
*Executive Balanced Scorecard na empresa Mário de
Almeida Coutinho & Filhos, Lda.*

Helena Maria da Costa Oliveira

São Mamede Infesta, 2015

Prefácio

O presente trabalho, realizado por Helena Maria da Costa Oliveira, insere-se no âmbito da prestação de provas públicas para a atribuição do Título de Especialista, no Instituto Politécnico do Porto, na área de Contabilidade, nos termos do Decreto-lei 206/09 de 31 de Agosto e do Despacho n.º 14093/11, DR n.º 200, 2ª Série, 18 de Outubro.

Apresenta-se assim o *trabalho de natureza profissional* a que se refere a alínea b) do n.º 1 do artigo 11, do Despacho n.º 14093/11, DR n.º 200, 2ª Série, 18 de Outubro.

Índice

Lista de Abreviaturas	5
Lista de Quadros	6
I. Introdução.....	7
II. A Contabilidade de Gestão: sua evolução.....	10
III. Abordagem Teórica da Conceção e Implementação do BSC	14
3.1. O <i>Balanced Scorecard</i>	15
3.2. Regras de Aplicação	16
3.3. Fases de Aplicação.....	19
3.4. Benefícios e Dificuldades.....	23
IV. Executive Balanced Scorecard: Projeto.....	25
4.1. Apresentação da Empresa	26
4.2. Condução do Trabalho.....	27
V. Executive Balanced Scorecard: sua conceção e implementação	29
5.1. Sensibilização	30
5.2. Missão e Visão da Empresa.....	31
5.3. Temas Estratégicos.....	33
5.4. Perspetivas de Análise.....	34
5.5. Fatores Críticos de Sucesso	35
5.6. Indicadores.....	38
5.7. Mapa estratégico	42
5.8. Metas.....	45
5.9. Práticas e Iniciativas.....	47
5.10. Processos de Controlo.....	58
5.11. Relatório de Avaliação.....	59
5.12. Portal BSC.....	60
VI. Conclusões	66
Referências Bibliográficas	69
Anexos	73
Anexo 1 – Índice do Estudo de Mercado.....	74
Anexo 2 – Índice do <i>Executive Balanced Scorecard</i>	76
Anexo 3 – Índice do Manual de Cargos e Funções	79

Anexo 4 – Layout do ERP - SIGA®.....	82
Anexo 5 – Cronograma e síntese orçamental - Perspetiva Mercado e Clientes.....	83
Anexo 6- Cronograma e síntese orçamental - Perspetiva Processos Internos	84
Anexo 7 – Cronograma e síntese orçamental - Perspetiva Pessoas	85
Anexo 8 – Relatório de Avaliação - Perspetiva Mercado e Clientes.....	86
Anexo 9 – Relatório de Avaliação - Perspetiva Processos Internos	86
Anexo 10 – Relatório de Avaliação - Perspetiva Pessoas.....	87

Lista de Abreviaturas

BI – *Business Intelligence*

BSC – *Balanced ScoreCard*

EBS® – *Executive Balanced Scorcard*

CG – Contabilidade de Gestão

CGE – Contabilidade de Gestão Estratégica

ERP - *Enterprise Resource Planning*

EBITDA - *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

FCS - Fatores Críticos Sucesso

PAF – Plano Anual de Formação

PDA – *Personal Digital Assistants*

TMR - Tempo Médio de Recebimentos

VN – Volume de Vendas

Lista de Quadros

Quadro 1 – Enquadramento da Empresa no Sector - Valores do Sector

Quadro 2 – Temas Estratégicos

Quadro 3 – Objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso

Quadro 4 – Ligações entre os fatores críticos de sucesso das várias perspetivas

Quadro 5 – Indicadores estratégicos: Core Outcome e Performance Drivers

Quadro 6 – Ficha do Indicador Estratégico – EBITDA – Perspetiva Financeira

Quadro 7 – Mapa Estratégico

Quadro 8 – Objetivos estratégicos / Targets

Quadro 9 – Atividades / Iniciativas

Quadro 10 – Matriz sintética dos Planos de Ações - Perspetiva Financeira

Quadro 11 – Matriz sintética dos Planos de Ações - Perspetiva Mercado e Clientes

Quadro 12 – Matriz sintética dos Planos de Ações - Perspetiva Processos Internos

Quadro 13 – Matriz sintética dos Planos de Ações - Perspetiva Pessoas

Quadro 14 – Cronograma e síntese orçamental - Perspetiva Financeira

Quadro 15 – Definição de metas pessoais e metodologia de avaliação

Quadro 16 – Relatório de Avaliação Perspetiva Financeira

Quadro 17 – Portal da Empresa

Quadro 18 – Perspetivas, EBS®

Quadro 19 – Indicadores estratégicos: Perspetiva financeira - Core Outcome, EBS®

Quadro 20 – Perspetiva Mercado: Iniciativa 1 – Desenvolvimento de programas de retenção/fidelização

Quadro 21 – Quadro Síntese dos Indicadores, EBS®

Quadro 22 – Formulação das Metas, EBS®

Quadro 23 – Painel de Resultado do Indicador – EBITDA, EBS®

Quadro 24 – Painel de Resultado do Indicador – Volume de Vendas Anuais Ramo Estofos, EBS®

I. Introdução

Candidata ao título de especialista na área de contabilidade de gestão, domínio a que me tenho dedicado profissional e academicamente, é-me requerida a apresentação de um trabalho profissional executado nessa área. Tomo a contabilidade de gestão pelo conjunto de práticas e processos instituídos que produzem informação útil à gestão e facilitam a comunicação desta; informação de carácter histórico e previsionar, não só relativa a fluxos financeiros mas a tudo aquilo, passível de mensuração metódica, que atinja os interesses da gestão empresarial. Avalia-se a contabilidade de gestão de uma empresa pela capacidade em produzir informação pertinente, atempada e ajustada aos seus destinatários, para efeitos de monitorização e auxílio à tomada de decisões (Atkinson et al. 1998). O estruturar de um *Balanced Scorecard* (BSC) numa empresa comercial enquadra-se neste entendimento da contabilidade de gestão; a aplicação do BSC pensa e atua diretamente sobre a sua capacidade.

Num ambiente de incerteza, a aptidão de uma empresa para se adaptar e reinventar é crucial à sua sobrevivência. O BSC representa uma cultura ajustada às reconhecidas necessidades de aprendizagem, flexibilidade e adaptação das empresas - tema que me tem interessado. Em Portugal ainda escasseiam empresas com esta ferramenta de gestão, pelo que, numa fase de depressão económica em que as opções estratégicas devem ser questionadas e quando valorizamos a velocidade de aprendizagem e adaptação, importa divulgar as potencialidades do BSC e o seu possível impacto em termos organizacionais.

Sujeito à vossa apreciação o trabalho de criação de um *Executive Balanced Scorecard*® para a Empresa Mário de Almeida Coutinho & Filhos, Lda. – uma PME que comercializa produtos usados nas indústrias nacionais do calçado, marroquinaria, estofos e puericultura. Iniciado em 2008, aproveitando um programa de apoio à modernização do tecido empresarial português, este trabalho foi encomendado à empresa Expandindústria - Estudos, Projetos e Gestão de Empresas, SA, a qual, para a sua execução, indicou um consultor externo que, para o efeito, criou uma equipa de trabalho. Tendo acompanhado o arranque desse trabalho, fui posteriormente encarregada de o liderar e concluir. Este meu trabalho concretizou-se na elaboração de um plano estratégico para a empresa – expressão final do BSC. Para enquadrar o meu trabalho e se compreender a minha intervenção, para além de explanar o que foi da minha responsabilidade, tive o cuidado de descrever os trabalhos precedentes que contituiram ponto de partida do meu.

A escolha deste trabalho profissional, conscientemente preferido entre outros possíveis e, inclusive, mais recentes, fundamentou-se no interesse de apresentar a minha experiência profissional que mais refletisse as aptidões e capacidades requeridas na temática da especialidade em juízo e que, ademais, permitisse evidenciar os seus desafios e problemas práticos. Acrescento a particularidade de a empresa envolvida autorizar a sua nomeação e divulgação, sem levantar especiais condições de sigilo – fator que, por credibilizar a autenticidade da realização do trabalho, influenciou a minha escolha.

Dividida a apresentação em 6 secções, depois desta introdução, começo com um capítulo sobre a contabilidade de gestão e sua evolução até surgir o BSC (II secção); a seguir, trato do conceito central ao trabalho contratado – o *Balanced Scorecard* (III secção). Neste ponto apresento a teoria do BSC, identifico as suas regras e fases do processo da sua conceção e implementação, concluindo com uma síntese das suas vantagens e dificuldades. Julguei pertinente introduzir (na secção IV) uma breve caracterização da empresa na altura do trabalho e também esclarecer sobre os responsáveis pela condução do trabalho. Descrevo as fases de realização do processo de conceção e implementação do BSC na V secção: sensibilização; clarificação da missão e visão; identificação das perspetivas de análise; identificação dos indicadores; elaboração do mapa estratégico; definição das metas e objetivos; descrição de iniciativas e planos de ação; processo de controlo e avaliação; portal BSC. Concluo (VI secção) com algumas notas pessoais sobre a execução do trabalho e suas consequências.

II. A Contabilidade de Gestão: sua evolução

Nos seus termos mais simples, a contabilidade de gestão (CG) é um conjunto estabelecido de processos que visam prover a gestão da informação de modo a tomar as melhores decisões possíveis. Enquanto a contabilidade financeira se preocupa em recolher informação por razões de regulamentação e relacionamento com interessados externos à empresa, a CG constitui-se para um bom fundamento da gestão empresarial (Hansen and Mowen 1999). Surgiu como área de saber distinta no século XIX, com o desenvolvimento da economia das grandes empresas e da produção em massa (Johnson and Kaplan 1991). Então, a CG assumiu um peso na gestão empresarial que a distinguia das restantes funções de gestão. Esse peso foi-se esbatendo até que, com as mudanças no paradigma económico-político-social ocorridas ao longo do século XX, voltou, no último quarto desse século, a ganhar relevo em termos práticos e académicos. O entendimento sobre o que será a CG evoluiu e complexificou-se o seu domínio - é neste ambiente que surge a noção de *Balanced Scorecard* (BSC). Se a CG começou como um saber empírico, tem-se desenvolvido a partir dos meios académicos – é o caso do BSC.

Na época da mecanização e das economias de escala, quando a estandardização e a estabilidade de rotinas eram ordem, a CG consistia em meras técnicas de custeio. Seguindo princípios de estrita racionalidade, traduzem-se as realidades económicas em números (custos) que orientam a racional tomada de decisões. Quando o controlo de custos é a principal estratégia, o custear é um importante instrumento de análise e a base de uma CG mecanicista – de uma lógica de causa e efeito, onde as pessoas são entendidas como simples recursos. Na atribuição de custos e sua categorização se sustentavam os mecanismos de controlo da gestão, promovendo-se a gestão por exceção: quando os custos se desviavam do previsto havia que intervir.

Novas técnicas de custeio surgem – custo marginal, padrão, de oportunidade – traduzindo uma sofisticação da CG que teve no surgimento do conceito “orçamentação” (*budgeting*) a etapa seguinte. Processo através do qual se constrói um mecanismo de controlo de custos conformado com o planeamento de lucros. Há uma racionalização de planos e programas em termos de custos e receitas. A CG começa a assumir necessidades de multidisciplinariedade: construir um orçamento implica saber de preços de mercado e procura, para lá de processos operacionais. O contabilista dialoga com outras entidades na empresa no desenho de um orçamento que se torna

forma de comunicar, delegar e controlar. A CG deixa de só se preocupar com o cálculo de custos passados e já interioriza uma ideia de orientação futura; transcendendo a sua função de cálculo, assume um papel na disseminação da informação, com preocupações de boa comunicação: não só provê informações para decisões de gestão, também fornece meios de bem comunicar essas decisões.

A mudança da natureza das empresas, fenómeno tanto sociopolítico como económico, reproduz-se na própria CG. A gestão científica e correspondente burocratização triunfam e dão azo a uma CG mecanicista que tem no orçamento o seu instrumento ícone (ainda central). Esse triunfo tem-se desvanecido com a globalização acelerada, associada a novas tecnologias conducentes a diferentes termos concorrenciais e à flexibilização da produção; transitamos para um pós-modernismo (Peter Drucker) onde o centro da atenção é o cliente, em que o marketing disputa a importância à produção e a racionalidade não é um absoluto. Condições que implicam novas capacidades na gestão e naturalmente uma adaptação da CG. Surgem novas técnicas, como a *just-in-time*, a *total-quality-management*, o *activity-based-costing/management* ou o *enterprise-resources-management*. A preocupação com os custos deixa de ser tanto a sua determinação como a sua gestão, a CG ganha espaço na gestão operacional, de marketing e estratégica. Nos meios académicos surge o conceito de gestão estratégica dos custos. A configuração das organizações tende a deixar o sistema burocrático e surgem as organizações de aprendizagem. As necessidades sentidas pela gestão neste novo meio concorrencial (quase identificado como ambiente de guerra) como que criaram um mercado para novas ideias de CG – que se revela mais como uma manifestação socioeconómica que um mero conjunto de técnicas.

A palavra de ordem é “estratégia” e a própria CG integra-a, surge a contabilidade de gestão estratégica (CGE). Se a CG convencional era introvertida, não se preocupando com informações externas à empresa, a CGE reconhece a necessidade de olhar em volta, de reconhecer dimensões não financeiras da empresa, de atender ao longo prazo e ao *timing* das informações. Hoje importam mecanismos de controlo intra e inter organizacionais. A CGE procura informação externa relevante para a tomada de decisões, preocupando-se com uma análise estratégica dos custos: conhecer os seus *drivers* e consequências futuras. Assume um papel integrador: forma de

ligar as diferentes funções numa empresa - para lá da mera contabilização, deve reconhecer as diversas dimensões duma empresa. O nível de coordenação e a força da interdependência funcional numa empresa depende da capacidade de avaliar comportamentos e ações, logo: de uma CG eficaz.

O *Balanced Scorecard* é uma evidência da CGE, ligando decisões estratégicas com as operacionais, num sistema de avaliação do comportamento estratégico da empresa. É uma CG com preocupações corporativas: procura integrar o todo empresarial numa visão de futuro, com um sentido de missão traduzido em termos estratégicos: qual o negócio, nosso cliente e o que valoriza, o que vai ser o nosso negócio e como queremos que seja – a CG não é só contar ou medir, é também criar referências. Assume preocupações de marketing: perceber onde conseguir vantagens competitivas que passam pela diferenciação, custos ou focalização (Porter) – cada caminho implica diferentes exigências para a CG. Assim a CG trata também informações de carácter mais subjetivo, com um certo nível de especulação; metodicamente, avaliam-se e sondam-se tendências e acontecimentos. Há empresas que criam departamentos com estas funções específicas, independentes da contabilidade de gestão, estando esta mais presente em análises internas à empresa, em particular da cadeia de valor, onde hoje se avaliam mais atividades que os custos *per si*.

