relacionados com a execução da estratégia da empresa.

Após semanas de árduo trabalho por parte do Director Geral, este decidiu convocar os responsáveis pelas segundas linhas de gestão para uma reunião de apresentação dos mapas estratégicos e dos objectivos, indicadores e metas.

O que os responsáveis acabaram por constatar foi que não existia uma grande alteração relativamente aos indicadores avaliados anteriormente, sem a implementação do BSC, e ainda que, o que consideravam interessante avaliar não estava abrangido pelos indicadores.

Para além de não provocar uma grande alteração no comportamento dos colaboradores e da empresa, aqueles que pertenciam ao nível inferior da hierarquia não tiveram em momento algum informações sobre este projecto.

Uma das falhas mais comuns aquando da implementação do BSC prende-se com o envolvimento da massa crítica da organização no projecto. Por vários motivos, nem sempre é possível formar uma equipa equilibrada e multidisciplinar para realizar o acompanhamento do projecto, o que acaba por se tornar numa das maiores barreiras ao sucesso da implementação.

Uma das falhas que se identificam em muitas empresas é o envolvimento de poucas pessoas no projecto, o que aconteceu no caso acima apresentado. Neste caso existiu apenas um responsável, que ao invés de liderar o projecto acabou por ser o único a dedicar-se a ele. No caso referenciado, este responsável era um colaborador sénior, mas nem sempre assim acontece, por vezes os responsáveis são directores de área, contabilistas, entre outras funções, que apesar de fundamentais para o funcionamento da empresa, não têm os conhecimentos necessários para a elaboração de um BSC, nem o poder para o fazerem a implementar.

É comum desvalorizar um projecto de BSC, e não envolver colaboradores seniores da organização, tanto por já estarem demasiado ocupados com outros projectos, ou simplesmente porque crêem que o responsável do projecto tem competências e conhecimentos para o conduzir. É difícil uma só pessoa conseguir implementar um BSC, tirando partido de todo o seu potencial, mas apesar de difícil é possível. O que acaba por se constatar é que passado algum tempo da implementação, as mudanças são muito poucas. Os gestores de topo acabam por avaliar sob o prisma dos indicadores de sempre, seguem as orientações de sempre. Posto isto, mais uma vez se conclui a importância do envolvimento da gestão de topo, pois as suas competências e conhecimentos são essenciais para a formulação de objectivos, indicadores e metas.

O envolvimento da gestão de topo é um aspecto fundamental para o sucesso do BSC, e uma das deficiências mais comuns aquando da implementação do BSC. Não apenas porque é fundamental um envolvimento de toda a massa crítica da organização, mas também porque a gestão de topo ocupa uma posição de destaque cujo poder de decisão está na base de toda a estratégia. Sendo a estratégia um dos elementos centrais do BSC, é fulcral que a gestão de topo explique de forma sustentada a estratégia da organização. Muitas vezes nem os gestores de nível intermédio conhecem a estratégia da organização, se são eles que formam a equipa de implementação do BSC é bastante improvável que o consigam fazer de uma forma correcta.

A difícil tarefa de estudar diferentes hipóteses, fazer escolhas, optar por segmentos e mercados-alvo, entre outras decisões estratégicas não serão delegadas a quadros intermédios, mas sim decisões tomadas pelos quadros superiores da organização. Não

tendo poder nem conhecimentos para gerir tal conceito, é fundamental que a equipa de implementação de um BSC seja acompanhada pela gestão de topo.

De forma a superar esta dificuldade a gestão de topo deve estar familiarizada com o conceito BSC e reconhecer facilmente as vantagens que poderão advir da sua implementação. Caso a gestão de topo não entenda a importância desta ferramenta para a organização, por vezes será melhor não avançar com o projecto pois isso poderá significar o insucesso da implementação, com um conseqüente desperdício de recursos.

No caso de estudo apresentado, também os níveis inferiores da hierarquia não estavam familiarizados com o projecto, não conheciam o conceito de BSC nem as vantagens da sua implementação na organização. Ao não terem conhecimento da necessidade da mudança torna-se difícil agir de acordo com o esperado, pois o comportamento natural dos indivíduos passa pelo comodismo e pela continuação do desempenho das suas funções como até aqui. Este problema está relacionado com a necessidade de comunicação e divulgação abordado no ponto seguinte.

O oposto de ter pouca gente envolvida é também prejudicial, apesar de menos comum. O desenvolvimento de um projecto de implementação de BSC que envolva demasiados indivíduos, não é sustentável. O tamanho da equipa deve ser limitado, de modo a permitir discussões construtivas, a fácil transmissão de informação e uma cooperação sincronizada. Não quer isto dizer que cabe apenas a alguns colaboradores a participação na elaboração do BSC. Quer dizer sim, que deve ser criada uma equipa que coordene e lidere o projecto, mantendo envolvidos todos os colaboradores, dependendo da fase de implementação e da posição ocupada pelo colaborador na pirâmide hierárquica da empresa.

Seguindo as conclusões resultantes da experiência de Niven (2003), a equipa responsável pela construção do BSC deve englobar elementos de todas as áreas da organização que estão identificadas no plano de implementação, para assegurar deste modo, a representação do maior conhecimento possível da organização. Independentemente do tamanho da organização, a equipa do BSC deve ser constituída por cerca de dez elementos, o autor defende que este é o número máximo de elementos, pois com um número superior a este torna-se difícil obter consenso nas muitas decisões que será necessário tomar. (Figura 22)

Com base no trabalho realizado, Niven (2003) apresenta um quadro resumo com os diferentes papéis de uma equipa de BSC assim como das suas responsabilidades (Figura 22).

Responsável Executivo	<ul style="list-style-type: none"> • Assume a prioridade do projecto BSC; • Fornece informação à equipa acerca da missão, estratégia e metodologia; • Mantém a comunicação entre os <i>stakeholders</i> (internos e externos); • Garante recursos humanos e financeiros à equipa; • Fornece suporte e entusiasmo ao BSC divulgando-o à organização
Líder da equipa	<ul style="list-style-type: none"> • Coordena reuniões, planos, relata os resultados a todos os interessados; • Através da sua liderança, introduz a metodologia do BSC à equipa; • Assegura que todo o material de suporte está disponível para a equipa; • Fornece informação e <i>feedback</i> ao responsável executivo e à gestão;
Membros da equipa	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece conhecimento especializado das áreas funcionais; • Informa e influencia os seus respectivos líderes; • Age como um embaixador do BSC na sua unidade ou departamento; • Age no interesse da sua organização como um todo
Especialista em mudança organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta a consciência da produção de mudança organizacional; • Investiga de que modo as mudanças produzidas afectam o projecto BSC; • Trabalha com a equipa na produção de soluções para reduzir riscos relacionados com a mudança.

Figura 22 - Papéis e responsabilidades da equipa BSC (adaptado de Niven, 2003)

O projecto deverá compreender um responsável executivo que garanta o andamento e o bom funcionamento da implementação do modelo, e assegure todos os recursos necessários. Para garantir a coordenação da equipa é fulcral o destacamento de um líder que assuma o controlo do projecto. Como foi já referido, os membros da equipa deverão provir das várias áreas da empresa de modo a fornecer conhecimento especializado das suas áreas funcionais, assim como a disseminar o projecto pelos restantes colaboradores da empresa. Por fim, é proveitosa a inserção na equipa de um especialista em mudança organizacional. Este profissional observa o projecto e toda a sua envolvente de forma a reduzir ao máximo os riscos relacionados com a mudança.

Muitas vezes o projecto do BSC é visto como uma extensão de outros projectos que estão a ser implementados na organização, como por exemplo os projectos de melhoria contínua

ou qualidade. Apesar de compatível com outros programas, o BSC exige o comprometimento total da equipa de implementação. Este modelo tem um potencial enorme que acaba por não ser totalmente aproveitado quando se confunde com outros programas. Como referem Kaplan e Norton (2001), os programas da qualidade têm a ver com fazer de forma correcta as coisas, a estratégia tem a ver com fazer as coisas correctas.

2.2 Comunicação e divulgação

Caso de estudo 2.1: MetalCo.

A MetalCo. é uma empresa que actua na indústria metalomecânica vocacionada para a produção de bens direccionados para o sector da construção civil. O CEO da MetalCo. decidiu implementar o BSC solicitando para o efeito a todos os directores funcionais sugestões de indicadores com vista à construção do BSC. Esta solicitação obteve resposta de todos os responsáveis de departamento, mas apenas depois de muita insistência do CEO e da definição de um ultimato.

As sugestões recolhidas eram extremamente heterogéneas no que respeita à sua qualidade, profundidade e relevância para o negócio.

Ao analisar os dados o CEO não conseguiu evitar algum grau de desapontamento tendo de imediato solicitado uma reunião onde demonstrou o seu desagrado com os contributos dados.

Acabou por constatar que os seus colaboradores tinham dado resposta sem conseguir perceber qual o objectivo da solicitação, sem saber qual a relevância do BSC para o negócio e em muitos casos sem saber o que era o BSC.

Cada responsável de departamento definiu um conjunto de objectivos, que muitas vezes não tinham impacto significativo na estratégia por vários motivos:

- desconhecimento da estratégia da organização (os objectivos não estavam relacionados com a estratégia);
- utilização de indicadores operacionais já monitorizados (conforto na utilização de indicadores já conhecidos);
- desconhecimento do impacto da sua actividade para as restantes áreas.

É indispensável a existência de comunicação e de divulgação para que se proceda a uma correcta implementação e funcionamento de um BSC.

É bastante típico encontrar em Portugal uma "cultura de secretismo" nas organizações, proporcionada por gestores de topo, que protegem a informação que consideram de pouco interesse para os restantes colaboradores. É necessário provocar uma mudança nesta cultura, sendo fundamental que a gestão de topo incentive a comunicação dentro da organização. Uma comunicação franca, a partilha de informações e conhecimentos permitirá envolver todos os colaboradores da organização rumo ao sucesso deste processo de melhoria estratégica.

Para o sucesso deste modelo é imprescindível o envolvimento de todos os elementos da organização, uns com mais destaque que outros, é certo, mas é importante que todos conheçam o projecto, promovendo desta forma a receptividade e o despertar do comprometimento de todos, aspecto este não verificado tanto neste caso de estudo, como no anterior. Ora, caso os elementos não estejam familiarizados com o BSC e não compreendam do que se trata, não saberão quais os comportamentos que deverão adoptar para cumprir as expectativas.

No caso, algumas pessoas tinham vagos conhecimentos acerca do BSC, proporcionados por acções formativas externas nesta área, mas nem todos os directores funcionais tiveram acesso a elas. Para além disso, o BSC é um conceito complexo, que actua em várias vertentes, sendo necessário um conhecimento aprofundado da organização, o que não se verifica na grande maioria dos casos. Muitas vezes as unidades de negócio actuam de forma independente umas das outras, não sendo conhecidos os objectivos e implicações das várias áreas. É necessário, portanto, elaborar um plano de comunicação e divulgação tanto do projecto BSC como de toda a sua envolvente, onde estejam incluídos todos os colaboradores da empresa.

Seguindo o pensamento de Rampersad (2003), deve ser estudado o momento certo para comunicar à organização o projecto BSC. Esta divulgação não deve acontecer cedo de mais, pois como podemos constatar pelo que já foi referido, o BSC representa um processo um pouco moroso, e ao transmitir aos colaboradores os objectivos expectáveis de cada um cedo de mais, estes correm o risco de cair no esquecimento. O oposto também se verifica

frequentemente nas organizações, a divulgação tardia do BSC, o que poderá representar desconfiança e a não compreensão, como retratado no caso de estudo 1.1.

Com base em Kaplan e Norton (1996), o BSC deve ser divulgado a diferentes frentes, desde accionistas, alta direcção, direcção intermédia, líderes de equipa, empregados e até clientes e fornecedores. Este processo de divulgação pode ser difundido recorrendo a vários meios tais como folhetos, *posters*, relatórios mensais, *e-mails*, quadros informativos, e até reuniões, palestras e assembleias. Outro dos pontos a estudar é a frequência com que a informação é transmitida, pois este não deve ser um acto isolado, pelo contrário é importante manter todos os interessados ao corrente da evolução do projecto. Esta frequência deve ser estabelecida no plano de divulgação.

Uma das ferramentas que poderá auxiliar na divulgação do BSC são os diagramas de causa efeito. Ferramenta esta que relaciona os problemas identificados com as suas possíveis causas, e auxilia no processo de compreensão por parte de todos os colaboradores.

Em suma, devem ser expostas a vantagens deste modelo, assim como as melhorias que poderão advir da sua correcta implementação. Essas melhorias devem ser também estruturadas e bem argumentadas para que todos entendam a necessidade de mudança.

2.3 Resistência à mudança

Como refere Farreca (2006), cada organização tem a sua própria cultura, acompanhada do seu sistema de crenças e valores. A qualidade do ambiente interno de uma organização é influenciada pela cultura corporativa existente, que determina o nível de cooperação, o grau de dedicação e a profundidade do pensamento estratégico dentro da organização.

Ao aplicar um modelo como o BSC, pretende-se criar um impacto na organização, detectando-se falhas, práticas menos aconselháveis, e assim conduzir um processo de mudança, que poderá passar em alguns casos por uma mudança cultural. Ora este conceito, nem sempre é aceite e correctamente gerido nas organizações, existindo muitas vezes uma forte resistência a esta mudança.

O BSC é considerado já como um sistema de gestão da mudança, como foi referido aquando da temática da evolução do conceito. Ora, como sistema de gestão da mudança funciona também como facilitador dessa mudança, ao alinhar toda a organização.

Esta mudança organizacional deriva da mudança dos indivíduos, é necessário mudar as pessoas para mudar a empresa, isto consegue-se através da aquisição de conhecimentos e desabituação de hábitos e crenças menos correctas.

A mudança pode advir de vários factores, desde o avanço tecnológico, ao aumento da competitividade ou a globalização. Vários factores pressionam a organização a mudar, a adaptar-se à realidade e caso a organização não consiga acompanhar essa evolução será constantemente ultrapassada pelos concorrentes.

O que se identifica frequentemente nas organizações é o desprezo à mudança, por parte das pessoas. Existe um medo colectivo da mudança, a dificuldade de adaptação, o receio de ver as suas opiniões e ideias desvalorizadas e teme-se a desvalorização do seu trabalho. Isto forma uma barreira coesa à qual é chamada resistência, resistência à mudança. Vários factores podem explicar esta resistência, desde decepções em experiências anteriores, o medo do desconhecido, a desconfiança, a falta de informação até á fraca familiaridade com a cultura vigente.

De acordo com Rampersad (2003), a falta de compreensão da necessidade de mudar e dos objectivos da mudança é a razão mais comum para não mudar, o que aconteceu nos casos de estudo anteriores. Um fluxo de informação inadequado ou pouco exacto prejudica o processo de aprendizagem, logo implica a não-aceitação da mudança.

Neste caso em especifico, muitas vezes os indivíduos não entendem o que é o BSC, nem quais as razões para adoptar este modelo, não sendo explicadas as vantagens de mudar. Kaplan e Norton (1996b), defendem que o primeiro passo para uma implementação bem sucedida passa por reunir consenso e apoio entre os elementos da gestão no que respeita aos principais motivos para o desenvolvimento do projecto.

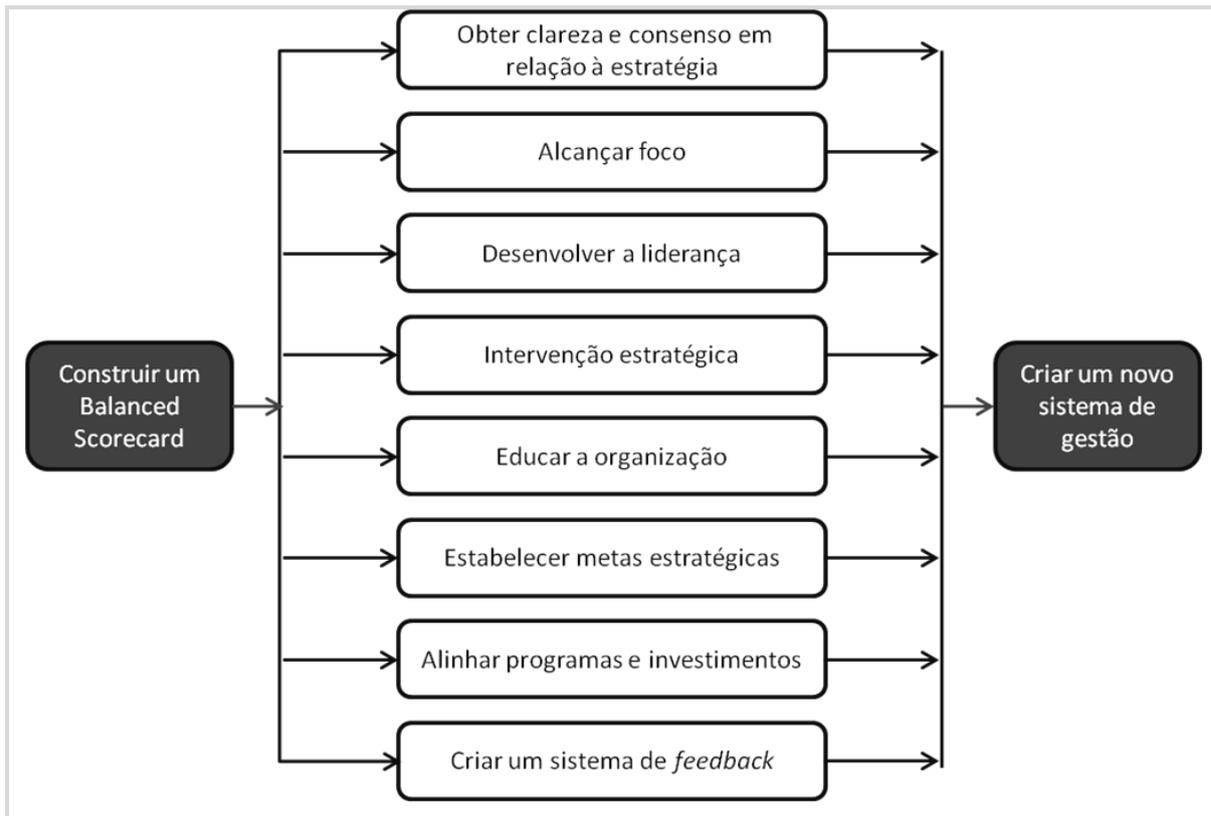


Figura 23 - Razões para a adoção do BSC (adaptado de Kaplan e Norton, 1966b)

A Figura 23 ilustra algumas das razões para a adoção do BSC. É benéfico que todos os elementos da organização tenham acesso a esta informação para que entendam o porquê de mudar.

Com base na experiência adquirida ao estudar empresas sujeitas a situações de mudança, Rampersad (2003) definiu alguns comportamentos que alimentam a resistência à mudança e que devem ser vivamente evitados, são eles:

- Ignorar a gestão de topo e as “pessoas-chave” ao tomar decisões acerca de mudanças drásticas. Preparar, em clima de secretismo, as decisões de mudança e anunciá-las em forma de surpresa, de forma repentina (como acontece no caso 1.1);
- Fornecer informações desorientadoras sobre “o quê”, “o porquê”, e “o como” referentes à mudança, ou reter essas informações e não as divulgar rapidamente. Ser lacônico e vago. Não estabelecer contacto com as partes envolvidas, acerca da necessidade e dos benefícios da mudança (como acontece no caso 2.1);

- Promover um clima de medo e desconfiança dentro da organização, estimulando sentimentos egocêntricos e mantendo os velhos hábitos e costumes;
- Pensar que se sabe sempre mais e melhor que os restantes e achar que essa é a atitude correcta. Não partilhar conhecimentos e empenhar-se para que os subordinados pensem de igual forma;
- Inexistência de empenho para que os colaboradores desenvolvam novas competências. Não delegar autoridade aos colaboradores sobre os processos pelos quais são responsáveis;
- Desencorajar e punir pessoas com boas ideias. Estimular os colaboradores a rejeitar as ideias dos outros. Emitir um *feedback* negativo;
- Não ter em atenção as ambições de terceiros durante o processo de mudança;
- Não tolerar erros, por irrelevantes que sejam. Punir com severidade quem os cometa, humilhar ou desvalorizar;
- Ignorar quem resiste à mudança, a oposição;
- Tratar o processo de mudança como um projecto bastante complexo, iniciando no que se considera mais difícil.

Para contrapor, o autor apresenta também algumas medidas ou métodos para estimular e motivar a mudança, entre eles:

- Averiguar se os colaboradores estão à vontade para iniciar o processo de mudança;
- Manter todos os intervenientes informados acerca do projecto, transmitindo a informação de forma clara, directa, honesta e consistente, de igual forma para todos. Dar a entender desde o início a possível abertura ou não a debates;
- Realçar e demonstrar a necessidade de mudança. Poderão ser utilizados exemplos práticos de sucesso, como forma de demonstrar como é imprescindível a mudança e que a própria sobrevivência da organização depende dessa mesma mudança;
- Envolver todos os colaboradores no desenvolvimento e implementação do BSC, sendo transparente a divisão de tarefas;

- Escutar e comunicar com todos os colaboradores.

2.4 Processo de análise e planeamento estratégico

Antes de ser iniciada a implementação do BSC, é necessário ter em atenção a envolvente da organização.

Muito já foi escrito em relação à formulação da estratégia de uma organização, mas esta continua a ser uma das maiores dificuldades encontradas.

Admitindo que não é um conceito indiferente à complexidade, a dificuldade parte muitas vezes da incompreensão dos papéis e da função da estratégia, da sua análise e planeamento. Uma análise estratégica ajuda a organização no processo de tomada de decisão, apesar não fornecer respostas directas, ajuda ainda a identificar e compreender os principais assuntos e temas estratégicos, assim como a gerir a ambiguidade dos mesmos. Com o auxílio da análise estratégica a organização poderá tornar-se mais flexível e mais aberta a processos de inovação. Na Figura 24 são então apresentados os diferentes papéis da estratégia.