Boa CG é aquela que facilita uma melhor gestão dos recursos, satisfazendo as pretensões do mercado e tornando a empresa mais competitiva – a qualidade da gestão é importante arma concorrencial. O BSC é uma visão atual da CG que interioriza essas exigências de uma gestão dinâmica: fomenta o sentido de unidade estratégica nas empresas, organizando um aparelho informacional coerente e abrangente das diversas dimensões numa empresa, de modo a facilitar decisões acertadas e atempadas, estabelecendo mecanismos de controlo corrente e comunicação que orientem uma gestão agilizada. Este conceito representa uma atualização do que deve ser a contabilidade de gestão.

III. Abordagem Teórica da Conceção e Implementação do BSC

3.1. O Balanced Scorecard

3.2. Regras de Aplicação

3.3. Fases de Aplicação

3.4. Benefícios e Dificuldades

3.1. O *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* surge nos anos 90 como modelo de avaliação organizacional (Kaplan and Norton 1992), tendo sido entretanto transformado numa teoria de gestão estratégica (Kaplan and Norton 2001). Teoria assente em cinco pilares fundamentais: nomeação das perspetivas fundamentais de análise de uma organização; ponderação de como essas perspetivas, e seus constituintes, se relacionam – esquematizada num mapa estratégico; sentido de continuidade; valorização dos ativos intangíveis, particularizando a capacidade de aprendizagem; e alinhamento dos vários interesses organizacionais.

O BSC é sempre um trabalho de alfaiataria, ajustado às necessidades e medidas da empresa em questão, por vezes até a departamentos nessa empresa. Não é um conceito estático: o que uma empresa diz ser BSC pode assim não ser o considerado por outra empresa. Cada organização é uma entidade própria, o BSC obriga-se a reconhecer a complexidade e originalidade de cada empresa, propondo sempre soluções específicas e adaptadas. Há uma grande amplitude nas ações de implementação do BSC, uma diversidade que dificulta a compreensão empírica do conceito.

A relevância do BSC comprova-se pelos inúmeros estudos que motivou e ainda motiva (Hoque 2014); e que atestam a sua aplicação em sectores tão distintos como o bancário (Glaveli and Karassavidou 2011), tribunais (Pekkanen and Niemi 2013), hospitais (El-Jardali et al. 2011) ou hotelaria (Sainaghi, Phillips, and Corti 2013). A diversidade dos estudos prova a sua importância, mas também dúvidas sobre a sua formulação e aplicação: há quem acuse o BSC de falta de qualquer evidência real (Nørreklit et al. 2012), de ser um persuasivo exercício de retórica, opinião contrariada por estudos de campo que indiciam a sua eficácia organizacional (Lipe and Salterio 2000); (Ittner, Larcker, and Randall 2003); (El-Jardali et al. 2011)).

3.2. Regras de Aplicação

As regras da sua aplicação são quatro (Kaplan and Norton 1996b): clarificação da missão, visão e objetivos da empresa; estabelecer uma boa rede comunicacional interna; desenvolver planos específicos para cada indivíduo e setor da empresa; fomentar processos de controlo com preocupações de aprendizagem.

1 - Clarificar a missão, visão e objetivos da empresa

O primeiro passo para uma ordem estratégia é clarificar a visão e missão da empresa - assentar inequivocamente qual o destino ambicionado e os percursos aceites – para então definir os seus objetivos. Existe uma dimensão cultural nesta clarificação: a empresa declara quais os seus valores, critérios de atuação. Os colaboradores passam a ter referências sob as quais se conduzem, na pretensão de uma cultura organizacional transversal a toda a empresa e que tem de ser atendida por qualquer projeto ou ação estratégica (Collins and Porras 1996). Assumir uma visão estratégica clara e definir um sentido de missão, posteriormente concretizado em objetivos realistas e coerentes, é muito importante à criação de um ambiente organizacional vantajosamente articulado.

2 - Criar uma boa rede de comunicação na empresa

Os seus autores falam da necessidade em criar uma boa rede de comunicação na empresa - onde prospere o diálogo e não a crítica. A fraca comunicação é causa frequente do mau desempenho organizacional (Merchant 1989). Os mecanismos de controlo da gestão (formais e informais) determinam a capacidade informacional/comunicacional, que será tanto melhor quanto mais motivado o diálogo na empresa, proporcionando informações que não as de rotina. Procura-se cultivar a interatividade, daí o convite à participação das pessoas no desenho do BSC (Nørreklit and Schoenfeld 1998) e na definição dos sistemas para medida de desempenhos. Promove-se um comportamento mais cooperativo do que coordenado: é encorajada a comunicação e transferência de ideias, ou boas práticas, entre os mais distintos sectores de uma empresa. Facilita-se a

comunicação estratégica entre todos os membros de uma organização, fomentando a curiosidade, a criação de feedback e ideias nesses membros. Isto não significa absoluta transparência na empresa - que o segredo sempre importa; mas também cumpre distribuir a informação certa pelas pessoas certas. O BSC sustenta-se com um sistema informacional exigente e abrangente, dependente da flexibilidade do sistema de controlo da gestão. As dificuldades em desenvolver este sistema são a razão pela qual muitas organizações não são bem-sucedidas na implementação do BSC. As necessidades de ordem comunicacional e organizacional tornam complexa a boa prática (Olve et al. 2004), não tão fácil quanto a simplicidade do conceito parece induzir.

Saliente-se a política de recompensas como uma eficaz forma de comunicação estratégica na empresa. Para tal importa que o sucesso esteja associado a recompensas desejáveis, se imponham metas plausíveis e desafiantes e que se atentem àqueles desempenhos controláveis ou influenciáveis, passíveis de mensuração.

3 - Desenvolver planos de ação, objetivos, para cada indivíduo e para cada sector da empresa

É importante desenvolver planos de ação, objetivos, para cada indivíduo e para cada sector da empresa. O estabelecimento de objetivos é um fator-chave para o êxito da estratégia organizacional. Pretende-se colaboração, não competição interna: os programas sectoriais e individuais são definidos conforme os interesses maiores da empresa e assim coordenados. Procura-se uma coerência estratégica – entre as perspetivas escolhidas no BSC – e operacional – entre indivíduos e grupos de trabalho (Nørreklit and Schoenfeld 1998).

Pretendem-se os objetivos individuais articulados com os gerais, de modo a que todos percebam como participam no sucesso da empresa – um detalhar dos objetivos da empresa. Cada departamento, cada pessoa, reconhece objetivos próprios (Kaplan and Norton 1996a), traduzindo-se na ordem individual os objetivos estratégicos da empresa e fixando-se com precisando o pretendido de cada um (*Scorecard Pessoal*).

4 - Fomentar processos de controlo para aprendizagem

Outra regra consiste em fomentar processos de controlo para aprendizagem (feedback e feedforward), desenvolver a capacidade de monitorizar os resultados também nas perspetivas não financeiras e avaliar os seus efeitos nos objetivos estratégicos – isto como uma possibilidade permanente: aprendizagem em tempo real. A recolha de informação subjacente implica que a empresa determine regras para a medida dos vários desempenhos - individuais e gerais (cumprimento dos objetivos definidos para cada perspetiva), quantitativos e qualitativos. Será esta informação que consubstanciará os processos de uma aprendizagem com sentido estratégico, sendo razão de atualização do próprio BSC.

A análise da informação revelará problemas ou oportunidades que devem ser enfrentados em equipa – o processo de aprendizagem será coletivo. A empresa desenvolve os mecanismos de controlo sob uma perspetiva positiva, com vontade de atuar e mudar o que achar necessário ou oportuno; e, para tal, tem de perceber desempenhos passados, compreendê-los e aproveitar as experiências.

Devemos acrescentar que o enunciado do BSC se pode assemelhar aos princípios de uma gestão mecanicista: controla-se determinado indicador que, se afastado do padrão, implica consequências já determinadas. Sabe-se que é inevitável a ocorrência de desvios relativamente a cada indicador, por vezes consequências imponderáveis, e que, não sendo tudo controlável, há que procurar construir conhecimentos sobre as diversas dimensões de um negócio, servindo o BSC para controlo e atualização da própria estratégia empresarial e não somente de aspetos fragmentários da sua aplicação.

A adoção destas regras promove a integração dos vários processos e funções organizacionais, com evidentes benefícios na recolha e tratamento de dados, produzindo informação concisa, relevante e em tempo útil, que previne alguns riscos organizacionais e promove formas de controlo informal.

O BSC instaura uma disciplina orgânica na gestão empresarial com o estabelecimento de normas e processos de controlo operacionais e estratégicos.

3.3. Fases de Aplicação

Considerando os fundamentos do BSC e as suas regras de aplicação, o seu processo de conceção e implementação pode ser dividido nas seguintes: clarificar visão e missão, pensar a estratégia; definir e caracterizar perspectivas de análise; definir os indicadores, desenhar o mapa estratégico e definir metas e iniciativas.

1. Clarificar visão e missão, pensar a estratégia

Toda a organização deve ser consciente da sua identidade e construir uma ideia de futuro. Assim, a fase inicial consistirá num estudo exaustivo da organização que esclareça uma visão e uma missão para a empresa. Estudo que terá tanto uma dimensão histórica: a do passado da empresa, como funcionou e evoluiu, a atual, sua organização, presença no mercado, cultura vigente (formal e informal). Tudo isto no sentido de criar referências – não impostas de fora, mas surgidas de um debate interno – coerentes e aglutinadoras que identifiquem a empresa também no mercado. Partindo de uma visão e definida a missão, há então que pensar a estratégia: conhecidas as capacidades e competências da empresa, proceder a estudos de mercado para concretizar um plano estratégico.

Concomitante a esta clarificação, há um processo de sensibilização, de legitimação do BSC. A comunicação do projeto a toda a empresa e o envolvimento de todos é fundamental, interessa manter as pessoas intimamente comprometidas (Argyris and Kaplan 1994). A liderança executiva é determinante na implementação do BSC, devendo assumir um papel orientador que atraia a colaboração dos restantes colaboradores da empresa no seu desenvolvimento. Há que bem conhecer os mecanismos organizacionais, os equilíbrios de poderes, para saber como envolver as diferentes pessoas e definir responsabilidades na implementação e condução do *BSC*.

2. Definir e caracterizar perspetivas de análise

Há que definir e caracterizar as perspetivas fundamentais de análise da empresa. A teoria aponta para 4 perspetivas de análise: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. Se a perspetiva financeira observa dados concretos relativos à situação financeira (fluxos de dinheiros, rendibilidades, rácios), as restantes debruçam-se sobre questões reveladoras da capacidade na empresa para criar valor, circundando distintos campos de pesquisa. O BSC não se obriga ou limita a estas perspetivas ((Kaplan and Norton 1997); (Olve et al. 2004)); há até quem perceba no BSC a oportunidade para introduzir, decididamente, os aspetos ambientais e sociais no sistema de gestão da empresa como perspetivas autónomas (Lämsiluoto and Järvenpää 2010). Cada empresa decide quais as perspetivas a considerar no seu modelo de gestão, conforme julga as suas influências no desempenho económico a longo prazo.

Aparecem assim quatro perspetivas-tipo para análise de uma empresa que cobrem todo o espectro da atividade organizacional.

Na perspetiva de clientes averigua-se tudo o que se lhes relaciona (níveis de satisfação, de perceção da marca, grau de penetração no mercado, fidelização). Na de processos internos averigua-se a gestão operacional: tempos de execução, fiabilidade dos processos, capacidade gestora, a inovação (nos produtos, serviços, formas de trabalho e organização) e aspetos reguladores e sociais (como condicionantes legais). A perspetiva de aprendizagem e crescimento encerra os fatores considerados primordiais:

- capital humano - competências, talentos, know-how das pessoas;
- capital informacional - infraestruturas, hábitos e regimes processuais que permitam conhecer o estado da organização e que fomentem a construção e partilha de saber;
- capital organizacional - apetência para a mudança, flexibilidade dos processos organizacionais e das pessoas, os valores da organização, alinhamento dos diversos interesses na organização com as decisões estratégica, (Kaplan and Norton 2004).

3. Definir os indicadores

Para cada uma das perspetivas-tipo de análise selecionam-se desempenhos merecedores de atenção e controlo; no sentido de estabelecer um critério de avaliação claro, nomeamos parâmetros.

A gestão procura os fatores críticos à competitividade da empresa: aqueles que percebe como mais importantes para, na definição e prossecução dos seus interesses estratégicos, ser bem-sucedida. Os fatores críticos de sucesso devem representar um número limitado de áreas que garantirão o sucesso do desempenho organizacional se os seus resultados forem satisfatórios. São pontos-chave que, caso prosperem, garantem o sucesso do negócio. Estes fatores, traduzidos em indicadores do resultado (*lagging indicators*), estarão relacionados com outros – fatores indutores (*leading indicators, drivers*), subsidiários de desempenho – que a gestão terá de saber investigar.

Nomeiam-se assim indicadores de sucesso para cada perspetiva e respetivos indutores, (fatores da ordem qualitativa (e.g. satisfação de clientes) e quantitativa (e.g. nº de defeituosos)), passíveis de uma avaliação objetiva e comprovável. Consequentemente, implantam-se processos e práticas que, conforme os fatores críticos e indutores identificados, produzam a informação necessária à sua observação e controlo.

4. Desenhar mapa estratégico

O mapeamento, que decorre paralelo à caracterização das perspetivas de análise e da seleção dos respetivos indicadores, corresponde a uma sistematização da empresa nas suas várias dimensões. Este mapa traduz uma rede de causalidade entre os vários indicadores, representa a ideia (hipótese estratégica) de como as perspetivas se inter-relacionam e concluem em termos financeiros. Os objetivos propostos em cada perspetiva são-no sob a presunção de um determinado relacionamento entre elas na concretização dos objetivos estratégicos. Apesar de o modelo original

estabelecer uma rede de relações unívoca (aprendizagem e crescimento → processos internos → clientes → finanças), a realidade é inter-relacional: tudo se influi mutuamente num sistema complexo (Nørreklit 2003) cujo bom desenho e adaptação é prova de uma gestão competente.

Precisa-se a opção estratégica da empresa num plano, escrupulosa e conscientemente desenhado, que funcione como referência organizacional. Este é o sentido do mapa estratégico do BSC, particularmente útil (Glykas 2013) para promover a compreensão e a clareza da estratégia, incentivar um maior envolvimento na estratégia, garantir o alinhamento dos recursos, identificar lacunas, conseguir uma utilização mais eficaz e eficiente de recursos, alinhar as remunerações com a estratégia. Serve de base ao desenvolvimento e revisão estratégica, desde o nível departamental até ao organizacional.