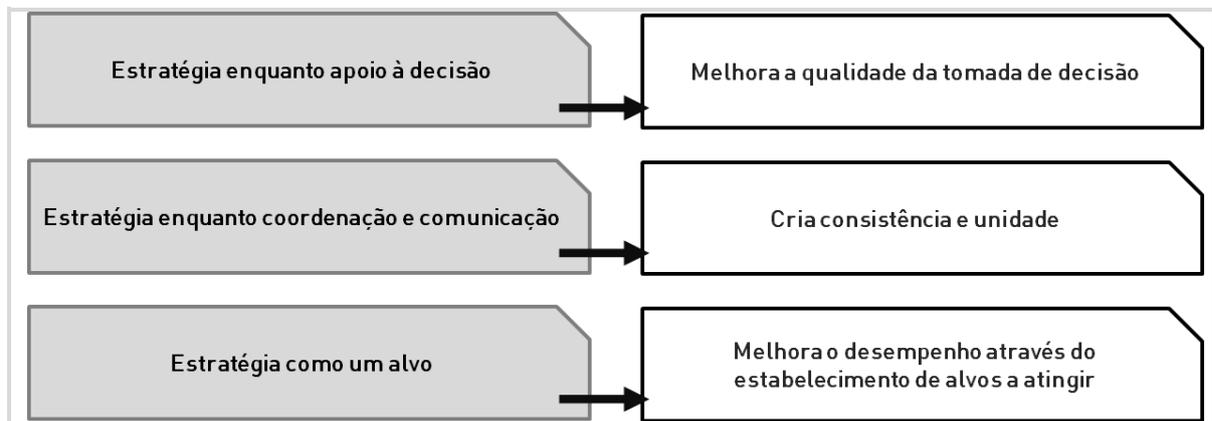


Figura 24 - Os diferentes papéis da estratégia (fonte: Klim Consulting)

A inexistência de uma estratégia definida ocorre mais frequentemente em PME, já que, por norma, as grandes empresas tem a sua estratégia clara e difundida por todos os colaboradores. Esta inexistência da estratégia não significa obrigatoriamente que não existe uma estratégia para a organização, o que acontece é que essa estratégia é conhecida e

definida apenas pela Administração, não sendo conhecida pelos restantes colaboradores da organização.

O que aconteceu na empresa retratada no caso de estudo 1.1 foi isso mesmo, o Director Geral, era o mais conhecedor da estratégia seguida pela empresa. Tendo elaborado o BSC com base nos seus conhecimentos, sem adição dos conhecimentos e sugestões dos restantes colaboradores. Para além disto, não desenvolveu uma análise estratégica da empresa, tendo confiado plenamente nos seus conhecimentos.

De forma a resolver estes problemas relacionados com a estratégia, a empresa deve conduzir eficaz e eficientemente um processo de análise e planeamento estratégico. Na Figura 25 é apresentado o processo de planeamento estratégico da Klim Consulting, o qual é aplicado em empresas clientes de forma a estabelecer as bases necessárias para a implementação do BSC.

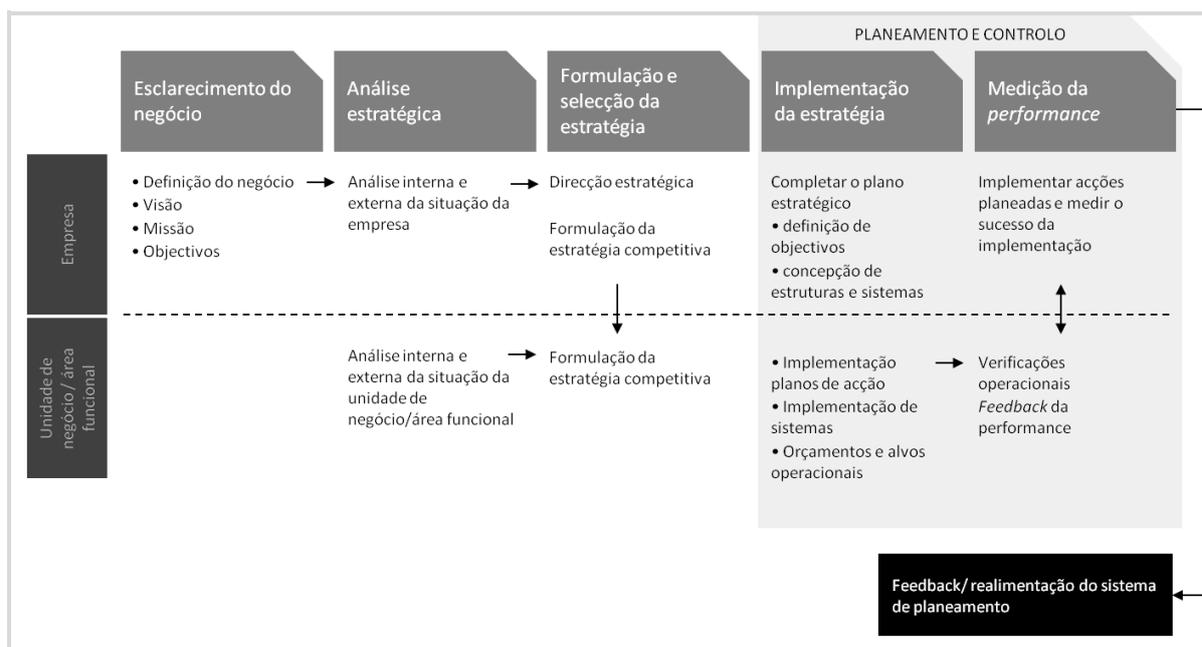


Figura 25 - O processo de planeamento estratégico (fonte: Klim Consulting)

Numa fase inicial, todos os colaboradores devem ser conhecedores da organização em que trabalham, sendo explicito qual o negócio da organização, qual a sua visão, missão e objectivos. Só assim todos poderão trabalhar para alcançar os objectivos gerais, caso contrário não saberão para onde se dirigem. Problema este identificado nas duas empresas apresentadas anteriormente.

Após o esclarecimento do negócio, a empresa deve recorrer aos conceitos já amplamente estudados pela literatura, de forma a realizar análises internas e externas ao ambiente envolvente. São várias as ferramentas utilizadas para analisar os ambientes internos e externos da organização. Uma das ferramentas mais comuns e que permite uma análise bastante completa ao ambiente envolvente é a análise SWOT.

SWOT é a sigla utilizada para as palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*. Em português forças e fraquezas, que dizem respeito ao ambiente interno da organização, e oportunidades e ameaças que se referem ao ambiente externo. Esta ferramenta é de aplicação bastante simples e permite verificar a posição estratégica da organização no seu ambiente envolvente. De acordo com o método seguido pela Klim Consulting, deve ser pedido a todos os elementos da equipa que identifiquem os pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades da organização, segundo a sua perspectiva e que atribuam um valor-peso a cada ponto identificado, valor esse que posteriormente será tratado e para cada ponto será calculada a média, a mediana e o desvio padrão. A partir daqui são identificados os problemas maiores da empresa e procede-se à identificação das suas causas.

De seguida é aconselhável a elaboração de uma análise das cinco forças de Porter (Figura 26). Esta ferramenta, concebida por Michael Porter em 1979, permite a obtenção de uma análise da competição entre as empresas do sector, e da sua atractividade. Este modelo tem em consideração cinco factores, são eles cinco “forças” competitivas que ao serem estudadas e relacionadas permitem à empresa formular a sua estratégia empresarial. As cinco “forças” definidas são: a rivalidade entre concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de produtos substitutos e a ameaça de novos “entrantes”.

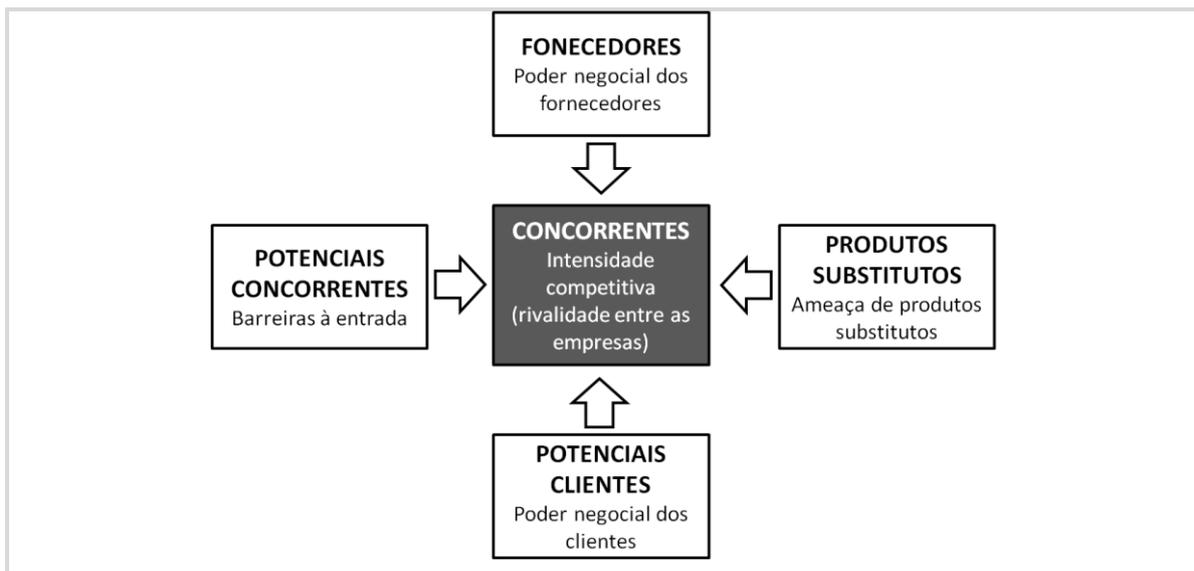


Figura 26 - Modelo das cinco forças de Porter (adaptado de Porter, 1985)

A rivalidade entre concorrentes constitui para a maioria dos sectores o principal determinante da competitividade do mercado. As empresas competem entre si a vários níveis, desde o preço, ao produto, à inovação, ou até mesmo em relação à publicidade. A intensificação desta rivalidade pode depender de vários factores: concentração (número e tamanho das empresas existentes), diversidade dos concorrentes (diferença nos objectivos, estrutura de custos), diferenciação do produto, entre outras.

Os fornecedores representam por si só uma fonte de poder para a empresa, já que estes, por vezes, têm a possibilidade de filtrar clientes, elegendo com quem preferem trabalhar, ou até mesmo definir o preço dos seus produtos.

Também os clientes são uma fonte de poder, estes exigem mais qualidade por um preço mais baixo. Iniciando um ciclo de competição entre os diversos concorrentes. O poder de negociação dos clientes depende do tamanho e concentração destes em relação aos fornecedores, da informação que têm ao seu alcance, e da habilidade de integrar verticalmente a montante.

Os factores que determinam a intensidade da ameaça de produtos substitutos passam pela propensão dos clientes consumirem produtos substitutos e o preço e desempenho do produto da empresa relativamente aos produtos substitutos.

Por fim, muitas empresas entram no mercado com a ambição de conseguir alcançar uma quota significativa no sector em que se inserem. Caso existam barreiras à entrada que

dificultem a sua inserção, torna-se mais difícil a sua fixação no mercado, ou seja a ameaça à entrada é reduzida. Caso os novos concorrentes se consigam estabelecer poderá haver uma perda de rentabilidade por parte das empresas existentes anteriormente. Portanto, essa ameaça da entrada de novos concorrente depende da quantidade e intensificação das barreiras à entrada. As principais barreiras à entrada são os requisitos de capital, as economias de escala, a diferenciação do produto, o acesso aos canais de distribuição, as barreiras legais e regulamentares, entre outras.

Para complementar a análise estratégica, outra das ferramentas mais utilizadas é a cadeia de valor (Figura 27). A cadeia de valor, ferramenta introduzida também por Michael Porter em 1985, representa um conjunto de actividades, primárias e de apoio, desempenhadas por uma organização desde as relações existentes com os seus fornecedores, passando pelos ciclos de produção, até à venda e distribuição final.

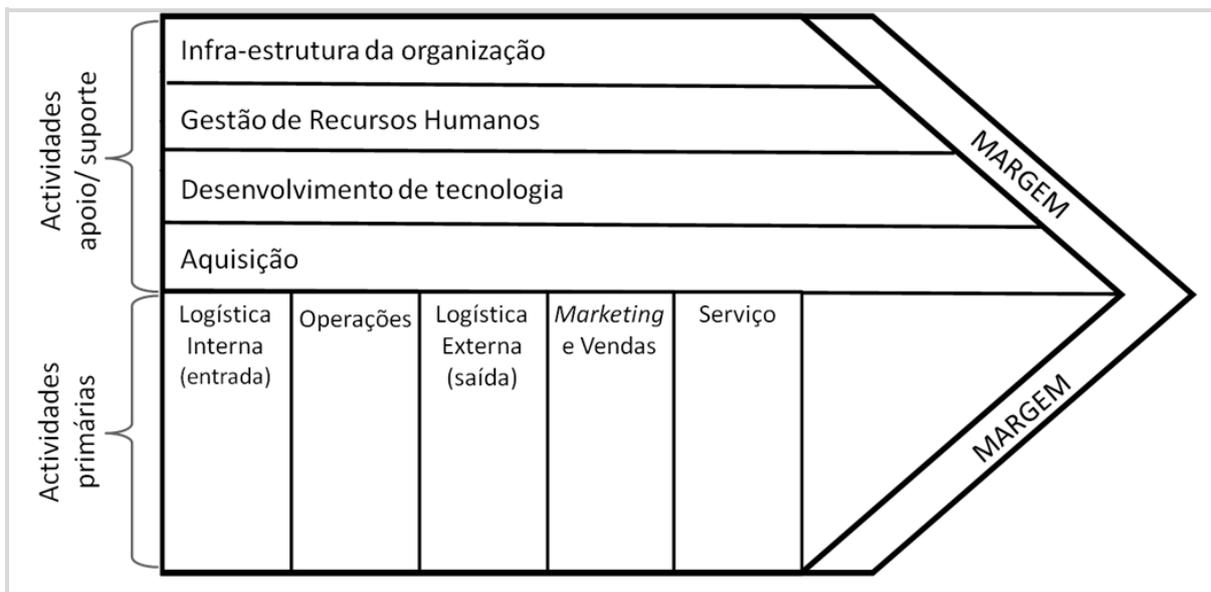


Figura 27 - Modelo da cadeia de valor (adaptado de Porter, 1985)

Uma organização, ao decompor as suas actividades por relevância estratégica, consegue facilmente analisar o comportamento dos custos e as fontes existentes assim como potenciais de diferenciação em cada processo de negócio realizado, com o objectivo de acrescentar valor para o cliente. A cadeia de valor de uma empresa poderá inserir-se num contexto mais amplo, integrando as cadeias de valor de fornecedores e de distribuidores.

As actividades primárias representadas na cadeia de valor dizem respeito a actividades relacionadas com a criação ou transformação de produtos ou serviços. Logística interna, logística externa, marketing e vendas, e actividades relacionadas com o serviço são exemplos de actividades primárias.

As actividades de apoio ou de suporte são, como o próprio nome indica actividades que apoiam directa ou indirectamente, a execução das actividades primárias. Exemplos destas actividades são: as infra-estruturas da empresa, a gestão de recursos humanos, o desenvolvimento tecnológico ou actividades relacionadas com a aquisição de matérias-primas ou outros *inputs*.

O espaço na cadeia de valor dedicado à margem corresponde ao valor que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto que a empresa oferece. A margem é a diferença entre o valor total do produto e o custo colectivo da execução das actividades que acrescentam valor.

Em suma, o objectivo geral do modelo da cadeia de valor é identificar os principais fluxos de processos dentro de uma organização.

Após a realização da análise estratégica é altura da empresa se dedicar à formulação e selecção da estratégia.

Estabelecida a estratégia da organização, o passo seguinte é pô-la em prática. A implementação da estratégia é um ponto crítico para muitas organizações. Como já foi referido no capítulo anterior, é bastante reduzida a percentagem de empresas que conseguem executar a sua estratégia. De acordo com isto, Niven (2003) argumenta mesmo que o centro da questão está na execução da estratégia e não na sua formulação ou definição. A rápida mudança da cultura organizacional, a falta de conhecimento da estratégia por parte de toda a organização e a incapacidade dos gestores de topo imporem às outras pessoas da organização as decisões tomadas, constituem graves problemas na execução da estratégia.

Ora, o BSC é um bom facilitador para a execução da estratégia. Assegurando o planeamento e o controlo da mesma e posteriormente permitindo a medição do

desempenho aos vários níveis hierárquicos. A implementação da estratégia cruza-se então com a implementação do modelo BSC.

Nesta fase completa-se o plano estratégico, que engloba as actividades de definição dos objectivos globais da organização assim como a concepção de estruturas e sistemas, de modo a sustentar todo o modelo. A nível departamental, após a definição das iniciativas que levarão à execução dos objectivos, logo à execução da estratégia, define-se os planos de acção a serem cumpridos.

Esta fase de planeamento e controlo deve ser alvo de uma reavaliação periódica, sendo acompanhados os vários indicadores e efectuadas as devidas alterações, quer a nível organizacional, quer a nível departamental.

2.5 Desconhecimento da metodologia de implementação

Não se pode dizer que a metodologia de implementação do BSC seja por si só um processo simples. Associado a isso, o facto de habitualmente se verificar um desconhecimento da metodologia por grande parte dos colaboradores faz com que este seja um dos problemas identificados em várias empresas.

Este problema está relacionado com a falta de comunicação e com falhas na transmissão de informação aos vários níveis hierárquicos.

A implementação do *Balanced Scorecard* deve ser um ponto de máxima importância, pois é nesta etapa que se assegura ou não o cumprimento da estratégia (Figura 28). Definindo correctamente todos os componentes do modelo, fazendo um planeamento orçamental e de recursos realista, se toda a organização tiver conhecimento do projecto, se for feita uma avaliação objectiva dos recursos e se for feita uma profunda análise estratégica, a organização está em condições para obter uma implementação eficaz e efectiva. Conseguindo realizar uma correcta implementação é possível cumprir a estratégia definida.

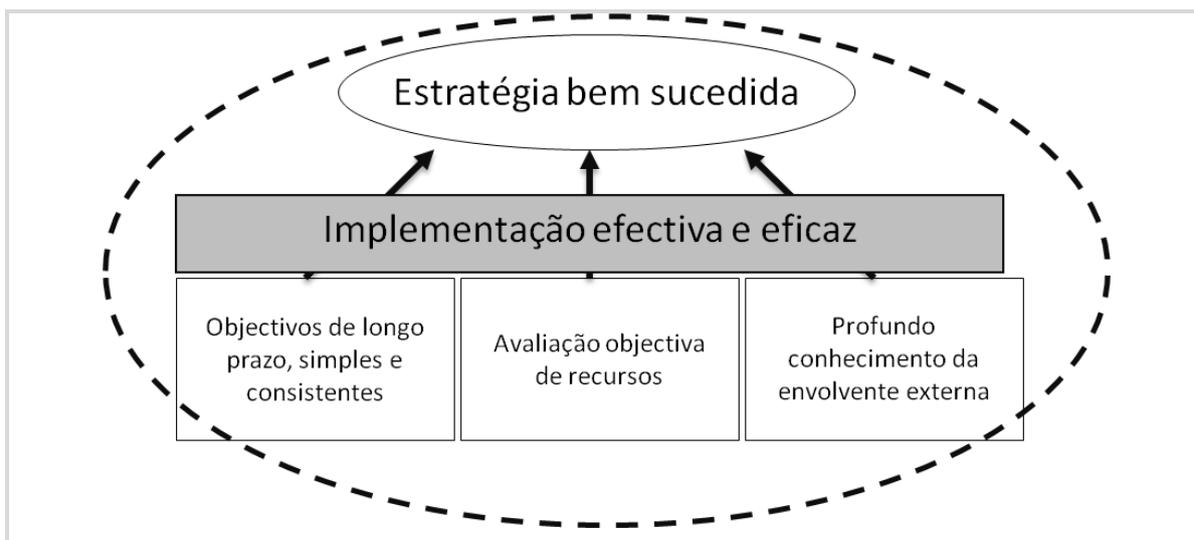


Figura 28 - Elementos comuns a uma estratégia de sucesso (Fonte: Klim Consulting)

A Klim Consulting aplica a metodologia apresentada na Figura 29. A implementação do modelo deve ser constantemente acompanhada por uma equipa que assegure a gestão do projecto, e a promoção da mudança. Estas duas componentes são fundamentais para uma implementação eficaz, já que como em qualquer projecto, há que eleger indivíduos responsáveis pela realização e coordenação das etapas definidas. Em relação à promoção da mudança, como foi referido anteriormente este é um conceito associado ao BSC, já que este representa efectivamente uma mudança organizacional, pelo que deverá ser alvo da devida atenção para que seja possível controlar os pontos menos positivos que daí advêm.

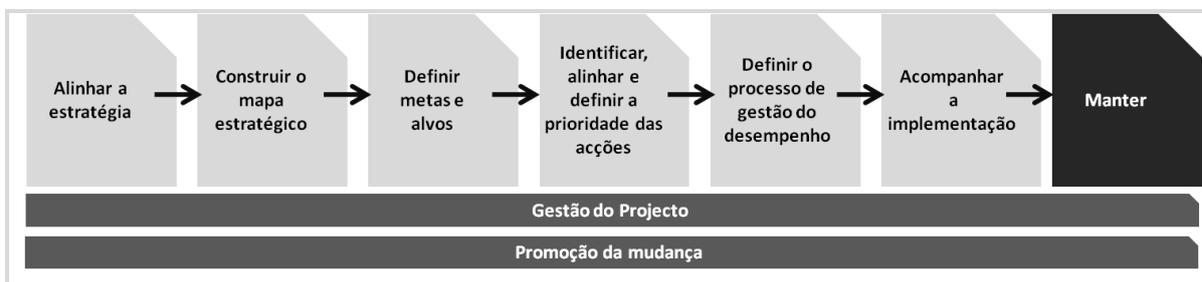


Figura 29 - Metodologia de implementação (Fonte: Klim Consulting)

Numa primeira fase, o projecto de BSC é alinhado com a estratégia da organização, consensualizando os grandes vectores estratégicos. O projecto deve ser comunicado a toda a organização, assegurando uma visão partilhada do mesmo.

Seguidamente, com o objectivo final de construir o mapa estratégico, devem ser introduzidos a toda a organização os conceitos associados ao BSC, para que se garanta a máxima compreensão por parte de todos os colaboradores. Após esta compreensão do modelo, devem ser definidos temas e objectivos estratégicos e iniciar a construção do mapa estratégico.

Após definir os objectivos estratégicos devem ser definidos os indicadores correspondentes a cada um, assim como as metas a atingir.

As iniciativas devem ser definidas de seguida. Ou seja, são definidas as acções necessárias para assegurar a prossecução dos objectivos identificados. Estas acções são posteriormente hierarquizadas por ordem a realizar, ou seja estabelecem-se prioridades. De forma a garantir a correcta execução das acções são definidos responsáveis e ainda quais os recursos físicos e humanos necessários para as realizar.

Estas iniciativas, assim como todo o projecto, devem ser constantemente acompanhadas, pelo que deve ser definido um processo de gestão do desempenho, para que os resultados sejam constantemente avaliados e seja possível emitir *feedback* aos intervenientes.

Por fim, procede-se à validação completa do plano de implementação do BSC, e inicia-se o acompanhamento da implementação.