5. Definir metas e iniciativas

Para os diversos indicadores selecionados, conforme as decisões estratégicas, estabelecem-se metas de concretização, objetivos. Como exemplos: porção do mercado, crescimento das vendas (perspetiva de mercado); rotação de stocks, taxa de defeituosos, tempo de produção (perspetiva de processos internos); investimento na formação, taxa de absentismo, divulgação e perceção dos interesses da organização (perspetiva de aprendizagem e crescimento).

É decisivo o alinhamento entre as pessoas, os departamentos e a estratégia. Os objetivos propostos devem ser decompostos: do geral para o particular; de um sentido estratégico, para o tático; do organizacional para o departamental e, finalmente, individual, na perspetiva de se alinharem os diversos interesses na organização, buscando a conformação entre os objetivos propostos às pessoas e os desejados para os seus departamentos, bem como os destes e os da empresa.

A proposição de objetivos – em termos individuais, departamentais ou organizacionais – é acompanhada de um plano de atuação que prevê as iniciativas a seguir para a sua consecução. A

atribuição de objetivos é justificada nos planos de ação, que servem de referência e legitimam processos de responsabilização.

6. Controlo, avaliação dos resultados e feedback

O BSC é um conceito valorizado pela sua flexibilidade que, numa realidade dinâmica, permanece em constante atualização. A sua implementação não significa um acabar, é antes um contínuo de reavaliação e adaptação. Assim, não há uma última fase de implementação do BSC, o que acontece é um incessante controlar e questionar o que se fez e pensou antes, fomentando um feedback de controlo e avaliação de resultados, sempre no sentido da melhoria sustentada.

O BSC torna-se num meio de controlo do cumprimento estratégico, permitindo saber para onde se deve dirigir a atenção quando se observa um desvio entre o conseguido e o perspectivado, para além de possibilitar ainda um controlo dito de *feedforward* (de Haas and Kleingeld 1999). A comparação do previsto com o realmente acontecido pode também desmentir as relações presumidas entre os diversos fatores e implicar uma reformulação estratégica (Kaplan and Norton 1996a): percebem-se novos, ou diferentes, padrões de relacionamento. A gestão baseada no BSC aponta para um controlo o mais atualizado possível que, no ideal, permitirá atempadamente perceber ameaças e oportunidades e (re)agir em conformidade.

3.4. Benefícios e Dificuldades

Em síntese, os objetivos de aplicação deste conceito traduzem-se em vantagens palpáveis para a gestão: clarifica a visão e missão empresarial; aponta à sustentabilidade no longo prazo; promove uma aprendizagem contínua, atenta à formulação e implementação da estratégia; monitoriza desempenhos, com um controlo flexível apropriado a uma gestão da incerteza; alinha toda a organização com um sentido estratégico comum; traduz a estratégia num mapa que facilita o seu entendimento; fomenta o envolvimento dos colaboradores e estimula a comunicação; incentiva

processos de controlo e comunicação visando a eficiência da gestão e a eficácia operacional; recorre a indicadores financeiros e não financeiros que alertam para o recurso a ativos intangíveis na criação de valor.

Porém, há múltiplas questões a atender para garantir o sucesso do BSC, sob pena de este poder redundar em fracasso, nomeadamente as seguintes: se os objetivos são mensuráveis e as iniciativas associadas viáveis; se os colaboradores interpretam o BSC como um instrumento de controlo em vez de instrumento de melhoria sustentada; se o processo consome demasiado tempo e recursos na sua implementação – haja um senso de razoabilidade; se há o apoio tecnológico necessário aos processos de monitorização em tempo útil; se se reconhece alguma ambiguidade nas relações de causa e efeito (Zeng and Luo 2013), bem como a impossibilidade de definir nexos causais sustentadas no mapa estratégico; se é bem-sucedida a adaptação à cultura vigente na empresa; se se há a devida reflexão sobre as mudanças no ambiente externo; se se consideram as especificidades dos desempenhos e se se evita cair na facilidade da generalização (Dilla and Steinbart 2005); se se relaxa e deixa cristalizar o BSC numa forma estática desadequada ao meio concorrencial (Neely 2005).

IV. Executive Balanced Scorecard: Projeto

4.1. Apresentação da Empresa

4.2. Condução do trabalho

4.1. Apresentação da Empresa

A empresa Mário de Almeida Coutinho & Filhos, Lda. comercializa produtos usados nas indústrias nacionais do calçado, marroquinaria, estofos e puericultura; e aparece classificada no CAE com o número 46240 – Comércio por Grosso de Peles e Couro. O sector do calçado é o mais representado na sua faturação - corresponde a 81,55% do total - seguido pelos sectores de puericultura e estofos que, em conjunto, representam cerca de 18,4%. Fundada em 1955, com um capital social de € 249.398,9, mantém-se como uma organização familiar sediada em Vila Nova de Gaia com uma filial em Felgueiras.

As operações do seu negócio são sustentadas num experimentado corpo ambulante de vendas, recorrendo ainda às duas infraestruturas físicas (Vila Nova de Gaia e Felgueiras) como pontos de segunda linha de venda, tendo o exclusivo de algumas marcas.

A gestão da empresa assenta no desenvolvimento e respeito de uma exigente política da qualidade – o seu Sistema de Gestão rege-se pela Qualidade e está certificada pela Norma: NP EN ISO 9001:2000, desde 2001.

Um estudo de mercado, realizado no quadro de conceção do BSC, revelou a empresa entre as três com maior quota do mercado nacional (Anexo 1 - Índice do Estudo de Mercado). Porém, a sua principal área de atuação, a indústria nacional do calçado, atravessa um momento de transformação que requer a atualização da empresa. A indústria do calçado aposta cada vez mais na qualidade dos produtos e serviços, preocupa-se crescentemente com a qualidade dos produtos em detrimento da produção em massa; tendo que desenvolver um esforço permanente de ajustamento às novas realidades do mercado.

A empresa encontra-se dividida em quatro departamentos: gerência, departamento comercial, departamento de aprovisionamentos, departamento administrativo-financeiro. O departamento comercial, até pela natureza do negócio, é o maior em termos de recursos humanos, envolvendo cerca de 72% do total do pessoal, com a categoria de vendedor a representar perto de 40% do total dos colaboradores. 83% do total de trabalhadores correspondem a quadros médios e 44% apresentam habilitações literárias equivalentes ao ensino básico preparatório ou ao curso geral de liceu

No quadro seguinte apresentam-se alguns dados da empresa, apostos aos observados no sector da sua atividade.

Rubricas	Média do Sector	Dados da empresa
Volume de Negócios	€1.422.474,00	€ 2.737.781,97
Número de empresas localizadas no Porto	27%	Não aplicável
Número de empresas Sociedades por Quotas	81%	Não aplicável
Número médio de empregados	4	18
Activo de Exploração	€947.419,00	€2.499.072,01
Capital Próprio	€229.955,00	€249.398,94
Autonomia Financeira	21,97%	9,97%
Resultado Líquido	€ 14.755	€2.849,73

Quadro 1 – Enquadramento da Empresa no Sector - Valores do Sector (Fonte: Banco de Portugal 2007), Dados da Empresa (Fonte: Coutinhos, 2007)

4.2. Condução do Trabalho

A ideia de introduzir o *Balanced Scorecard* surgiu na sequência de um programa de apoio à modernização do tecido empresarial português, lançado em 2008.

Colaborando com a empresa desde 1999 como consultora de contabilidade e gestão, abordei os seus responsáveis no sentido de aproveitarem os apoios então em vigor para inovação dos processos de gestão.

Conhecedora do conceito *BSC*, aconselhei o seu desenvolvimento na empresa. Nesse sentido, foi contratada a empresa Expandindústria - Estudos, Projetos e Gestão de Empresas, SA., que tratou de organizar uma candidatura a esses apoios e apoiar o processo de implementação do *BSC*. Esta empresa indicou um consultor externo, experimentado na matéria, para o iniciar. Para o efeito,

organizou um grupo de trabalho para debate e desenvolvimento da execução do BSC, que incluiu os diretores geral, da qualidade, comercial, administrativo/financeiro e de aprovisionamentos.

O trabalho inicial de implementação do *BSC* foi então conduzido pelo consultor externo, cuja participação consistiu no estudo metódico e exaustivo da empresa, na preparação das pessoas para o conceito e na introdução dos seus princípios à gerência. Profundamente conhecedora da realidade empresarial, colaborei com o consultor no delineamento do plano de aplicação do BSC. Em termos práticos, chegou-se a uma definição dos temas estratégicos, à nomeação das perspectivas de análise e uma ideia de objetivos estratégicos, mas ficando por precisar todo o resto: o conteúdo dessas perspectivas em termos dos indicadores, fatores críticos de sucesso, mapa estratégico...

Posteriormente, a partir de meados de 2009 e devido ao afastamento do consultor, fui incumbida de assumir o seu papel, ficando responsável pela conclusão do trabalho. Esta minha participação traduziu-se na finalização da declaração da missão e visão da empresa, na concretização dos objetivos estratégicos, dos fatores críticos de sucesso, dos diversos indicadores e das suas metas, na pormenorização das práticas e iniciativas relativas aos objetivos propostos, no desenho do mapa estratégico da empresa e na finalização do portal informático representativo do *BSC*. Deste trabalho resultou a finalização do documento “*Executive Balanced Scorecard – Interpretação da Missão, Visão e Estratégia da Empresa*” (Anexo 2 – Índice do *Executive Balanced Scorecard*) e execução do portal BSC. As etapas intermédias e finais da implementação - que traduzem a formulação de um plano estratégico - foram da minha exclusiva responsabilidade.

V. Executive Balanced Scorecard: sua concepção e implementação

5.1. Sensibilização

5.2. Missão e Visão da Empresa

5.3. Temas Estratégicos

5.4. Perspetivas de Análise

5.5. Fatores Críticos de Sucesso

5.6. Indicadores

5.7. Mapa Estratégico

5.8. Metas

5.9. Práticas e Iniciativas

5.10. Processos de Controlo

5.11. Relatório de Avaliação

5.12. Portal BSC

5.1. Sensibilização

Se as questões financeiras inerentes ao trabalho estavam resolvidas com o projeto de apoio à modernização e a gestão de topo estava ciente do projeto, havia ainda que atender à cultura laboral vigente na empresa.

Considerando que o BSC seria uma novidade radical cuja anuência devia ser previamente conquistada, iniciou-se o seu processo com ações de cariz ambiental, de aproximação e envolvimento das pessoas da empresa no seu *Balanced Scorecard*. Realizaram-se duas reuniões gerais na empresa para apresentação do conceito e explicitação das suas consequências: em termos gerais e individuais. As pessoas foram convidadas a participar na mudança que a adoção do BSC significa – e pareceram revelar aceitação à proposta: curiosos sobre que novas competências lhes serão exigidas, houve até quem adquirisse literatura específica sobre o BSC.

A redação do primeiro “Manual de Cargos e Funções” (Anexo 3 – Índice do Manual de Cargos e Funções) da empresa ajudou a esta sensibilização. Não havia na empresa um documento oficial de classificação e esclarecimento das funções desempenhadas pelos diversos colaboradores. Este resultou do levantamento, junto de diferentes responsáveis, dos diversos processos internos à empresa – operacionais, administrativos e de qualidade – culminando num reconhecimento formalizado no manual. Subjacente à elaboração do BSC, a participação das pessoas na descrição metódica dos diversos cargos e funções em que se organiza a empresa credibilizou o conceito. Poder-se-ia pensar que o sentido burocrático de tal formalismo afetaria a flexibilidade operacional; porém, precisando o exigido a cada um consoante cargo e função, este documento tornou-se uma referência segura no planeamento, execução e controlo das decisões – um fator de agilização. Este primeiro manual atendeu ao que se fazia na empresa, não pretendeu iniciar alterações nos seus processos, sendo elaborado na consciência de que atualizações são inevitáveis e naturais. Houve um esforço de inculcação deste sentido dinâmico nos trabalhadores, preparando-os para a inevitabilidade de pequenas alterações, mas prevenindo a gestação de um indesejável sentimento de insegurança laboral.

A fixação deste manual foi a forma material mais imediata de criar impacto com o BSC e de contribuir para se passar a prestar na empresa mais atenção ao processo que então se iniciava.

5.2. Missão e Visão da Empresa

A primeira razão subjacente ao trabalho foi precisamente a construção de uma visão clara da empresa e lhe atribuir um sentido de missão. Daí que o trabalho inicial não se tenha limitado a saber o que os responsáveis da empresa desejavam para a empresa; houve a preocupação de fazer uma pesquisa histórica da empresa e de perceber o modo como outros envolvidos entendiam a empresa. Pretendia-se construir uma ideia imparcial e desinteressada da atividade empresarial nas suas várias dimensões para uma consciência mais real do que tinha vindo a ser a empresa e aquilo em que se poderia tornar, tanto atendendo às suas características como às do mercado onde se movimenta.

Não havia uma clara afirmação da identidade da empresa, uma referência que, conscientemente, compromettesse todos os seus colaboradores e ajudasse ao seu reconhecimento externo. Não se pode dizer que se vivia uma imprecisão: havia uma ideia geral, no entanto faltava uma concretização dessa ideia. Esta falta não era reconhecida, mas, uma vez formulados os textos de missão e visão da empresa, a própria gestão sentiu-se reforçada nas suas capacidades, mais capaz de instaurar uma disciplina. Só relativamente tarde, já com mais de um ano de trabalho, é que a missão e visão foram precisadas, porquanto, dado a incerteza económica que pairava nesses anos, embora o que aqueles instrumentos expressam já estivesse estabelecido no geral, ponderava-se ainda sobre a vida futura da empresa.

Decorrente de muitos encontros com os principais responsáveis pela empresa, redigiram-se finalmente então textos a precisar a missão e visão da empresa:

Missão

Segmentos de mercado a intensificar: confecção, marroquinaria, estofos, colchoaria. Manter níveis de excelência, em termos de portfólio de produtos e em termos de serviços oferecidos; concentrar-se na melhoria contínua, numa capacidade de renovação e adaptação às vicissitudes do mercado e preferências de clientes.

Visão

Procurar sempre a melhor solução para as necessidades dos seus clientes – construir um nome reconhecido no meio; prontamente transmitir aos seus fornecedores novas necessidades que o mercado reclame, no sentido de otimizar a cadeia de fornecimento, afirmar-se como líder no fornecimento de componentes para a indústria nacional do calçado e ser capaz de diversificação.

Opinião crítica: É evidente nestas formulações uma ideia limitada e desatualizada da atividade empresarial: não há alusões à própria força de trabalho, nem ao relacionamento com o meio ambiente para além do mero sentido de mercado - omite questões de responsabilidade sociais, ecológicas – não houve condições para precisar um compromisso com a inovação, bem como de consciencializar uma ideia de risco. Porque se quis uma mensagem sincera, conforme a cultura do momento na empresa, para força do compromisso não se quis incluir variáveis que não fossem ainda verdadeiramente valorizadas pela empresa.

5.3. Temas Estratégicos

Atendendo à sua situação no mercado e à capacidade instalada, foram explicitados temas estratégicos.

Centrada na indústria nacional do calçado - sector que se mostrava capaz de autorrenovação e que reagia a uma competição económica mais acérrima - a empresa atuava num mercado com sinais de recuperação através de uma modernização que o tornou mais exigente. Não aumentando o número de clientes possíveis, estes pareciam de uma viabilidade que indiciava um mercado, em termos de faturação, crescente. Sobrevivendo pela inovação, o sector obrigava a que os seus parceiros fossem capazes de lhes corresponder continuamente.

Temas Estratégicos (áreas fundamentais a considerar / desenvolver / atingir)
➤ Desenvolver parcerias com fornecedores, permitindo maior agilização na gestão de produtos ao nível da logística de transportes, armazenamento, distribuição etc.
➤ Resultados operacionais (redução custos financeiros / custos indiretos / prazo médio cobranças /economato /publicidade e comunicações).
➤ Diversificação da carteira de clientes, numa estratégia de gestão do risco (reduzir peso do sector do calçado (cerca de 85%) para valores entre 60 / 70 do volume de negócio).
➤ Política de stocks (redução volume em 10%; redução monos em 10%). Viabilizar plataforma ERP em termos de informação analítica para este sector.
➤ Formação contínua dos colaboradores. Grau de alinhamento com a estratégia da empresa.

Quadro 2 – Temas Estratégicos

A empresa procurava atuar ao nível dos fornecedores, desenvolvendo parcerias que permitissem maior agilização dos produtos ao nível da logística, armazenamento e distribuição.

Considerando-se os custos de estrutura como um importante fator concorrencial, era necessário conhecê-los com mais pormenor para a análise do ponto crítico e conseqüentemente, para definir linhas de atuação. Havia, pois, que reavaliar os custos indiretos e estudar processos de eficiência.

Grande parte do volume de vendas estava concentrado na área do calçado, havendo necessidade, para prevenir eventuais problemas nessa área, de promover a sua diversificação, especialmente para as áreas da marroquinaria, estofos e puericultura.

Observavam-se dificuldades na gestão de stocks. O volume de artigos em stock, nomeadamente monos, exigia um controlo mais apurado. As grandes dificuldades em consultar/atualizar preços por produto e cliente exigiam um acompanhamento integrado com recurso ao ERP da empresa.

Os baixos níveis de escolaridade, a impreparação para novas tecnologias e para as novas realidades do mercado, exigiam grande investimento em formação.

5.4. Perspetivas de Análise

As quatro perspetivas distinguidas - mercado e clientes, financeira, processos internos e pessoal (recursos humanos) – estão previstas na teoria do BSC. Realço o facto de não se nomear a perspetiva “aprendizagem e crescimento” que a teoria do BSC ressalva como a mais importante, o que decorreu do nosso entendimento da natureza da empresa no momento. Julga-se com melhores efeitos práticos instituir a perspetiva de pessoal - de carácter mais restrito, contudo mais ajustada à realidade de então, pois é um termo mais persuasivo para garantir a necessária colaboração das pessoas para a novidade que era então o BSC.

Quanto à caracterização das perspetivas através dos seus indicadores, foram consultados os diversos responsáveis operacionais na empresa: procurou-se aproveitar as diferentes experiências

individuais na empresa, não descurar os vários interesses e compreender os procedimentos, tácitos e expressos, no dia-a-dia da empresa.

Opinião crítica: A perspectiva de aprendizagem foi considerada para o futuro, quando os colaboradores estivessem cientes do sentido evolutivo que se pretendia com a implementação do BSC.

5.5. Fatores Críticos de Sucesso

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	FCS
Financeira	Remunerar acionistas	Aumentar receitas
		Redução de custos
Clientes e Mercado	Desenvolver portfólio de produtos	Maior enfoque no relacionamento com clientes
		Introduzir novos produtos
		Reconhecimento de mercado
Processos Internos	Melhorar os índices de produtividade	Diminuir erros de processos
Pessoas	Ter uma força de trabalho preparada e motivada	Criar clima para ação
		Alinhar competências

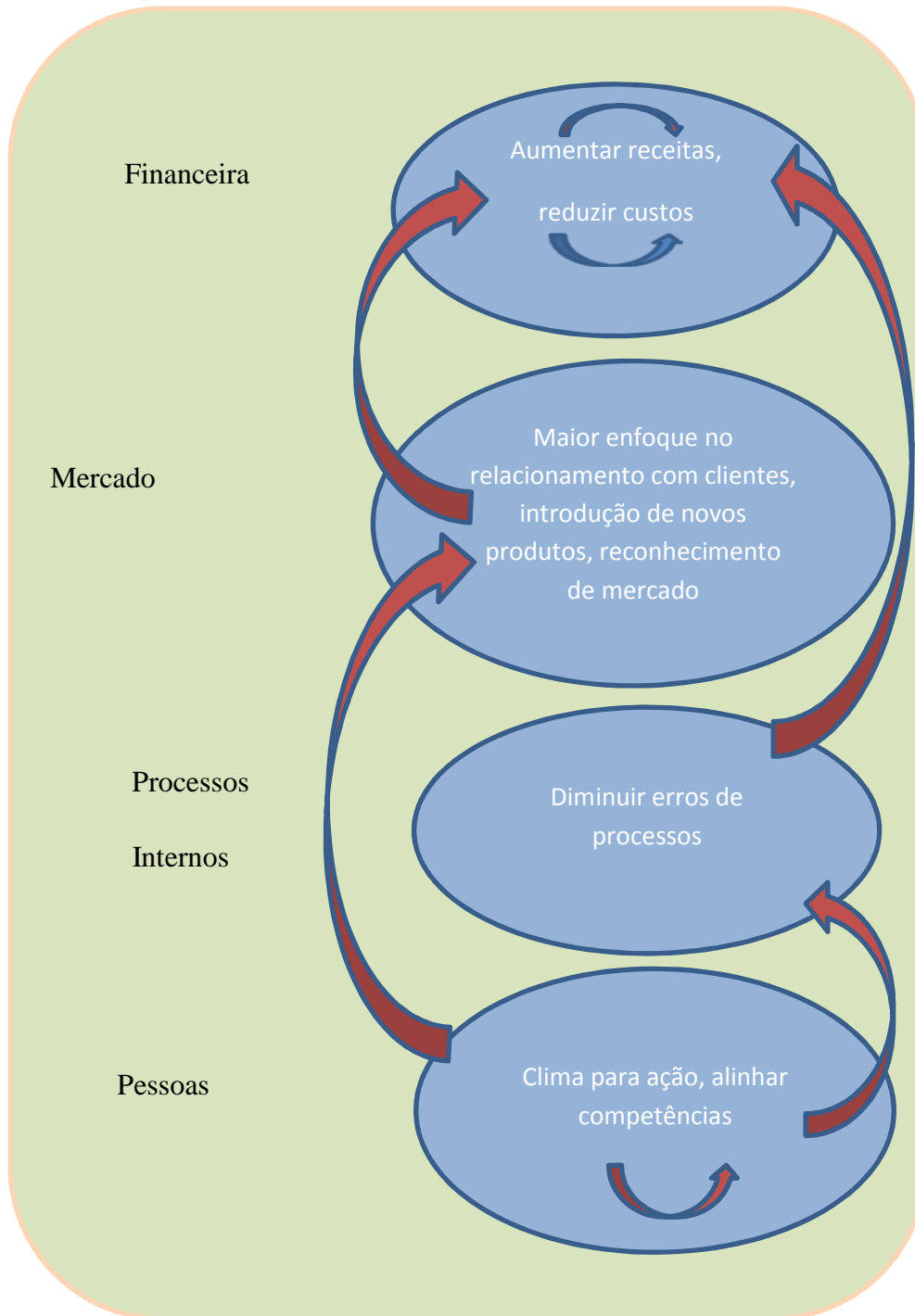
Quadro 3 – Objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso

A razão fundacional vigente da empresa era meramente financeira: remunerar os proprietários, sendo todos os restantes objetivos definidos em função deste. Assim foram pensados os objetivos estratégicos e os fatores críticos para o seu sucesso (FCS) – os que interessava monitorizar e influenciar. A nomeação destes fatores atendeu à capacidade da empresa na recolha da informação para avaliar a sua evolução e fundamentar decisões.

Para a perspectiva de pessoas, os fatores críticos definidos foram o alinhamento de competências e um clima voltado para a ação. Uma reorganização da rede de trabalho na empresa, com a introdução de tecnologia informativa que permitisse uma comunicação entre os diferentes intervenientes, era crucial para manter o pretendido alinhamento de competências. A força de trabalho era antiga e desatualizada; porém, não se pretendia a sua substituição. Essa antiguidade, se fortalecia o sentido de lealdade, também representava uma continuação de hábitos de trabalho desajustados – era necessária uma renovação paulatina através da formação. A empresa tinha de evoluir formando os trabalhadores, preparando-os para novas formas de relacionamento e para o uso de modernas tecnologias.

A atuação na perspectiva de pessoal era essencial para diminuir os erros de processos e contribuir para melhorar os índices de produtividade – o fator crítico definido na perspectiva de processos. A modernização do sistema informático era ponto central para ganhos de eficiência.

Na perspectiva de clientes, o desenvolvimento de portfólio de produtos passava por fazer reconhecimentos dos mercados, introduzir novos produtos e conseguir uma maior aproximação ao cliente.



Quadro 4 – Ligações entre os fatores críticos de sucesso das várias perspectivas

5.6. Indicadores

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
		Core Outcomes (Lag)	Performance Drivers (Lead)
Financeira	Remunerar acionistas	EBITDA	
		TMR	
		Volume Vendas Anuais Ramo Calçado	
		Volume Vendas Anuais Ramo Puericultura	
		Volume Vendas Anuais Ramo Estofos	
		Volume Vendas Anuais Ramo Outros	
Mercado	Desenvolver portfólio de produtos	Volume de Vendas em Novos Clientes	Número ações realizadas em clientes a fidelizar
		Peso de Novos Produtos no Volume de Negócios	Número de produtos novos Número de clientes novos
		Grau de Satisfação de Clientes	Registo de reclamações
Processos	Melhorar os índices de produtividade	Grau de Fiabilidade Interna	Registo de não conformidades
Pessoas	Ter uma força de trabalho preparada e motivada	Índice de Satisfação dos Colaboradores	% de colaboradores com metas pessoais alinhadas aos objetivos estratégicos Absentismo
		Número de horas formação por colaborador	Taxa de execução do PAF (Plano Anual de Formação)

Quadro 5 – Indicadores estratégicos: *Core Outcome e Performance Drivers*

Considerados os fatores críticos de sucesso, por razões de monitorização, na perspetiva financeira optaram-se pelos seguintes indicadores:

- Índice EBITDA: avalia o desempenho operacional, a geração de recursos próprios decorrentes da atividade do negócio. Este indicador permitia analisar também o desempenho da organização, pois mede a produtividade e a eficácia da empresa.
- O TMR (Tempo Médio de Recebimento): este indicador foi escolhido com objetivo de controlar as cobranças e antecipar os pagamentos de clientes.
- Com vista à diversificação da atividade, criaram-se indicadores para análise do volume de vendas por ramos de atividade (calçado, puericultura, estofos, outros).

A escolha destes indicadores foi influenciada pela disponibilidade de um instrumento informático, já existente na empresa, o SIGA® (Anexo 4 – Layout do ERP) – cuja implementação e manutenção eu já acompanhava – capaz de gerar listagens com informação dos indicadores e de recolher os dados necessários ao cálculo destes indicadores, com recurso ao painel de gestão – o que facilitou esse trabalho. Alguns dos indicadores já eram produzidos no âmbito do processo de certificação de qualidade. Sendo verdade que, na prática corrente das empresas, os indicadores são ditados pela oportunidade fornecida pelos sistemas informáticos, tive o cuidado de adaptar o ERP às necessidades do BSC.

A empresa pretendia desenvolver um portfólio que respondesse ao recente carácter inovador do setor do calçado e à vontade de diversificação. Nesse sentido, criaram-se os seguintes índices de controlo:

- Peso de novos produtos no volume de negócios e, como seu indutor de desempenho, o número de novos produtos e clientes.
- Volume de vendas em novos clientes, associando-se-lhe como indutor de desempenho o número de ações realizadas por cliente a fidelizar.
- Recorreu-se ainda ao índice “grau de satisfação dos clientes”, a que se associou o registo de reclamações. Este índice assenta num questionário elaborado e analisado no âmbito do processo da qualidade “Processo de Avaliação da Satisfação.

Na perspectiva de processos, considerando o objetivo de melhorar os índices de produtividade, escolheu-se para controlo o índice de fiabilidade, a que se associa naturalmente o registo de não conformidades. A concretização do processo de apuramento deste índice foi cometida ao “Grupo de Melhoria da Qualidade”. Anoto que, à data do termo do período da minha colaboração, a preparação deste trabalho ainda se encontrava em curso.