Como projecto moroso que é este deve ser constantemente acompanhado e ajustado.

Na Figura 30 é apresentado um modelo resumo, delineado por Farreca (2006), que engloba vários pontos desde a análise estratégica até à elaboração dos BSC departamentais.

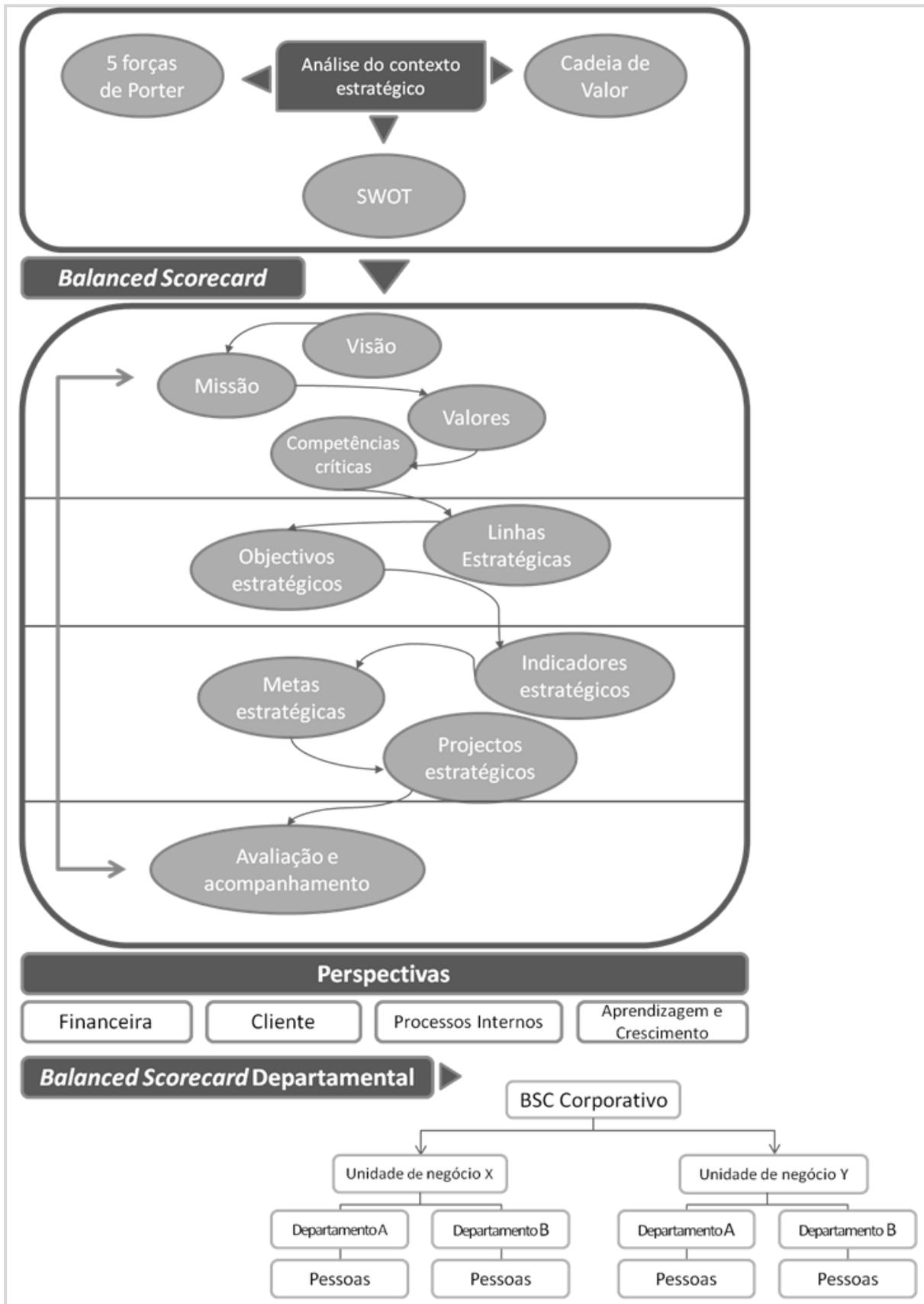


Figura 30 - Modelo teórico da formulação e implementação estratégica (adaptado de Farreca, 2006)

2.6 Monitorização e avaliação pós-implementação

Após a construção do BSC é necessário fomentar a sua utilização, aperfeiçoamento, ajustamento às necessidades que se irão evidenciar e avaliar os resultados obtidos. Através da recolha de dados periódica, que poderá ser semanal, mensal ou trimestral, a organização obtém a informação necessária ao controlo das actividades operacionais, avaliando assim se as orientações estratégicas anteriormente definidas estão a ser cumpridas.

Esta é uma das questões que as organizações mais descoram, já que não mantêm o acompanhamento exigido pela metodologia ao longo do tempo. Este modelo exige esse tal acompanhamento para que se torne útil à empresa, caso contrário acabará por não produzir uma mudança positiva na organização.

Ao começar a analisar os indicadores com uma frequência regular, a organização depara-se com a indefinição de como interpretar os resultados. Normalmente as organizações não têm um método bem definido, sendo normalmente por comparação com a meta que se realiza a sua avaliação. Por isso é importante que se defina metas realistas e que estas sejam também revistas ao longo do tempo.

2.7 Alinhamento e ligação entre todas as unidades da organização

Caso de estudo 2.2: MetalCo.

Quando a MetalCo. iniciou a implementação do seu BSC, partiu de um conjunto de indicadores solicitados pelo CEO às diferentes áreas funcionais da organização. Cada director funcional sugeriu como indicadores a incorporar no BSC basicamente aqueles que utilizava, no seu dia-a-dia, para monitorizar os seus processos. O problema que desde logo se coloca tem precisamente a ver com a falta de alinhamento que estes indicadores têm com os objectivos estratégicos da organização.

Se cada unidade de negócio seguir a sua própria estratégia, sem um alinhamento prévio da estratégia global, a organização não partilha de um vocabulário estratégico comum, como referem Kaplan e Norton (2001). Este tipo de erro é mais comum em empresas de maior dimensão, que acabam por perder o interesse no BSC, pois cada unidade adopta medidas distintas, sem conexão com a restante organização, não prevendo sinergias com as

restantes divisões organizacionais. Está provado que sem o foco em potenciais sinergias e cooperações o sucesso do BSC organizacional é temporário.

A par disto é comum nas organizações pensar-se que nem todas as actividades necessitam de ser estudadas e incluídas no sistema de medição. Ora isto é um erro já que todas as actividades da organização necessitam de ser sujeitas às medições, caso contrário não existe contribuição dessas actividades para a realização dos objectivos estratégicos.

Para o bom funcionamento de BSC é então fulcral que exista um alinhamento de todas as unidades de negócio da organização, mas é imprescindível que este alinhamento se faça acompanhar de uma interligação entre essas unidades. Como foi já referido anteriormente, o BSC funciona através do “efeito cascata”, sendo criados *scorecards* globais, respeitantes à organização como um todo, até *scorecards* departamentais ou individuais, dependendo do projecto elaborado pela organização. Todos estes *scorecards* devem estar alinhados, os individuais pelo principal da organização. Quando isto acontece todos os objectivos estão interligados, e os esforços alinhados com a estratégia global da empresa.

Como refere Rampersad (2003), a missão organizacional aplica-se a todos os escalões hierárquicos, a visão definida e os correspondentes factores críticos de sucesso, objectivos, metas e iniciativas de melhoria são ajustados e sincronizados a cada unidade de negócio e equipas. O BSC organizacional, o primeiro a ser construído, serve como referência para os restantes. Caso os BSC pessoais estejam nos objectivos definidos pela organização, estes também devem respeitar esta ordem e os membros de cada um dos níveis mais baixos da organização devem reflectir sobre quais as suas ambições dentro da organização, assim como as suas ambições pessoais.

2.8 Correlação existente entre objectivos e indicadores

Caso de Estudo 3.1: TorneCo.

A TorneCo., uma PME pertencente à área de tornearia, dedica-se à produção de peças de pequena dimensão em metal para grandes indústrias de vários ramos de actividade.

A TorneCo. iniciou a implementação do BSC há cerca de um ano, tendo sido envolvidos todos os elementos da empresa aquando do desenvolvimento das várias componentes do BSC.

No final do ciclo de avaliação a empresa constatou que alguns dos objectivos definidos tinham sido atingidos mas tinham dado um contributo negativo para o desempenho do negócio. Dois exemplos: os operadores fabris tinham como objectivo diminuir em 15% a sucata produzida (não-conformes) e os comerciais tinham como objectivo aumentar as vendas 20% nos mercados de actuação.

O que é que se passou? Os operadores alargaram o seu crivo de controlo e deixaram passar como conformes peças defeituosas, pois estavam a trabalhar para o seu objectivo de redução de sucata. A consequência resultante apareceu sob a forma de reclamação (custos associados às mesmas, re-trabalho e imagem da empresa).

Os comerciais venderam mais, mas venderam a clientes que não pagaram. Pioraram o período médio de recebimentos, contribuindo desta forma para um agravamento da tesouraria.

Como podemos concluir através do caso de estudo acima relatado, nem sempre as iniciativas estratégicas têm impacto positivo para o alcance dos objectivos estratégicos, podendo levar ao consumo de recursos e de tempo sem benefício para os resultados.

Este problema agrava-se quando não existe um alinhamento entre as diferentes unidades de negócio, problema abordado no ponto anterior.

Para precaver este problema, é utilizada na Klim Consulting uma matriz de correlação que estuda o impacto das iniciativas estratégicas entre si, ou com os objectivos estratégicos. Com diferentes nomes, vários autores referem a utilidade da elaboração de um painel ou tabela deste género para que sejam antecipados este tipo de problemas.

Objectivos Iniciativas	Perspectiva Financeira			Perspectiva do Cliente		Perspectiva dos Processos Internos		Perspectiva de Aprendizagem e	
	Aumentar as vendas	Aumentar o valor	Aumentar rentabilidade	Fidelizar clientes	Captar novos clientes	Optimização de processos	Lançar novos produtos	Ter capacidade de investigação	Motivação dos recursos humanos
Dar formação a vendedores	Impacto positivo alto	Impacto positivo baixo	Sem impacto	Impacto positivo alto	Impacto positivo alto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto
Internacionalização em Espanha	Sem impacto	Sem impacto	Impacto positivo baixo	Sem impacto	Impacto positivo alto	Sem impacto	Impacto positivo baixo	Sem impacto	Sem impacto
Contratos com hipermercados	Sem impacto	Impacto negativo	Impacto negativo	Sem impacto	Sem impacto	Impacto positivo alto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto
Política de R.H. – incentivos e promoções	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Impacto positivo alto
Criação de departamento I&D	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Impacto positivo baixo	Impacto positivo alto	Impacto positivo alto	Sem impacto



Tabela 4 - Exemplo do impacto das iniciativas nos objectivos estratégicos (adaptado de Russo, 2006)

A Tabela 4, apresenta uma tabela que permite então, apurar as iniciativas que são mais úteis para alcançar os objectivos através da selecção das que têm um impacto positivo elevado nesses objectivos.

Este exercício pode ser feito confrontado os objectivos estratégicos entre si, obtendo assim uma resposta clara sobre quais os objectivos que deverão ser revistos e de que forma deverão ser aplicados nas diferentes áreas funcionais da organização.