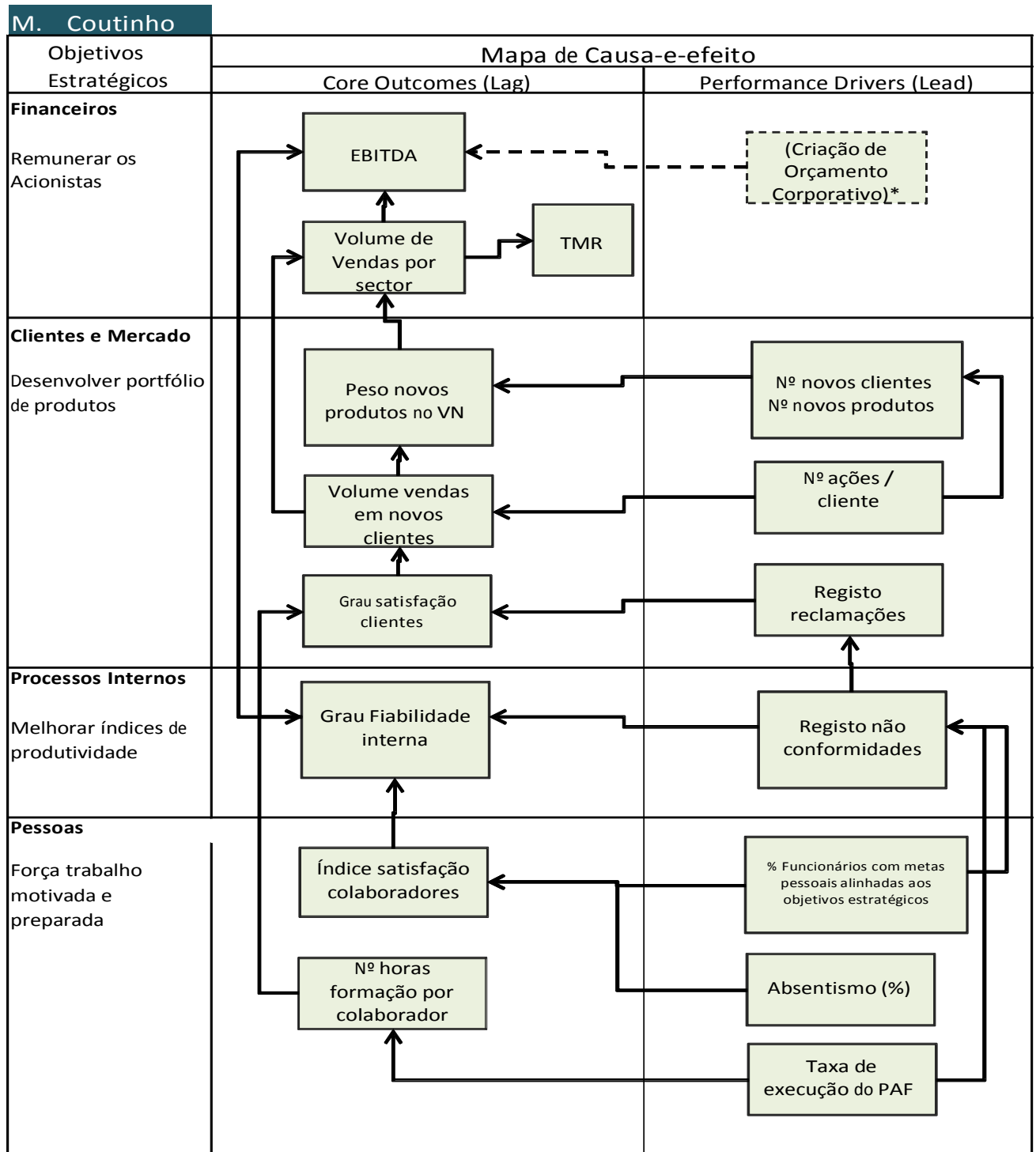
Na perspectiva de pessoas, para efeito de controlo, escolheu-se o índice de satisfação dos colaboradores, tendo como seus indutores o absentismo e o alinhamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos; e, como segundo indicador, o número de horas de formação por colaborador, cujo fator associado é a taxa de execução do plano anual de formação. O índice de satisfação, com preocupações sobre o clima organizacional, calcula-se a partir de um questionário anual a todos os colaboradores, avalia a satisfação dos colaboradores e acolhe as suas sugestões.

Apresenta-se de seguida, a título exemplificativo, a ficha do indicador de resultado, da perspectiva financeira, EBITDA. Cada ficha de indicador evidencia, entre outros aspetos, o departamento afeto, o seu significado, as fórmulas de cálculo (quando aplicado) e local de consulta (ERP ou portal BSC).

Ficha do Indicador Estratégico					
Tipo de Indicador	Core Outcome / Indicador de Resultado			Perspetiva	Financeira
FCS	Aumentar margem de lucro	Símbolo	PF/EBITDA	Unidade	€
Objetivo	Remunerar os acionistas				
Identificação	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização)				
Significado	Por retratar o "resultado operacional da empresa", o EBITDA é utilizado como aferidor do desempenho na geração de recursos próprios decorrentes da atividade do negócio, razão pela qual desconsidera no seu cálculo toda e qualquer receita ou despesa não decorrente da operação principal da empresa				
Expressão de cálculo		Variáveis		Observação	
EBITDA = Resultado Operacional + Amortizações/Depreciações		Res. Operacionais Amortizações/Depreciações			
Período de referência	Anual	Departamento	Administrativo/Financeiro		
		Responsável			
Fonte	ERP: SIGA@/Painel de Gestão Portlet EBS@: BSC/BSF/Indicadores de Resultados				

Quadro 6 – Ficha do Indicador Estratégico – EBITDA – Perspetiva Financeira

5.7. Mapa estratégico



* A referência ao Orçamento Corporativo surge da necessidade de se incutir o desenvolvimento deste instrumento na empresa.

Quadro 7 – Mapa Estratégico

Este mapa estratégico ilustra o entendimento sobre a dinâmica da empresa e as suas necessidades informacionais. O planeamento estratégico assenta neste mapa: os objetivos e metas estabelecidos para cada indicador são estabelecidos de acordo com esta representação. Sendo reais as relações representadas no diagrama, não estão quantificadas porquanto o custo de recolha e tratamento de informação para o seu apuramento seria economicamente irrazoável.

Sabendo-se que a produtividade depende da qualidade dos recursos humanos, as ações de formação e a política de pessoal devem ser dirigidas por critérios de produtividade, o que se considera indispensável para garantir a satisfação dos clientes. Assim, a formação tanto aborda técnicas comerciais como operacionais, visando reduzir ao máximo as não conformidades e aumentar o grau de fiabilidade interna. Estas condições permitem transmitir confiança sobre a capacidade produtiva e tornam mais fiáveis o cálculo dos custos e a imagem da empresa no mercado, fatores que melhoram o desempenho operacional (EBITDA).

Como o sistema operacional já estava bem interiorizado pelos colaboradores, não havendo alterações de maior, a formação assentou no reconhecimento e uso das novas tecnologias, em particular os PDA's, para a partilha de informação interna e controlo dos diversos processos, e na adoção de novas técnicas de apoio comercial. A formação foi dirigida essencialmente com o intuito de melhorar a gestão operacional, valorizando os deveres de controlo e informação, conforme os processos da qualidade. Foram apresentadas novas tecnologias que facilitam o cumprimento desses deveres.

Com vista à transformação tecnológica na empresa, todos os comerciais passaram a dispor de um PDA que facilitasse a comunicação com cliente, fornecedores e restantes colaboradores. A necessidade de facilitar e acelerar a comunicação, tornando mais ágeis os processos operacionais, revelou-se um fator crítico de eficiência.

O permanente contacto com os clientes e uma contínua atenção ao mercado é essencial ao desenvolvimento de novos produtos e contribui para a reciclagem dos existentes, desenvolvendo o portfólio da empresa - condição julgada estratégica. No intuito de diversificar a clientela e fidelizar a existente, foram promovidas ações de apresentação dos produtos a novos clientes e decidido alargar a oferta, através de procura de novos fornecedores, nos sectores da confeção, marroquinaria, estofos, puericultura. Tudo isto por se considerar que esta diversificação – em termos de produtos e clientelas – se vai repercutir positivamente no volume de vendas, exigindo o aperfeiçoamento da gestão de stocks. Este é um ganho que deve sempre ser parcialmente reinvestido na empresa, contribuindo para melhorar o grau de fiabilidade interna.

Não antes apresentado, mas presente no mapa estratégico como *lead indicator*, preconizou-se a elaboração de um orçamento corporativo para um controlo mais corrente e integral da situação global da empresa. Neste aspeto, considerou-se a informação financeira, conjugada com informação sobre dados comportamentais na organização, as características da organização e do seu ambiente de trabalho (por exemplo, a incerteza ambiental, o tamanho da empresa, a sofisticação tecnológica). No entanto, este orçamento não foi concretizado durante o tempo da minha colaboração.

Opinião crítica: Ressalva-se a não consideração, na perspetiva de mercado e clientes, do peso relativo da empresa (quota de mercado), não obstante a vontade de liderança formulada na visão para a empresa. Foi assim decidido na fase inicial do BSC, para que a gestão se pudesse concentrar na organização interna, embora, a prazo, tal preocupação devesse vir a ser atendida.

5.8. Metas

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Core Outcomes (Lag)	Target
Financeira	Remunerar acionistas	EBITDA	5% rácio anual
		TMR	Redução em 10 dias atuais valores
		Volume Vendas Anuais Ramo Calçado	Aumento médio de 15%
		Volume Vendas Anuais Ramo Puericultura	Aumento médio de 20%
		Volume Vendas Anuais Ramo Estofos	Aumento médio de 20%
		Volume Vendas Anuais Ramo Outros	Aumento médio de 20%
Mercado	Desenvolver portfólio de produtos	Volume de Vendas em Novos clientes	5% primeiro ano, 8% segundo ano
		Peso de Novos Produtos no Volume de Negócios	10% primeiro ano, 15% segundo ano
		Grau de Satisfação de Clientes	
Processos	Melhorar os índices de produtividade	Grau de Fiabilidade Interna	Melhoria em 5%
Recursos Humanos	Ter uma força de trabalho preparada e motivada	Índice de Satisfação dos Colaboradores	3%
		Número de horas formação por colaborador	100 % no primeiro Ano

Quadro 8 – Objetivos estratégicos / Targets

Desenhado o mapa estratégico com os respectivos parâmetros de controlo, cuidou-se de estabelecer metas para um período de 3 anos. De acordo com o estudo de mercado, previsões da evolução dos nichos estudados e da capacidade existente na empresa, propuseram-se as metas financeiras destacadas no quadro - metas motivadoras (de uma maior eficiência na organização) e prudentes, porque importava mostrar a eficácia do BSC. Regidos pelo objetivo financeiro, definiram-se objetivos para os restantes indicadores, de acordo com o delineado no mapa estratégico e conforme a capacidade instalada na empresa. Estes objetivos constituíram-se como compromissos para os quais foram previamente planeadas práticas e ações que tornassem credível o seu cumprimento.

Opinião crítica: Para determinados indicadores não foram estabelecidos objetivos concretos. A razão desta omissão residiu na falta de informação suficiente para impor metas; no entanto, a importância destes indicadores levou a considerá-los desde início, servindo de referências para a gestão. Também não se quantificaram objetivos desde logo para os três anos: estes seriam definidos consoante os sucessos da empresa.

5.9. Práticas e Iniciativas

Associadas às metas propostas, definiram-se iniciativas a desenvolver, compostas por um conjunto de práticas e ações. As iniciativas estratégicas são as ações que a empresa devia concretizar para atingir as metas propostas. Estabeleceram-se práticas a instituir para recolher a informação necessária à operacionalização dos indicadores escolhidos para efeitos de controlo e gestão.

O estabelecimento de metas foi associado a iniciativas claras para maior legitimação da responsabilidade exigível aos seus responsáveis. O plano das medidas é descrito em quadros detalhados e claros, com a devida calendarização, descrição das medidas, os seus responsáveis, orçamentos, critérios de avaliação e avaliadores. Todas as medidas implicavam responsáveis que conheciam os seus deveres e regras de avaliação.

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Core Outcomes (Lag)	Atividades / Iniciativas
Financeira	Remunerar acionistas	EBITDA	Definir estrutura custos / margem contribuição por produto
		TMR	
		Volume Vendas Anuais Ramo Calçado	Identificar a margem de lucro / famílias
		Volume Vendas Anuais Ramo Puericultura	
		Volume Vendas Anuais Ramo Estofos	
		Volume Vendas Anuais Ramo Outros	
Mercado	Desenvolver portfólio de produtos	Volume de Vendas em Novos clientes	Desenvolvimento programas de retenção/fidelização
		Peso de Novos Produtos no Volume de Negócios	Incremento de novos produtos no portfólio
		Gau de Satisfação de Clientes	Criação portal para integração com cliente
Processos	Melhorar os índices de produtividade	Grau de Fiabilidade Interna	Programa de ações preventivas
Recursos Humanos	Ter uma força de trabalho preparada e motivada	Índice de Satisfação dos Colaboradores	Estabelecimento de metas individuais, equipa e organização
		Número de horas formação por colaborador	Criar plano de Remunerações e incentivos Desenvolvimento de um plano anual de formação

Quadro 9 – Atividades / Iniciativas

Para cada objetivo estratégico, desenhou-se um quadro explicativo dos objetivos para os indicadores relacionados e respetivas iniciativas, definindo responsabilidades e, eventualmente, custos.

Objetivo	Remunerar os Acionistas				
FCS	Aumentar as receitas / Diminuir custos				
Indicadores	Descrição	Meta			
		2009	2010	2011	
EBITDA		5% rácio anual			
TMR		Redução em 10 dias atuais valores			
Volume de Vendas Anuais por Ramos		Aumento de 15 a 20%			
Vetores de desempenho	Criação de Orçamento Corporativo				
Iniciativa 1	Definir estrutura de custos / margem de contribuição por produto.	Ação 1	Saber custos da empresa nos últimos três anos (fazer estrutura de custos – análise do ponto crítico)	Responsável	x
		Ação 2	Tipificação de custos fixos e variáveis	Responsável	x
		Ação 3	Identificar /produtos mais importantes (20%) -80% do volume de negócio (análise ABC de stocks)	Responsável	x
		Orçamento			xx,xx €
Iniciativa 2	Identificar a margem de lucro / famílias.	Ação 1	Obter informação segmentada de Volume Vendas	Responsável	x
		Orçamento			xx,xx €
Total				xx,xx€	

Quadro 10 – Matriz sintética dos Planos de Ações - Perspetiva Financeira

Para a iniciativa 1 (*definir estrutura de custos / margem de contribuição por produto*) foram previstas 4 ações:

1. Conhecer custos da empresa nos últimos três anos (fazer estrutura de custos)

Esta ação consiste na estruturação dos custos em fixos e variáveis de modo a proceder à análise do Ponto Crítico. Para tanto, foram definidos elementos de custos (elementos agregadores) associados às contas da contabilidade financeira.

2. Tipificação de custos fixos e variáveis

Para cada elemento agregador definiu-se a respetiva componente (em %) fixa e/ou variável.

Esta classificação é efetuada diretamente no ERP da empresa (SIGA®) em contabilidade/parâmetros/plano de contas/ elementos de custo. De forma automática, o ERP gera este *output* no módulo de Contabilidade/Mapas/Estrutura de Contas da Analítica).

3. Identificar /produtos mais importantes (20%) de 80% do volume de negócios (Análise ABC de stocks)

O ERP gera automaticamente esta informação no módulo de Faturação / Estatísticas / Análise ABC / por família/ produto. Esta análise ajuda a gestão de stocks, dividindo-os em grupos conforme o volume de vendas.

Para a segunda iniciativa (*identificar a margem de lucro / famílias*):

1. Obter informação segmentada de volume de vendas

A listagem para análise de margem de lucro por família será obtida diretamente do ERP em Faturação/Estatísticas/Produtos/Análise de Margem / Família.