Adaptando a situação relatada no caso de estudo, o objectivo estratégico de diminuir a sucata produzida poderá provocar um impacto negativo noutros objectivos estratégicos, caso esse aspecto não seja alvo de atenção por parte da equipa de implementação. Se não existir um alinhamento entre todas as unidades dentro da organização, onde seja perceptível para todas as unidades as sinergias criadas entre os vários departamentos, determinada área ao trabalhar para alcançar o seu objectivo poderá estar a prejudicar as restantes áreas.

Portanto, a organização deve fazer uma escolha cuidada das iniciativas e dos objectivos, analisando as suas implicações aos vários níveis, estudando o historial da empresa e tendo em conta a experiência acumulada de todos os intervenientes.

A Figura 31 ilustra a relação existente entre indicadores, iniciativas, metas e objectivos, e retrata a importância de existir um alinhamento entre todos estes componentes. O exemplo apresentado está associado ao objectivo estratégico de melhorar o desempenho do

indicador satisfação dos clientes, que está actualmente nos 45% tendo uma meta definida de 90%. Esta meta será atingida com o contributo da iniciativa estratégica de implementar um sistema automatizado de gestão de clientes.

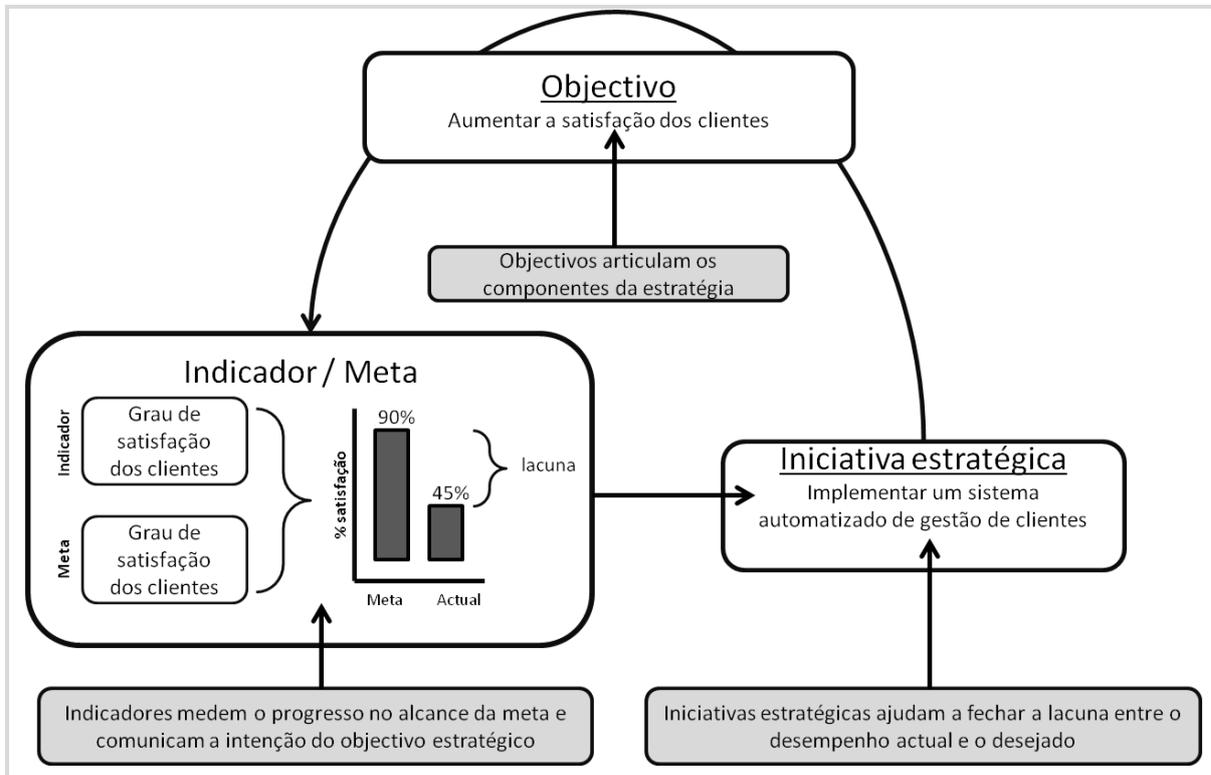


Figura 31 – Exemplo da ligação entre objectivos, indicadores e metas (adaptado de Rampersad, 2003)

Como refere Gomes *et al.* (2007), as relações entre os objectivos e indicadores devem ser explícitas de forma a serem vigiadas, validadas e geridas.

De acordo com Niven (2003), as medidas ou indicadores devem estar vinculados com as relações causa-efeito que partem dos indutores de resultado da perspectiva de aprendizagem e crescimento e chegam à perspectiva financeira.

Apesar disto, o estabelecimento destas relações de causa-efeito representa uma das dificuldades do BSC.

As relações de causa-efeito reflectem a casualidade das ideias estratégicas, logo os objectivos estratégicos estão relacionados entre si e influenciam-se mutuamente. Niven (2003) indica alguns dos propósitos dessas cadeias de relações:

- Mostrar as relações e as dependências existentes entre objectivos estratégicos numa perspectiva, e entre ela e as restantes;
- Clarificar os efeitos recíprocos para a consecução do objectivo;
- Dar conhecimento à Direcção das relações, bem como da importância dos diferentes objectivos;
- Fomentar a compreensão conjunta de toda a estratégia;
- Representar a forma de actuação conjunta das diferentes áreas, no sentido de executar a estratégia;
- Fomentar a colaboração entre os objectivos e as áreas;
- Identificar os indicadores de controlo prévio;
- Converter a lógica dos objectivos estratégicos em factos imagináveis e assim mais fáceis de comunicar;
- Proporcionar o modelo de definição para o êxito estratégico;
- Funcionar como uma ferramenta eficaz de diagnóstico para avaliar a implementação do BSC.

Para Horváth e Partners (2003 *apud* Gomes *et al.*, 2007), as relações de causa-efeito devem ser formadas e expressas com o seguinte conteúdo:

- Relação (numeração, objectivo influente, objectivo influído) bem como esclarecimentos sobre a relação;
- Como influi a modificação do objectivo A (objectivo influente) na consecução ou não do objectivo B (objectivo influído);
- Outras consequências que podem surgir (opcional);
- Quais as premissas externas em que se baseiam as relações (opcional).

2.9 Implementação dos planos de acção

Caso de estudo 1.2: MadeiCo.

No final do processo de concepção do BSC da MadeiCo., foram negociados objectivos individuais para cada um dos colaboradores e, conseqüentemente, as iniciativas a executar para cada equipa ou indivíduo.

Acontece que ao definir essas iniciativas não houve o cuidado de, para cada objectivo definido, definir quais os meios necessários para assegurar a prossecução dos mesmos. Não foram definidos que recursos seriam necessários, que competências deveriam ser adquiridas, ou quem iria coordenar essas actividades.

Não sendo atribuída responsabilidade pela coordenação a nenhum dos indivíduos, algumas das iniciativas incorporadas no plano de acção foram descuradas e acabaram por não ser cumpridas, não assegurando, a longo prazo, o cumprimento dos objectivos.

A falta de acompanhamento e monitorização de alguns indicadores ao longo do ciclo de desenvolvimento não permitiu a adopção de medidas correctivas perante situações de desvio.

Este erro está relacionado com outros pontos como a monitorização e avaliação pós-implementação.

Em muitas organizações existe uma falta de disciplina para a execução das iniciativas. Existem iniciativas fáceis de cumprir, mas existem outras também mais complexas que exigem alguma coordenação e disponibilização dos recursos necessários. Muitas vezes por acomodação ou simples resistência à mudança, não é interiorizada a importância da realização das iniciativas, que são fundamentais para efectuar a transformação entre o estado da empresa actual e o estado da empresa no futuro.

Por forma a delegar responsabilidades, é benéfica a utilização de uma ferramenta que indica quais os intervenientes em cada iniciativa e quais as suas funções. Esta ferramenta é conhecida como análise de RACI, siglas utilizadas para designar em inglês *Responsible*, *Accountable*, *Consulted* e *Informed*. Esta análise permite de forma simples e clara o mapeamento e atribuição de funções entre os departamentos ou indivíduos de forma a assegurar que todas as actividades são geridas da forma mais eficaz e eficiente possíveis.

Para a delegação dos quatro papéis pode ser construída uma tabela que permita determinar com exactidão quem são os intervenientes na actividade e quem assume as responsabilidades para cada passo dessa mesma actividade. Na Tabela 5 é apresentado um exemplo de uma análise RACI, onde para cada acção são associados os responsáveis, os consultados e os informados.

ACÇÃO	NOME									
	LL	GM	CC	MC	PV	RG	AV	OC	RR	
Melhorar o processo de análise das causas das não conformidades	R	C	I	I	I		I			A
Implementar o programa 5S's com vista à melhoria das condições de trabalho	C	R	I	I	I		I			A
Implementar um Sistema de Higiene e Segurança no Trabalho	C	R	I	I	I		I			A
Recrutar e seleccionar um comercial	I	C	I	I	I	R	I	C		A
Promover acções formativas a vendedores	I	I	I	I	I	R	I	C		A

Tabela 5 - Exemplo de análise RACI

Outras organizações falham na avaliação da eficácia das iniciativas. Ao executarem as iniciativas como actos isolados, preocupando-se apenas com a sua realização, esquecem-se do seu propósito que é contribuir para a melhoria dos resultados dos indicadores presentes no BSC, pondo em prática dessa forma a estratégia.

2.10 Processo de definição de indicadores

Alguns dos fracassos ocorrem devido a deficiências do próprio projecto do BSC. Kaplan e Norton (2001) reconhecem este tipo de erros cometidos, e admitem que um dos mais frequentes prende-se com os indicadores. Por vezes as organizações adoptam poucos indicadores e não conseguem o equilíbrio entre os resultados pretendidos e os vectores de desempenho desses mesmos resultados. Por outro lado, também é comum encontrar organizações que adoptam indicadores em excesso.

Várias são as teorias acerca da quantidade de indicadores a utilizar e como reparti-los pelas diferentes perspectivas, mas para os criadores Kaplan e Norton (2001) o BSC deverá incluir de 20 a 25 indicadores. A distribuição aconselhável será de cinco indicadores (22%) para a perspectiva financeira, cinco indicadores (22%) para a perspectiva do cliente, oito indicadores (34%) para a perspectiva dos processos internos e cinco indicadores (22%) para a perspectiva de aprendizagem e crescimento. A maior percentagem para os processos internos reflecte a importância que estes têm para os resultados financeiros e para os resultados para os clientes.

É de referir que cerca 80% dos indicadores devem ser não financeiros, contrariando a tendência tradicional de mensuração.

Num artigo, Schneiderman (1999) aponta que a dificuldade em definir bons indicadores é uma das principais barreiras do BSC. Enquanto os indicadores financeiros já são utilizados há mais de um século, os indicadores não financeiros são relativamente recentes. Isto significa que os indicadores financeiros foram já exaustivamente estudados e aperfeiçoados, o que não acontece com os indicadores não financeiros, daí acumularem um certo grau de insegurança e desconfiança para muitos gestores.

Como foi já referido anteriormente, é importante assegurar um equilíbrio entre indicadores de resultado e indicadores de processos. Os indicadores de resultado podem ser relacionados com os processos ligados ao cliente, e são bastante úteis como ferramenta de gestão.

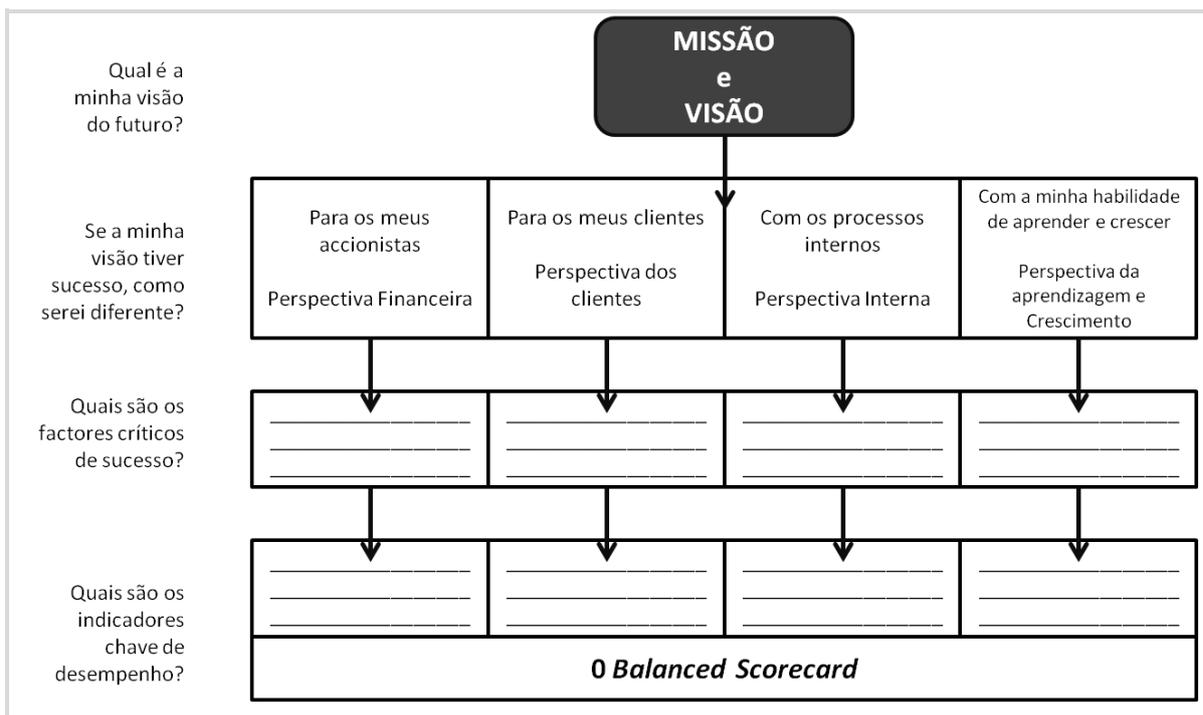


Figura 32 - Ligação dos indicadores de desempenho à estratégia (adaptado de Kaplan e Norton, 1993)

A Figura 32 ilustra o desdobramento da missão e da visão da empresa até aos indicadores. Através deste esquema é perceptível o caminho a percorrer para eleger os indicadores que melhor irão avaliar o desempenho da empresa.

2.11 Desdobramento dos objectivos estratégicos ao nível individual

Caso de estudo 3.2: TorneCo.

A TorneCo. abrangeu no seu projecto de BSC a definição de objectivos ao nível individual.

Passado um ano da sua implementação, constatou-se que apenas alguns colaboradores viram os seus objectivos alcançados, outros ainda, não tinham qualquer tipo de objectivos definidos. O que aconteceu, por exemplo, com o secretariado que não estava abrangido nos BSC elaborados.

Para algumas funções é extremamente complexo definir objectivos quantitativos, como é retratado no caso de estudo 3.2, com o exemplo do secretariado. Nestes casos o BSC não deve ser a única ferramenta de avaliação do desempenho individual. É importante a existência de uma vertente comportamental relacionada com as competências, logo poderá ser utilizado um modelo de gestão de competências.

Na Figura 33 é apresentado o “efeito cascata” do BSC. Como já foi referido anteriormente, todos os BSC devem estar alinhados pelo BSC principal, o corporativo. Após o corporativo é desenvolvido o BSC da unidade de negócio e posteriormente o de departamento. A partir do BSC departamental é possível construir os BSC individuais. Claro, que este “efeito cascata” deve ser aplicado a cada organização, já que muitas planeiam apenas o BSC corporativo. De todas as formas é importante ter em atenção o alinhamento de todas as unidades da organização, assim como a coerência entre os objectivos definidos.

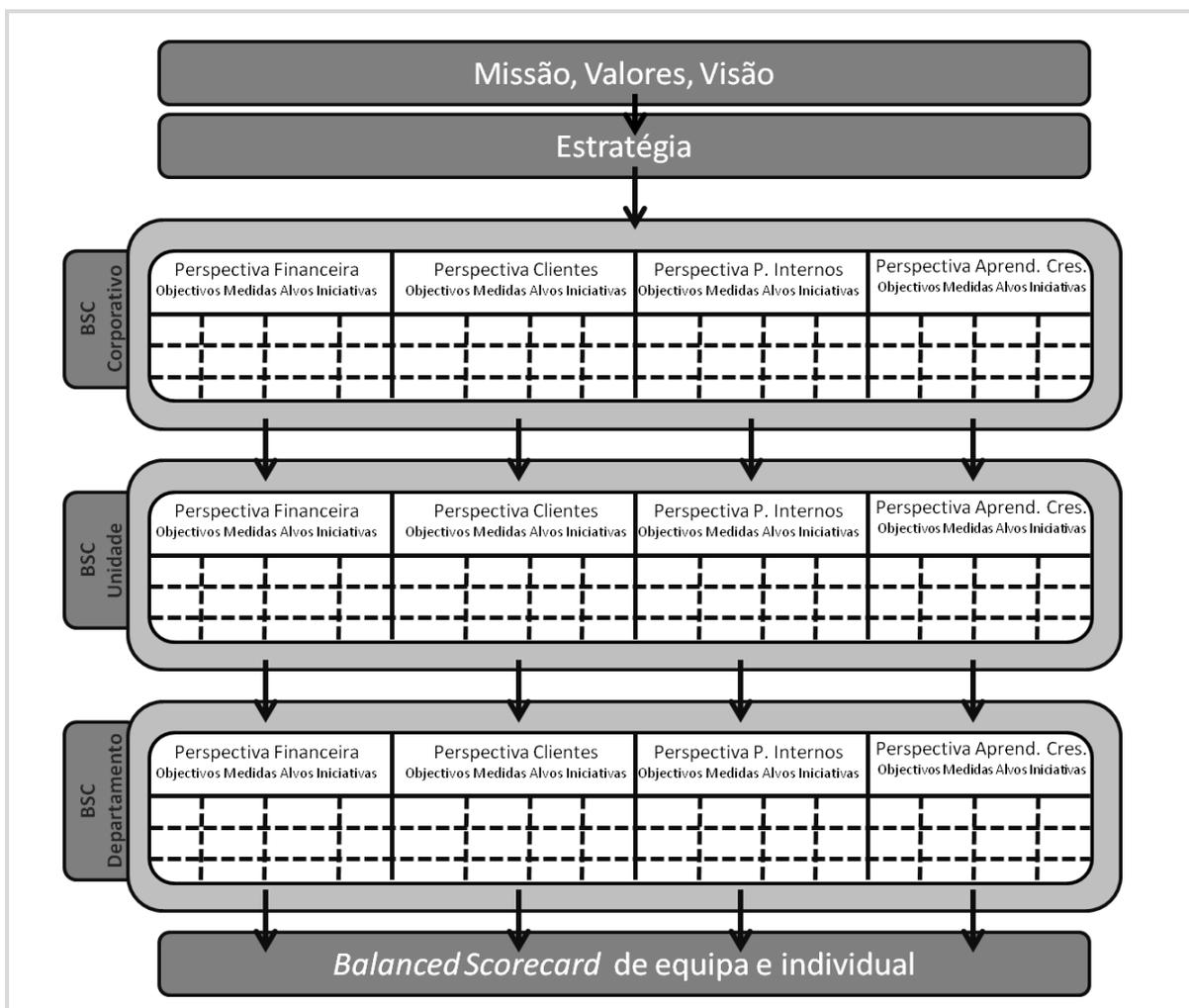


Figura 33 - Processo de "cascata" do *Balanced Scorecard* (adaptado de Niven, 2003)

2.12 Não incorporar no *Balanced Scorecard* as aprendizagens realizadas com processos anteriores

A aprendizagem com a experiência permitirá o aperfeiçoamento do BSC da organização, já que cada organização é única, terá de encontrar as melhores soluções para si mesma.

O que acontece em muitas organizações é a não incorporação dessa mesma aprendizagem, quer isto dizer que não são assimilados os conhecimentos obtidos anteriormente.

Para colmatar esta barreira é necessária uma mudança da cultura hierárquica, de modo a permitir que todos os colaboradores tenham acesso à informação relevante, aos erros cometidos no passado e com base nisso aprender.

A aprendizagem é um processo cíclico que vai incorporando conhecimento e actualizações constantes. Como define Rampersad (2003), a aprendizagem é um processo contínuo de transformação pessoal. O autor diferencia ainda a aprendizagem consciente da aprendizagem inconsciente. Sendo a aprendizagem consciente definida pela educação, e a inconsciente pela experiência.

Ao incorporar o que foi aprendido a organização sofre uma mudança. Esta aprendizagem advém não só da experiência adquirida como também da revisão constante dos *scorecards*. A revisão é também um conceito importante neste contexto e intimamente relacionado com a aprendizagem. A revisão do BSC deve ser efectuada pelo menos uma vez por ano, sendo que os BSC das unidades de negócio e os individuais deverão ser revistos mais frequentemente, mensal ou trimestralmente, conforme a organização. Estas revisões devem ser acompanhadas de avaliações, que permitam reflectir o desempenho de todos os elementos.

Neste processo de aprendizagem segue-se o conhecido ciclo de aprendizagem de Kolb (Figura 34). Este ciclo, como o próprio nome indica, representa um processo cíclico que abrange as competências de fazer, reflectir, pensar e decidir.

O ciclo de Kolb engloba quatro fases, explicadas por Rampersad (2003):

- Adquirir experiência tangível, com base na acção. Ao fazer estamos a experimentar;
- Observar essa experiência e reflectir sobre ela (reflexão). Revisão e avaliação de acontecimentos passados. A aprendizagem ocorre também devido à grande quantidade de pequenos erros cometidos;
- Extrair conclusões da experiência, tentando compreendê-la através da análise (pensamento). É através da conversão de impressões em experiências, regras, hipóteses, modelos e teorias, estabelecendo conexões e generalizações, que se chega a conclusões de experiências semelhantes;
- Testar as novas ideias através da experimentação (experimentar a acção em novas situações). Com base nisto, decidir sobre as medidas a serem adoptadas, que irão resultar em novos comportamentos e experiências.