Objetivo	Desenvolver portfólio de produtos				
FCS	Maior enfoque relacionamento clientes, Introduzir novos produtos, reconhecimento de mercado				
Indicadores	Descrição	Meta			
		2009	2010	2011	
Volume vendas em novos clientes		5% Primeiro ano	8% Segundo ano		
Peso novos produtos no VN		10% Primeiro ano	15 % Segundo ano		
Grau Satisfação clientes					
Vetores de desempenho	N ações / cliente				
	Nº novos clientes, Nº Novos Produtos				
	Registo reclamações				
Iniciativa 1	Desenvolver programas de retenção /fidelização	Ação 1	Atualização constante dos verbetes dos clientes.	Responsável	x
		Ação 2	Criar informaticamente preços fixos/líquidos dos artigos atribuídos a cada cliente	Responsável	x
		Ação 3	Atendimento <i>just-in-time</i> .	Responsável	x
		Orçamento			xx,xx €
Iniciativa 2	Incrementar novos produtos no portfólio	Ação 1	Eliminar alguns produtos	Responsável	x
		Ação 2	Apostar e incrementar ações, que visem a solidificação dos mais fortes	Responsável	x
		Orçamento			xx,xx €
Iniciativa 3	Criar portal para interação com cliente	Ação 1	Finalização do catálogo geral de produtos, sua colocação na página (NET)	Responsável	
		Ação 2	Visualização através de fotografia dos n/ colaboradores internos.	Responsável	
		Ação 3	Criação de patamares. Melhores canais de comunicação...	Responsável	
		Orçamento			x,xx €
Total				x,xx€	

Quadro 11 – Matriz sintética dos Planos de Ações - Perspetiva Mercado e Clientes

Para a primeira iniciativa (*desenvolver programas de retenção /fidelização*) foram definidas 3 ações:

1. Atualização constante dos verbetes dos clientes: deste modo dá-se a conhecer mais profundamente as suas realidades/necessidades, permitindo ofertas mais diretas.
2. Fixar informaticamente preços fixos/líquidos dos artigos atribuídos a cada cliente, somente alteráveis por alguém responsável com acesso aos sistema através de uma "password".
3. Atendimento *just in time*. Cada cliente da empresa tem alguém permanentemente disponível para contacto.

Para a segunda iniciativa (*incrementar novos produtos no portfólio*):

1. Eliminar alguns produtos (há um número máximo de produtos que a empresa é capaz de gerir eficientemente).
2. Intensificar a interação com fornecedores visando reconhecer novas necessidades ou oportunidades ações e garantir a manutenção de acesso aos nossos melhores produtos.

Para a terceira iniciativa (criar portal para interação com cliente):

1. Finalização do catálogo geral de produtos, sua colocação na página da NET
2. Visualização através de fotografia dos colaboradores internos e publicação do seu contacto telefónico (dos responsáveis departamentais a quem os clientes podem recorrer, quando assim o acharem necessário).
3. Criação de patamares por: Público / Potenciais Clientes / Clientes / Fornecedores / Colaboradores / Chefias e Gerência, com informação detalhada, conforme o grupo destinatário. Ex: - Público - informação dos produtos comercializados por nós, o que somos e o que pretendemos ser; Clientes - Informação mais vasta, como; Faturação - Fichas técnicas dos artigos, Campanhas, etc; Fornecedores - O trabalho que no dia-a-dia desenvolvemos para publicitarmos os seus produtos; Colaboradores - Informação/conhecimento como decorre o *Balanced Scorecard* e a sua importância...

Objetivo	Melhorar índices de produtividade				
FCS	Diminuição % erros de processo				
Indicadores	Descrição	Meta			
		2008	2009	2010	
Grau Fiabilidade interna (%)					
Vetores de desempenho	Registo não conformidades (registo fiável)				
Iniciativa 1	Criar plano de ações preventivas.	Ação 1	Aprovisionamentos: Melhor identificação física dos produtos (reorganização do armazenamento de produtos. Melhor comunicação entre empresa e fornecedores. Parcerias com alguns fornecedores. Baixar valor global de stocks. Grau de rotação de stocks. Informação em tempo real sobre <i>backlog</i> de encomendas (gestão carteira de encomendas)	Responsável	x
		Ação 2	Logística / Distribuição: Melhorar estrutura de custos diretos. Reduzir custos de comunicação. Mais e disponível informação interna sobre clientes. Definir e implementar rotinas operacionais: atendimento a clientes, satisfazer encomendas, expedição e distribuição etc...	Responsável	x
		Ação 3	Área administrativa: Implementação do sistema PDA´s. Definir e implementar rotinas operacionais para otimizar processos do departamento (melhor utilização dos ativos).	Responsável	x
			Orçamento	x,xx €	
		Total	x,xx€		

Quadro 12 – Matriz sintética dos Planos de Ações - Perspetiva Processos Internos

Para a perspectiva processos internos decidiu-se a criação de planos de ações preventivas, nas áreas de aprovisionamento, logística / distribuição e área administrativa.

Na área de aprovisionamento, definiram-se as seguintes orientações de ação:

1. Melhorar a identificação física dos produtos (reorganização do armazenamento de produtos).
2. Melhorar a comunicação entre empresa e fornecedores.
3. Estabelecer parcerias com alguns fornecedores.
4. Promover a baixa do valor global de stocks.
5. Aumentar a rotação de stocks –. Índice Grau de rotação de stocks disponível no instrumento de ERP em Gestão de Materiais e Produtos / Listagens / Análise ABC do grau de rotação de stocks.
6. Produzir informação em tempo real sobre backlog de encomendas (gestão carteira de encomendas).

O plano de ações preventivas na área de logística / distribuição previa:

1. Melhorar a estrutura de custos diretos.
2. Reduzir custos de comunicação.
3. Mais informação interna disponível sobre os clientes.
4. Definir e implementar rotinas operacionais: atendimento a clientes, satisfazer encomendas, expedição e distribuição etc...

Para a área de administrativa estipularam-se as seguintes ações:

1. Implementação do sistema PDA's.
2. Definir e implementar rotinas operacionais para otimizar processos do departamento (melhor utilização dos ativos).

Objetivo	Força trabalho motivada e preparada				
FCS	Criação de um bom clima de trabalho na empresa, alinhar competências				
Indicadores	Descrição	Meta			
		2008	2009	2010	
Índice satisfação colaboradores					
Nº horas formação por colaborador					
Vetores de desempenho	% colaboradores com metas pessoais alinhadas aos objetivos estratégicos				
	Absentismo (%)				
	Taxa de execução do PAF				
Iniciativa 1	Estabelecer metas individuais, de equipas e organizacionais.	Ação 1	Promover e recompensar resultados que melhorem o serviço ao cliente, contribua para eliminar desperdícios, ou simplifique processos.	Responsável	X
		Ação 2	Promover e recompensar o trabalho de equipa e sugestões implementadas com sucesso.	Responsável	X
		Orçamento		x,xx €	
Iniciativa 2	Criar plano remuneração e incentivos	Ação 1	Desenvolver processos de avaliação do desempenho, para uso por todo o pessoal da empresa.	Responsável	x
		Orçamento		x,xx €	
Iniciativa 3	Desenvolver plano anual formação.	Ação 1	Assegurar efetivos adequados aos objetivos do negócio.	Responsável	
		Orçamento		x,xx €	
Total				x,xx€	

Quadro 13 – Matriz sintética dos Planos de Ações - Perspetiva Pessoal

Para a primeira iniciativa (*estabelecer metas individuais, de equipas e organizacionais*) foram definidas duas orientações de ação:

1. Promover e recompensar resultados que melhorem o serviço ao cliente, contribuindo para eliminar desperdícios e simplificar processos.
2. Promover e recompensar o trabalho de equipa e sugestões implementadas com sucesso.

Para a segunda iniciativa (*criar plano remuneração e incentivos*):

1. Desenvolver processos de avaliação do desempenho, para uso por todo o pessoal da empresa.

Para a terceira iniciativa (*desenvolver plano anual formação*):

1. Assegurar efetivos adequados aos objetivos do negócio.

Para cada ação é atribuído um responsável, a calendarização e o orçamento da sua execução conforme exemplo:

Objetivo	Remunerar os Acionistas						
FCS	Aumentar as receitas / Diminuir custos						
Iniciativas	Ações	Resp.	Calendarização (2009)				Orçamento (€)
			Set	Out	Nov	Dez	
Definir estrutura de custos / margem de contribuição por produto.	Saber custos da empresa nos últimos três anos (fazer estrutura de custos)	xxx	▲				€ x,xx
	Tipificação de custos fixos e variáveis	xxx				▲	€ x,xx
	Identificar /produtos mais importantes (20%) -80% do volume de negócios	xxx			▲		€ x,xx
	Identificar margem de lucro por famílias	xxx			▲		€ x,xx
Identificar a margem de lucro / famílias.	Obter informação segmentada de Volume Vendas	xxx			▲		€ x,xx
Total							€ x,xx

Quadro 14 – Cronograma e síntese orçamental - Perspetiva Financeira





(Anexo 5. Cronograma e síntese orçamental – Perspetiva Mercado e Clientes, Anexo 6. Cronograma e síntese orçamental – Perspetiva Processos Internos, Anexo 7. Cronograma e síntese orçamental – Perspetiva Pessoas)

5.10. Processos de Controlo

O estabelecimento de objetivos implicava uma responsabilização das pessoas diretamente comprometidas a sua prossecução. Assim, desenvolveu-se uma ficha-padrão personalizável que descrevia as ações pelas quais os colaboradores eram responsáveis, esclarecendo a importância das mesmas para os objetivos da empresa e a forma como são avaliadas. Esta ficha seria acabada de preencher pelo colaborador em causa, complementada com uma autoavaliação, e usada no relatório de avaliação no final do período temporal a que se refere.

Opinião crítica: Importa realçar que se introduziu na empresa a autoavaliação, tornada uma competência a desenvolver nos seus colaboradores.

Quadro a exemplificar:

Iniciativa 1	Definir estrutura de custos / margem de contribuição por produto.		
Ação 1.1	Saber Custos da Empresa nos últimos três anos (fazer estrutura de custos – ponto crítico)		
Qual é a contribuição desta ação para com o objetivo relacionado?			
Como medir o sucesso?			
Qual é o Target? (objetivo, no calendário definido)			
Peso relativo para concretização do objetivo?			
Relatório de Avaliação			
Objetivo (pessoal)			
Indicador			
Meta			
Status			 X
Auto Avaliação / Justificação			
Status			 X

Quadro 15. – Definição de metas pessoais e metodologia de avaliação (Exemplo: Perspetiva Financeira / Iniciativa 1 / Ação 1.1.)

5.11. Relatório de Avaliação

Foram padronizados os relatórios de avaliação associados aos objetivos e medidas propostas por cada perspectiva de análise. Indicado um responsável pré-determinado para cada avaliação, este encarregava-se da sua realização periódica. Estes relatórios, por razões de simplicidade e objetividade, baseavam-se numa identificação por cores: vermelho identifica meta não alcançada, o amarelo dentro do previsto e o verde como meta alcançada.

Tipo de projeto	
Gestor / Cargo	Diretora Financeira
Contato	
Objetivo 1	Remunerar os Accionistas
FCS	Aumentar receitas, reduzir custos
Iniciativa 1	Definir estrutura de custos / margem de contribuição por produto.
Acção 1.1	Saber Custos da Empresa nos últimos três anos (fazer estrutura de custos)
Status	
Acção 1.2	Tipificação de custos fixos e variáveis
Status	
Acção 1.3	Identificar /produtos mais importantes (20%) -80% do volume de negócios
Status	
Iniciativa 2	Identificar a margem de lucro / famílias.
Acção 2.1	Obter informação segmentada de Volume Vendas
Status	

Quadro 16. – Relatório de Avaliação Perspetiva Financeira

(Anexo 8 – Relatório de Avaliação – Perspetiva Mercado e Clientes, Anexo 9. Relatório de Avaliação – Perspetiva Processos Internos, Anexo 10 Relatório de Avaliação – Perspetiva Pessoas)

5.12. Portal BSC

O projeto incluiu também o desenvolvimento e adaptação do *Portal Internet* com o objetivo de criar uma plataforma de comunicação interna e externa, em tempo real, apta para a transformação de informação em conhecimento e apoio à tomada de decisão. Para sua eficácia, importava que fosse simples e intuitiva.

A plataforma BI (*Business Intelligence*) serviu de base a esse portal, apresentando-se o BSC como uma sua extensão. Também o instrumento de ERP já existente muito facilitou este desenvolvimento, pois já permitia a atualização e integração da informação interna da empresa; foi complementado com alguns *upgrades* (consoante as necessidades impostas pelos indicadores escolhidos para o BSC) e a inserção de informação ambiental (em registo manual e *ad-hoc*, como a resultado de inquéritos).

Assim, na plataforma de BI inclui-se o *portlet Executive Balanced Scorecard®* como centro informador, coordenador e de controlo da realização do BSC na empresa. Declarando a missão e visão da empresa, este software apresentava, por perspetiva: os indicadores monitorizados, suas razões, periodicidade de avaliação, suas metas, respetivas tolerâncias, valores aquando da última avaliação e sua evolução, os responsáveis pelas diversas iniciativas planeadas e atribuídas – tudo sobre o qual importa que haja controlo e conhecimento. Todo o desenvolvimento do BSC repercute-se aqui imediatamente. Importante sistema de informação interna, era de acesso restrito aos responsáveis principais da empresa.



Quadro 17 – Portal da Empresa

A plataforma é constituída por quatro módulos: *BSF (Balanced Scorecard Framework)*, mapa estratégico, *CGB (Gestão Conhecimento BSC)* e indicadores.

- No módulo *BSF* reflete-se a organização do BSC e do plano estratégico: as perspetivas, objetivos, fatores críticos de sucesso, indicadores de resultado (lag), atividades, indicadores de processo (lead), matriz de indicadores, matriz HEC e parâmetros.
- No módulo mapa estratégico apresenta-se o respetivo diagrama.
- O módulo *CGB (Gestão Conhecimento BSC)* é uma agregação de sub módulos: estrutura dos indicadores e metas.
- O módulo dos indicadores reflete o seu apuramento e monitorização.

Apresentam-se, a título ilustrativo, alguns ecrãs.

The screenshot shows the 'Definição das Perspectivas' screen in the BSF module. The interface includes a navigation menu on the left with options like 'Perspectivas', 'Objectivos', 'FCS', 'Matriz FCS', 'Ind. Resultados', 'Actividades', 'Ind. Processo', 'Matriz Indicad.', 'Matriz HEC', and 'PARÂMETROS'. The main area displays a table of perspectives with columns for 'Ordem', 'Nome', and 'Abreviatura'. The table lists four perspectives: '10 financeira' (fi), '20 Mercados' (merc), '30 Processos' (pr), and '40 Recursos Humanos' (rh). Each row has edit and delete icons. A 'Preferências' button is visible in the top right corner.

Ordem	Nome	Abreviatura	
10	financeira	fi	
20	Mercados	merc	
30	Processos	pr	
40	Recursos Humanos	rh	

Quadro 18 – Perspetivas, EBS®

Definição dos Indicadores de Resultados

Perspectivas: **fi** | merc | pr | rh

F.C.S.: Aumentar margem de lucro 5%

Ordem	Designação	Departamento	Responsável
0	EBITDA	GER	Gestor Empresa
0	TMR	GER	Gestor Empresa
0	Volume Vendas Anuais Ramo Calçado	GER	Gestor Empresa
0	Volume Vendas Anuais Ramo Puericultura	GER	Gestor Empresa
0	Volume Vendas Anuais Ramo Estofos	GER	Gestor Empresa
0	Volume Vendas Anuais Ramo Outros	GER	Gestor Empresa

Quadro 19 – Indicadores estratégicos: Perspetiva financeira - Core Outcome, EBS®

Definição das Actividades por Indicador

Perspectivas: **merc** | fi | pr | rh

Indicadores: Volume de vendas em novos clientes

Designação
Desenvolvimento programas de retenção/fidelização

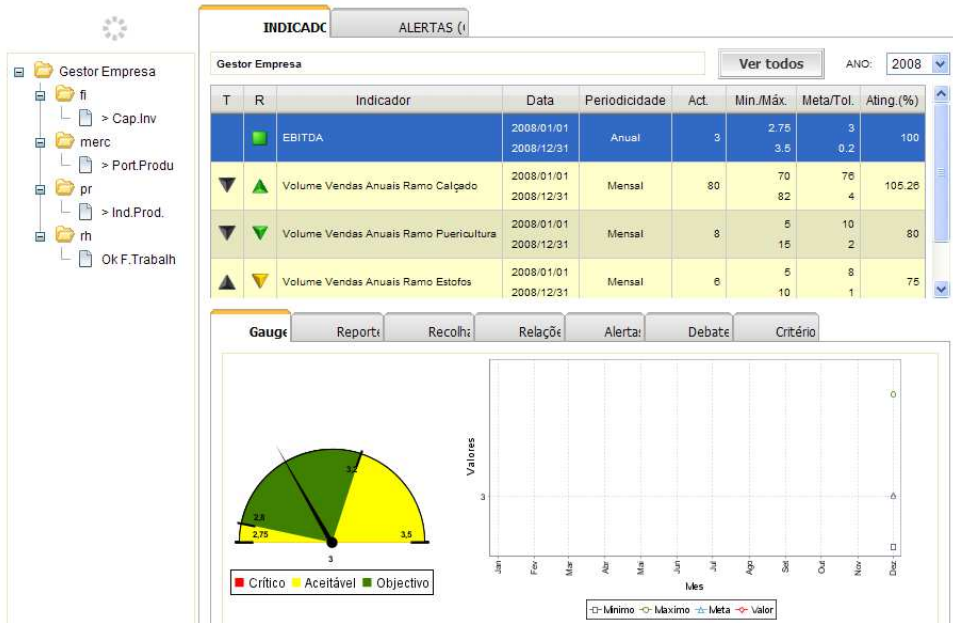
Quadro 20 – Perspetiva Mercado: Iniciativa 1 – Desenvolvimento de programas de retenção/fidelização, EBS®

Estrutura Indicadores Formular Metas	Perspectivas Objectivos/Factores Críticos Sucesso/Indicadores Resultados/Indicadores Processos				
	financeira	Aumentar a remuneração do capital investido	Aumentar margem de lucro 5%	EBITDA TMR Volume Vendas Anuais Ramo Calçado Volume Vendas Anuais Ramo Puericultura Volume Vendas Anuais Ramo Estofos Volume Vendas Anuais Ramo Outros	Criar orçamento corporativo
Versão actual 1 Versão activa 1 Nível 1 Manutenção Sim Administrador	Mercados	Desenvolver portfólio de produtos	Maior enfoque no relacionamento com clientes Introduzir novos produtos Garantir retenção de clientes	Volume de vendas em novos clientes Peso novos produtos no volume negócios Percentagem satisfação clientes	Número acções realizadas por cliente Número de novos produtos Registo de reclamações

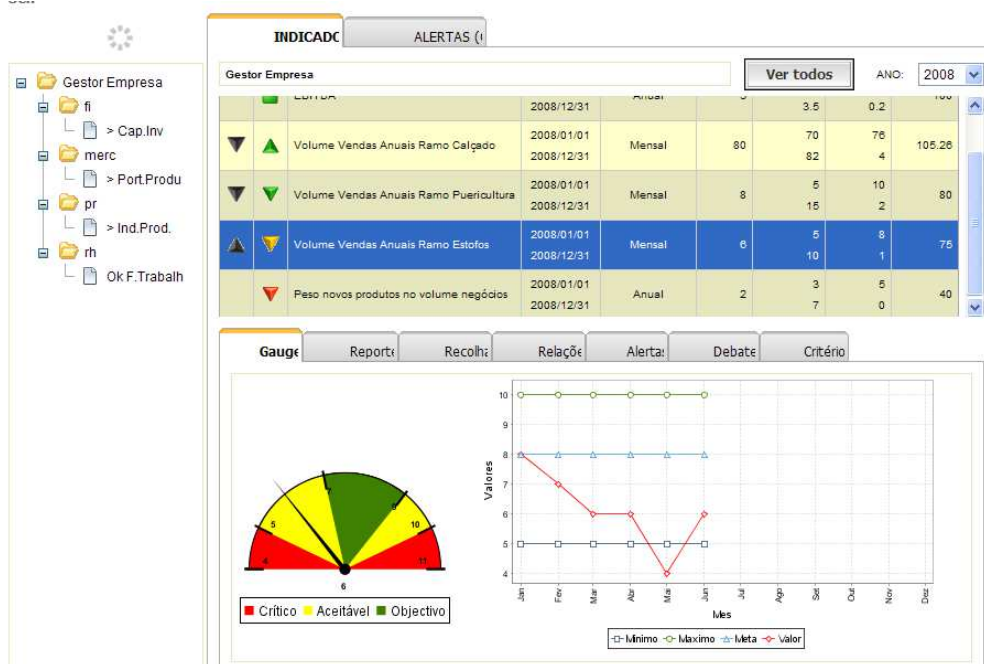
Quadro 21 – Quadro Síntese dos Indicadores, EBS®

Mapa Causa-Efeito Estrutura Indicadores Formular Metas	fi merc pr rh
Indicadores	EBITDA
EBITDA Criar orçamento corporativo TMR Volume Vendas Anuais Ramo Calçado Volume Vendas Anuais Ramo Puericultura Volume Vendas Anuais Ramo Estofos Volume Vendas Anuais Ramo Outros	Categoria: Indicador Meta: 3 Mínimo: 2.75 Tolerância: 0.2 Máximo: 3.5 Observações: Recolha: Tipo: Manual Início: 2008/01/01 Última: 2008/12/31 Periodicidade: Anual Descr.: Period.: Função: Âmbito:
Versão actual 1	

Quadro 22 – Formulação das Metas, EBS®



Quadro 23 – Painel de Resultado do Indicador – EBITDA, EBS®



Quadro 24 – Painel Resultado do Indicador – Volume de Vendas Anuais Ramo Estofos, EBS

Mereceu especial cuidado a segurança da informação. O portal, organizado por módulos, definiu áreas de acesso geral e de acesso reservado, consoante as informações e seus destinatários. A cada utilizador foi atribuída uma *password* de acesso, conforme o seu perfil. Assim, definiram-se áreas reservadas a colaboradores, clientes, comissionistas e fornecedores.

VI. Conclusões

Este trabalho foi originado num programa de apoio à modernização do tecido empresarial português. Dele se obteve apoio financeiro, sem o qual, crê-se, a empresa jamais ponderaria afetar o seu estilo gestão: este é um dado que condicionou toda a execução do trabalho.

Já precedido de um sistema de qualidade, não foi espontânea a vontade da empresa para instalar o *Balanced Scorecard*; impôs-se mais o sentido de aproveitamento dos recursos financeiros disponibilizados para a modernização tecnológica. O trabalho de investigação e análise que o processo requereu foi inicialmente desvalorizado. Houve que vencer desconfianças, cativar os responsáveis da empresa e os diversos colaboradores para o trabalho, reconhecendo a cultura vigente e suas expectativas, fazendo por valorizar as suas opiniões e expondo alternativas possíveis. No decurso da execução do BSC, nenhuma decisão foi imposta externamente, antes resultou de um convencimento mútuo, assente na procura de razões sustentáveis.

Todo o processo se revelou excepcionalmente moroso devido à necessidade de reorganização interna: falta de um manual de cargos e funções, desconhecimento do posicionamento da empresa no mercado, etc. Porém, acabou-se por afetar a perceção na empresa da sua realidade organizacional e de eventuais alternativas de gestão. O trabalho teve o mérito de influenciar a empresa no imediato: a gestão da empresa passou a ser mais clara no estabelecimento de objetivos e metas, não só em termos estratégicos mas também operacionais.

A suficiência de um mero sistema da qualidade foi questionada e reconhecida a importância de montar um sistema informacional guiado por referências que se constituem com consciência estratégica. A introdução do BSC alterou realmente a forma de gerir e o modo de perceção pelos diversos colaboradores da sua participação. Se mais não ficou do trabalho, acredita-se que permaneceram na gestão desta empresa o sentido de participação responsável e a necessidade de antecipar soluções e objetivos estratégicos.

Em termos pessoais, considerei o trabalho muito gratificante pela novidade e desafio de iniciar uma organização num diferente estilo de gestão, num inevitável esforço conjunto que me obrigou a desenvolver as capacidades de diálogo e investigação. Experimentei dificuldades e imprevistos que se revelaram úteis lições. Disso é exemplo a noção da possibilidade de constituir óbice desmobilizador o esforço para a recolha e organização da informação, se a gestão não percecionar vantagens no futuro ou no imediato. Também a experiência me deixou mais alerta para as repercussões da tentativa de controlo exaustivo dos desempenhos pessoais: há o risco de tal ser encarado como uma ameaça latente e criar resistências que inquinam o fluxo informativo na empresa, antagonizam a gestão. Aprendi ainda que o desejo de saber e controlar deve ser bem ponderado, reconhecendo que, consoante os casos, é indispensável uma dose de confiança para a saúde da organização e o sucesso da gestão. Por fim, criei o convencimento de que a implementação de um novo modelo de gestão deve ser paulatina: importa optar por instituir pequenas e graduais alterações, cujas vantagens sejam mais imediatamente sentidas, entusiasmando assim mudanças de fundo.

Este trabalho teve repercussões académicas. O meu interesse pelo tema BSC motivou a minha tese de mestrado: um estudo desta mesma empresa analisando o BSC em relação com o conceito “organização de aprendizagem”; e, atualmente, tenho em curso o desenvolvimento de uma tese de doutoramento subordinada ao tema “O *Balanced Scorecard* e a gestão hospitalar”. O domínio da gestão estratégica é um fecundo campo de investigação, onde trabalhos sustentadamente críticos podem ter implicações sobre a forma de gerir da empresa. Numa economia globalizada e competitiva, não podemos esperar pelos trabalhos de outros, há que tomar a iniciativa para, reconhecendo as particularidades da nossa realidade, procurar vantagens para as empresas nacionais, encontrar, compreender e ajustar alternativas.

Referências Bibliográficas

- Argyris, C., and R. Kaplan. 1994. "Implementation New Knowledge: The Case of Activity Based Costing." *Accounting Horizons* 8(3):83–105.
- Atkinson, A., Rajiv D. Banker, R. Kaplan, and S. Young. 1998. *Management Accounting*. Second Edi. Prentice Hall.
- Collins, J. C., and J. I. Porras. 1996. "Building Your Company's Vision." *Harvard business review* 74(5):65–77.
- Dilla, W. N., and P. J. Steinbart. 2005. "Relative Weighting of Common and Unique Balanced Scorecard Measures by Knowledgeable Decision Makers." *Behavioral Research in Accounting* 17:43–53.
- El-Jardali, Fadi, Shadi Saleh, Nour Ataya, and Diana Jamal. 2011. "Design, Implementation and Scaling up of the Balanced Scorecard for Hospitals in Lebanon: Policy Coherence and Application Lessons for Low and Middle Income Countries." *Health policy (Amsterdam, Netherlands)* 103(2-3):305–14.
- Glaveli, Niki, and Eleonora Karassavidou. 2011. "Exploring a Possible Route through Which Training Affects Organizational Performance: The Case of a Greek Bank." *The International Journal of Human Resource Management* 22(14):2892–2923.
- Glykas, M. 2013. "Fuzzy Cognitive Strategic Maps in Business Process Performance Measurement." *Expert Systems with Applications* 40(1):1–14. Retrieved November 4, 2013
- De Haas, M., and A. Kleingeld. 1999. "Multilevel Design of Performance Measurement Systems: Enhancing Strategic Dialogue throughout the Organization." *Management Accounting Research* 10(3):233–61.
- Hansen, D., and M. Mowen. 1999. *Management Accounting*. 5th editio. Ohio: International Thomson Publishing.
- Hoque, Zahirul. 2014. "20 Years of Studies on the Balanced Scorecard: Trends, Accomplishments, Gaps and Opportunities for Future Research." *The British Accounting Review* 46(1):33–59. Retrieved October 22, 2014
- Ittner, C. D., D. F. Larcker, and T. Randall. 2003. "Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms." *Accounting, Organizations and Society* 28(7):715–41.
- Johnson, H. Thomas, and Robert S. Kaplan. 1991. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. edited by Harvard Business Press.
- Kaplan, R., and D. Norton. 1996a. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., and D. Norton. 1996b. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." *Harvard Business Review* 74(1):75–85. Retrieved October 13, 2011