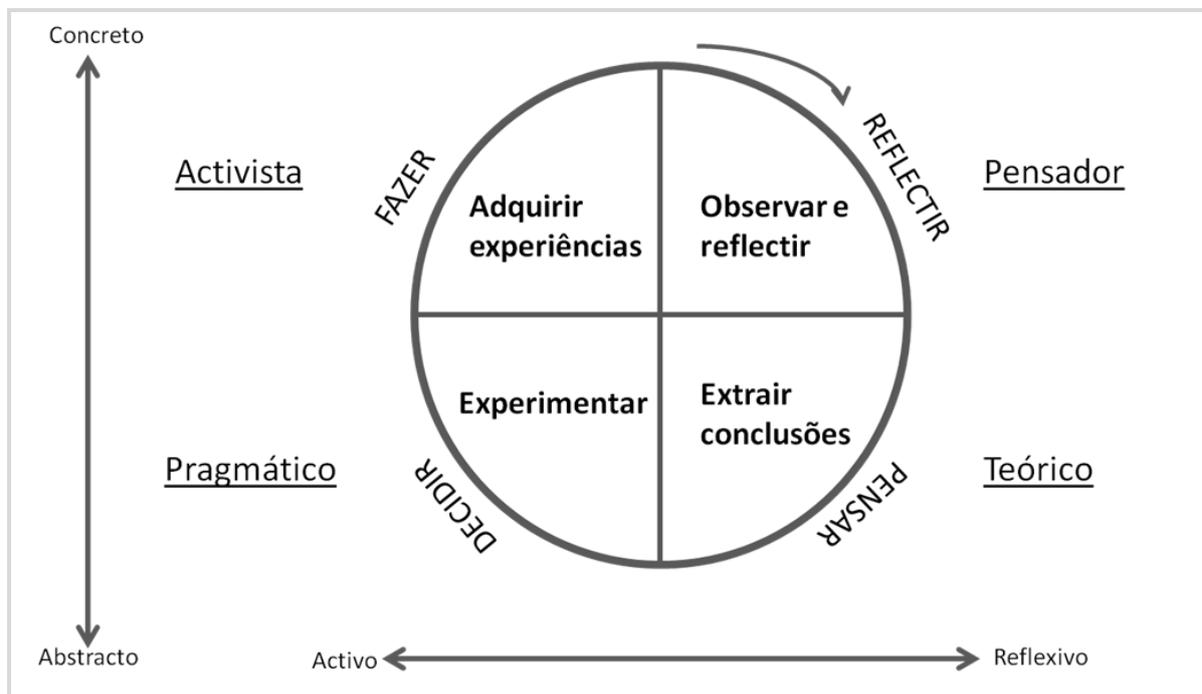


Figura 34 - Ciclo de aprendizagem de Kolb (adaptado de Rampersad, 2003)

Cada um dos estilos deste ciclo, activista, pensador, pragmático e teórico, está relacionado com as quatro fases do ciclo. Todos os estilos são diferentes, sendo o teórico o oposto do pragmático. O estilo teórico representa uma forte ligação a modelos, conceitos e teorias, enquanto o pragmático refere-se à sua aplicação prática, à sua experimentação.

Para que um processo seja eficaz deve atingir-se um equilíbrio entre os diferentes estilos, sendo que cada elemento da organização deve saber identificar claramente com qual dos estilos mais se identifica. Desta forma é possível desenvolver planos de aprendizagem de acordo com o indivíduo.

3. Síntese

O BSC é uma das ferramentas de gestão de maior sucesso das últimas décadas. Desde que foi lançada por Kaplan e Norton teve um crescimento exponencial do número de implementações por parte de organizações de muitos países, abrangendo todos os continentes. Mas apesar das inúmeras implementações de sucesso, sobretudo em empresas de grande dimensão, esta ferramenta carece ainda de alguma simplificação, principalmente na implementação em empresas de dimensão mais reduzida.

Isto acontece pois esta metodologia foi desenvolvida no seio de grandes organizações, pelo que a sua implementação de acordo com o desenho original pressupõe a existência de grandes recursos económicos, materiais, temporais e humanos. Para a maioria do tecido empresarial, constituído por PME, não é possível suportar estes encargos, pelo que deve ser efectuado, antes da implementação, um projecto do BSC realista de acordo com as características da organização.

Somando os erros e dificuldades apontados no presente capítulo, explica-se a grande percentagem de implementações falhadas. Mas apesar dos fracassos ocorridos, muitas são as empresas que usufruíram com a implementação do BSC, tendo alcançado patamares de excelência graças a esta ferramenta.

Como referem Kaplan e Norton (2001), o caminho não é fácil nem curto. É necessário comprometimento e perseverança por parte dos líderes. É exigido trabalho em equipa e integração entre as unidades. A comunicação deve ser constante e reforçada das mais diversas formas.

Conclusões e trabalhos futuros

Após a realização deste trabalho fica clara a mudança no ambiente competitivo das organizações, derivada de fenómenos como a globalização, que levaram as empresas a alterarem a forma como pensam e actuam.

Mais do que nunca há que criar vantagens competitivas e destacar-se, formulando estratégias coerentes e realistas que suportem os objectivos estratégicos e conduzam as organizações ao sucesso ambicionado. São as organizações que tomam decisões estratégicas acertadas, aquelas que são capazes de ultrapassar adversidades, adaptar-se às novas condições e singrar no mercado competitivo que existe actualmente na grande maioria dos sectores.

O presente trabalho, cuja temática se enquadra no âmbito destas mudanças organizacionais, contemplou um enquadramento teórico em torno dos conceitos associados ao BSC, onde foi possível constatar a utilidade desta ferramenta para operacionalizar as estratégias definidas, assim como para transmiti-la a todos os colaboradores da organização, por forma a compreenderem perfeitamente o seu contributo para o sucesso organizacional.

Reconhece-se que a avaliação com base em factores unicamente financeiros já não é suficiente para conduzir uma organização nos dias de hoje. Sendo necessário um balanceamento entre indicadores financeiros e indicadores não financeiros. Mas o BSC é muito mais que uma mistura de indicadores financeiros e não financeiros agrupados em quatro perspectivas, este modelo oferece aos gestores um novo instrumento para que as organizações se focalizem na estratégia que as levará a alcançar o sucesso a longo prazo. Comparativamente a outros sistemas de avaliação de desempenho, o BSC apresenta mais potencialidades.

Com base na revisão da literatura foi também possível reconhecer a complexidade do modelo, as suas limitações e barreiras. Referidas por vários autores, incluindo Kaplan e Norton, as dificuldades com as quais as organizações se deparam são comuns à grande maioria. Não derivando apenas do modelo em si, muitas vezes a própria organização é a principal barreira ao sucesso da implementação, através da sua resistência à mudança, tipo de cultura e desconfiança e descrença no modelo.

Com base na observação de várias empresas durante o estágio curricular na Klim Consulting, foi possível comprovar a complexidade do modelo e reunir um conjunto de erros e dificuldades.

Os erros e dificuldades identificados vão desde a falta de envolvimento de toda a organização, a comunicação e divulgação deficientes, a resistência à mudança, o processo de análise e planeamento estratégico mal conduzido, o desconhecimento da metodologia de implementação, a incorrecta monitorização e avaliação pós-implementação, a falta de correlação entre objectivos e indicadores, a implementação defeituosa dos planos de acção, o processo incorrecto de definição dos indicadores, a falta de desdobramento dos objectivos estratégicos a nível individual, até ao facto de as organizações não incorporarem no BSC as aprendizagens realizadas com processos anteriores. De forma a entender a causa destes problemas e a permitir a prevenção ou melhoramento destes foi feito um cruzamento com a literatura existente.

Apesar das suas limitações, fica claro que o modelo proposto por Kaplan e Norton é uma das ferramentas de maior sucesso a nível organizacional e a mais recomendada para a condução das estratégias nas organizações. Este é um modelo que através da sua complexidade se torna bastante completo, sendo uma metodologia muito vantajosa para a gestão estratégica do desempenho nas organizações.

O objectivo era conduzir uma observação mais aprofundada das organizações em causa, retratando com mais precisão os casos de estudo que apresentam os erros e dificuldades. Tal não foi possível, pois para que existisse um maior enriquecimento a nível profissional na aquisição de competências nas restantes áreas de actuação da Klim Consulting, não pude dedicar o tempo necessário apenas a esta área para que tal fosse atingido.

Conclui-se então que através do estágio curricular realizado foi possível adquirir competências tanto técnicas, como relacionais e comportamentais e consolidar os conhecimentos teóricos adquiridos durante a formação académica. Sendo mínima a componente prática durante a formação académica, foi possível desta forma entender a aplicabilidade de conceitos e ferramentas estudados anteriormente. Esta aprendizagem foi possível graças à dedicação do orientador que sempre transmitiu a sua experiência de forma construtiva.

Futuramente, fica em aberto a possibilidade de identificação mais pormenorizadas de erros relacionados com a monitorização do modelo, a avaliação dos resultados obtidos através das métricas, a utilização de sistemas informáticos como apoio ao modelo, a condução dos planos de acção, entre outros. Com uma análise mais específica e com a colaboração das organizações é possível chegar a estes resultados.

Sendo este modelo dotado de uma elevada complexidade, como foi provado ao longo do relatório apresentado, é possível integrar vários *stakeholders* no modelo desenvolvido pela organização, como por exemplo fornecedores. Este aspecto pode também ser desenvolvido uma vez que não é largamente abrangido pela literatura existente.

Os erros e dificuldades aqui identificados são maioritariamente comuns a empresas privadas de pequena dimensão. Uma vez que este modelo é perfeitamente integrável em outro tipo de organizações, como organizações governamentais ou sem fins lucrativos, esta pode ser uma nova vertente do estudo.

Acredita-se que é útil a elaboração de trabalhos nesta linha de investigação, já que têm como objectivo máximo o aumento da eficácia deste modelo aquando da sua implementação nas organizações.

Bibliografia

- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Corvu. (2003). Hilton Hotels Increases Stakeholder Value with CorStrategy. Disponível em: <http://glinting.com/work/wp-content/uploads/2008/10/HiltonCustomerProfile.pdf>, consulta realizada em 20/10/2011.
- Cruz, P. C. (2009). *Balanced Scorecard - Concentrar uma Organização no que é essencial!!!* Porto: Vida Económica.
- Farreca, E. (2006). *Estratégia: Da Formulação à Acção Aplicando o Blanced Scorecard*: Edições Pedagogo.
- Gomes, A. P. S., Carvalho, J. B. C., Ribeiro, N. A. B., & Nogueira, P. S. N. (2007). *O Balanced Scorecard Aplicado à administração pública*: Publisher Team.
- Kaplan, R. S. (2010). Leading Change with the Strategy Execution System *Havard Business Publishing, Vol. 12*, 1-6.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (January - February), 71 - 78.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1996c). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review, Vol.39* (nº1), 53 - 79.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., e Rugelsjoen, B. (2010). Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review, January – February*, 1-9.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review, September - October*, 134 - 147.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review, January – February*, 1-13.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review, September - October*, 1-11.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2001). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adoptam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. São Paulo: Elsevier.
- Klim Consulting (2010) Gestão estratégica.pptx.
- Kolb, D.A. (1984). Experiential learning: experience as the source of learning and development. Disponível em <http://academic.regis.edu/ed205/Kolb.pdf>, consulta realizada em 15/10/2011.
- McCunn, P. (1998). The Balanced Scorecard... the eleventh commandment. *Management Accounting, December*, 34-36.
- Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard step-by-step for government and non-profit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Norton, D. P. (2008). What is your Strategy Management Philosophy? *Havard Business Publishing, Vol. 10* (nº6), 1-6.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. (1980). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campos Ltda.
- Porter, M. (1985). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Rampersad, H.K. (2003). *Scorecard Para Performance Total*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, Ltda.
- Rodrigues, J. (2010). *Avaliação do desempenho das organizações*: Escolar Editora.
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*. Lisboa: Lidel
- Schneiderman, A. (1999). Why Balanced Scorecard Fail. *Journal of Strategic Performance Measurement, January*, 6-11.
- Sousa, M.G. P. e Rodrigues, L.M.P.L. (2002). *O Balanced Scorecard: Um instrumento de gestão estratégica para o sec XXI*. Porto: Editora Rei dos Livros.