- Kaplan, R., and D. Norton. 2001. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., and D. Norton. 2004. *Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*.
- Kaplan, R., and N. Norton. 1997. "Why Does Business Need a Balanced Scorecard?" *Journal of Cost Management* 11(3):5–10.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1992. "The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance." *Harvard business review* 70(1):71–79.
- Lämsiluoto, Aapo, and Marko Järvenpää. 2010. "Greening the Balanced Scorecard." *Business Horizons* 53(4):385–95.
- Lipe, M. G., and L. S. Salterio. 2000. "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures." *The Accounting Review* 75(3):283–198.
- Merchant, K. A. 1989. *Rewarding Results: Motivating Profit Center Managers*. edited by Harvard Business School Press. Boston.
- Neely, A. D. 2005. "The Evolution of Performance Measurement Research: Developments in the Last Decade and a Research Agenda for the next." *International Journal of Operations and Production Management* 25(12):1264–77.
- Nørreklit, H. 2003. "The Balanced Scorecard: What Is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard." *Accounting, Organizations and Society* 28(6):591–619.
- Nørreklit, H., and H. M. Schoenfeld. 1998. *Controlling Multinational Companies an Attempt to Analyze Some Unresolved Issues*. edited by The Aarhus School of Business. Aarhus.
- Nørreklit, Hanne, Lennart Nørreklit, Falconer Mitchell, and Trond Bjørnenak. 2012. "The Rise of the Balanced Scorecard! Relevance Regained?" *Journal of Accounting & Organizational Change* 8(4):490–510. Retrieved February 19, 2014
- Olve, N. G., C. J. Petri, J. Roy, and S. Roy. 2004. "Twelve Years Later: Understanding and Realizing the Value of Balanced Scorecards." *Ivey Management Services* May/June:1–7.
- Pekkanen, Petra, and Petri Niemi. 2013. "Process Performance Improvement in Justice organizations—Pitfalls of Performance Measurement." *International Journal of Production Economics* 143(2):605–11. Retrieved November 4, 2013
- Sainaghi, Ruggero, Paul Phillips, and Valentina Corti. 2013. "Measuring Hotel Performance: Using a Balanced Scorecard Perspectives' Approach." *International Journal of Hospitality Management* 34:150–59. Retrieved November 4, 2013

Zeng, Kaisheng, and Xiaohui Luo. 2013. "The Balanced Scorecard in China: Does It Work?" *Business Horizons* 56(5):611–20. Retrieved November 4, 2013

Anexos

Anexo 1 – Índice do Estudo de Mercado

Anexo 2 – Índice do Executive Balanced Scorecard

Anexo 3 – Índice do Manual de Cargos e Funções

Anexo 4 – Layout ERP – SIGA®

Anexo 5 – Cronograma e síntese orçamental - Perspetiva
Mercado e clientes

Anexo 6 - Cronograma e síntese orçamental - Perspetiva
Processos Internos

Anexo 7 – Cronograma e síntese orçamental - Perspetiva
Pessoas

Anexo 8 – Relatório de Avaliação – Perspetiva Mercado e
Clientes

Anexo 9 - Relatório de Avaliação – Perspetiva Processos
Internos

Anexo 10 - Relatório de Avaliação – Perspetiva Pessoas)

Anexo 1 – Índice do Estudo de Mercado

MÁRIO COUTINHO

Análise de Mercado

Pequeno estudo sobre quota de Mercado

18-06-2008

Este pequeno documento tem como principal objectivo provocar a discussão sobre o tema proposto, nomeadamente, aferir da sua importância para uma mais assertiva orientação e posicionamento estratégico da empresa no mercado.

Índice

1. Apresentação.....	3
Principais Responsáveis	3
Objectivos para o ano (PE - Com).....	3
Objectivos para o ano (Adm/Fin)	3
Objectivos para o ano (Aprov)	3
1.1 Introdução.....	5
1.2 Dados estatísticos sector calçado	6
1.3 O segmento dos componentes	7
1.3.1 Quota de Mercado M. Coutinhos	9
2. Informação Complementar	9
2.1 Consumo	11
2.2 Exportações.....	11
3. Conclusão	11

Anexo 2 - Índice do *Executive Balanced Scorecard*

Mário de Almeida Coutinho & Filhos, Lda.

Executive Balanced Scorecard

Interpretação da Missão, Visão e Estratégia
da Empresa

COUTINHOS - 2008

1

Mário de Almeida Coutinho & Filhos, Lda.

Conteúdo

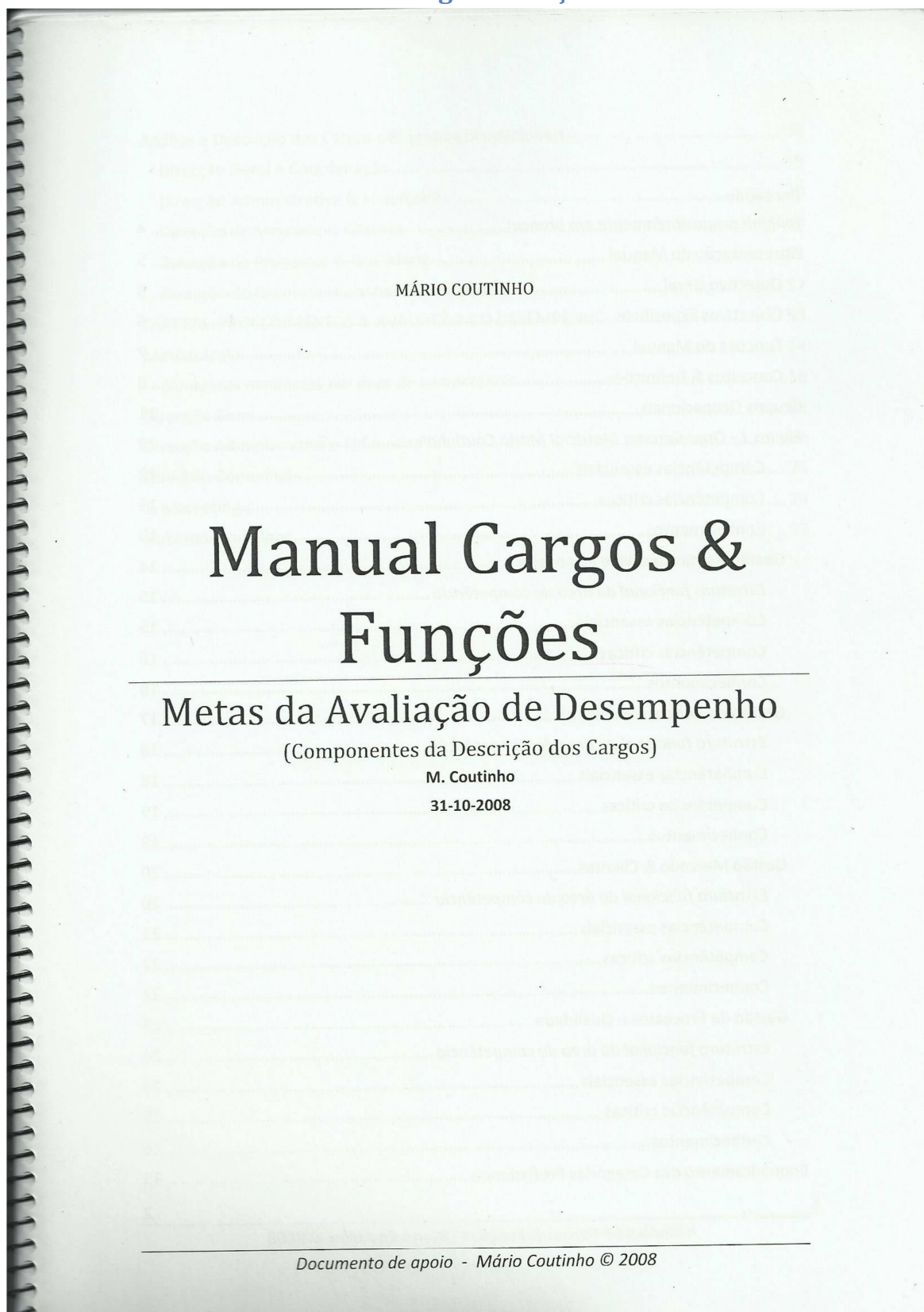
1 - Informação síntese sobre a empresa	4
1.1 - Missão e Visão da empresa	5
1.2 - Temas Estratégicos.....	6
1.3 - Orientação Estratégica	6
2 - Tabela provisória de indicadores	7
3 - Mapa Estratégico.....	8
3.1 - Actividades / Acções a desenvolver	9
4 - Mapa Resumo.....	10
4.1 - Directrizes Estratégicas	11
4.2 - Objectivos e Factores Críticos de Sucesso.....	11
4.3 - Iniciativas estratégicas.....	12
4.3.1 - Definição de Acções – Perspectiva Financeira	13
4.3.2 - Definição de Acções – Mercado & Clientes.....	14
4.3.3 - Definição de Acções – Processos Internos	15
4.3.4 - Definição de Acções – Perspectiva das Pessoas.....	16
5 - Matriz sintética dos Programas / Planos de acções	17
5.1 - Perspectiva Financeira.....	17
5.2 - Perspectiva Mercado & Clientes	18
5.3 - Perspectiva Processos Internos.....	19
5.4 – Perspectiva das Pessoas	20
Plano de Acções.....	21
6.1 - Perspectiva Financeira	22
6.1.1 - Caracterização do Plano	22
6.1.2 - Cronograma e síntese orçamental	22
6.1.3 - Iniciativas e Acções – Definição de metas pessoais e metodologia de avaliação	23
6.1.4 - Relatório de Avaliação.....	25
6.2 - Perspectiva Mercado & Clientes	26
6.2.1 - Caracterização do Plano	26
6.2.2 - Cronograma e síntese orçamental	26
6.2.3 - Iniciativas e Acções – Definição de metas pessoais e metodologia de avaliação	27
6.2.4 - Relatório de Avaliação.....	32
6.3 - Perspectiva Processos Internos.....	33
6.3.1 - Caracterização do Plano	33
	2

Docs de apoio Implementação Sistema EBS – Confidencial – Expandindústria © 2008

Mário de Almeida Coutinho & Filhos, Lda.

6.3.2 - Cronograma e síntese orçamental	33
6.3.3 - Iniciativas e Acções – Definição de metas pessoais e metodologia de avaliação	34
6.3.4 - Relatório de Avaliação	36
6.4 - Perspectiva Pessoas	37
6.4.1 - Caracterização do Plano	37
6.4.2 - Cronograma e síntese orçamental	37
6.4.3 - Iniciativas e Acções – Definição de metas pessoais e metodologia de avaliação	37
6.4.4 - Relatório de Avaliação	40
7 - Quadro Síntese orçamental por perspectiva.....	41
7.1 - Perspectiva Financeira.....	41
7.2 - Perspectiva Clientes / Mercado.....	41
7.3 - Perspectiva Processos Internos.....	42
7.4 - Perspectiva Pessoas.....	42

Anexo 3 - Índice do Manual de Cargos e Funções



Conteúdo	
<i>(página propositadamente em branco)</i>	4
Apresentação do Manual	5
Objectivo Geral	6
Objectivos Específicos	6
Funções do Manual	7
Conceitos & Definições.....	8
Grupos Ocupacionais.....	11
<i>Figura 1 - Organigrama Matricial Mário Coutinho</i>	12
Competências essenciais	12
Competências críticas.....	13
Conhecimentos.....	13
Gestão Administrativa e Financeira	14
<i>Estrutura funcional da área de competência</i>	15
Competências essenciais.....	15
Competências críticas.....	16
Conhecimentos.....	16
Gestão de Recursos Humanos.....	17
<i>Estrutura funcional da área de competência</i>	18
Competências essenciais.....	18
Competências críticas.....	19
Conhecimentos.....	19
Gestão Mercado & Clientes.....	20
<i>Estrutura funcional da área de competência</i>	20
Competências essenciais.....	21
Competências críticas.....	22
Conhecimentos.....	22
Gestão de Processos e Qualidade	23
<i>Estrutura funcional da área de competência</i>	24
Competências essenciais.....	24
Competências críticas.....	25
Conhecimentos.....	26
Enquadramento das Categorias Profissionais	35
	2

Análise e Descrição dos Cargos por grupos ocupacionais.....	38
Direcção Geral e Coordenação.....	39
Direcção Administrativa & Financeira.....	40
Direcção de Mercado & Clientes.....	44
Direcção de Processos & Qualidade.....	51
Direcção de Recursos Humanos & Formação.....	52
TAREFAS, PROCEDIMENTOS & AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	53
Metodologia.....	54
<i>Elementos recolhidos por área de competência.....</i>	58
Direcção Geral.....	58
Direcção Administrativa e Financeira.....	61
Direcção Comercial.....	74
& Marketing.....	74
Próximos trabalhos.....	93

Anexo 4 – Layout do ERP - SIGA®



Anexo 5 – Cronograma e síntese orçamental - Perspetiva Mercado e Clientes

Objetivo	Desenvolver portfólio de produtos						
FCS	Maior enfoque relacionamento clientes, Introduzir novos produtos, garantir a retenção de clientes						
Iniciativas	Ações	Resp.	Calendarização (2009)				Orçamento (€)
			Set	Out	Nov	Dez	
Desenvolver programas de retenção /fidelização	Atualização constante dos verbetes dos clientes.	xxx	▲				€ x,xx
	Criar informaticamente preços fixos/líquidos dos artigos atribuídos a cada cliente	xxx				▲	€ x,xx
	Atendimento <i>just-in-time</i> .	xxx			▲		€ x,xx
Incrementar novos produtos no portfólio	Eliminar alguns produtos	xxx			▲		€ x,xx
	Apostar e incrementar ações, que visem a solidificação dos mais fortes						€ x,xx
Criar portal para interação com cliente	Finalização do catálogo geral de produtos, sua colocação na página (NET)	xxx			▲		€ x,xx
	Visualização através de fotografia dos n/ colaboradores internos.						€ x,xx
	Criação de patamares. Melhores canais de comunicação...						€ x,xx
Total						€ x,xx	









Anexo 6- Cronograma e síntese orçamental - Perspetiva Processos Internos

Objetivo	Melhorar índices de produtividade						
FCS	Diminuição % erros de processo						
Iniciativas	Ações	Resp.	Calendarização (2009)				Orçamento (€)
			Set	Out	Nov	Dez	
Criar plano de ações preventivas.	Aprovisionamentos: Melhor identificação física dos produtos (reorganização do armazenamento de produtos. Melhor comunicação entre empresa e fornecedores. Parcerias com alguns fornecedores. Baixar Valor global de stocks. Nível de rotação de stocks. Informação em tempo real sobre <i>backlog</i> de encomendas (gestão carteira de encomendas)	xxx	▲				€ x,xx
	Logística / Distribuição: Melhorar estrutura de custos diretos. Reduzir custos de comunicação. Mais e disponível informação interna sobre clientes. Definir e implementar rotinas operacionais: atendimento a clientes, satisfazer encomendas, expedição e distribuição etc...	xxx				▲	€ x,xx
	Área administrativa: Implementação do sistema PDAs. Definir e implementar rotinas operacionais para otimizar processos do departamento (melhor utilização dos ativos).	xxx			▲	▲	€ x,xx
Total						€ x,xx	




Anexo 7 – Cronograma e síntese orçamental - Perspetiva Pessoas

Objetivo	Força trabalho motivada e preparada						
FCS	Criação de um bom clima de trabalho na empresa, alinhar competências						
Iniciativas	Ações	Resp.	Calendarização (2009)				Orçamento (€)
			Set	Out	Nov	Dez	
Estabelecer metas individuais, de equipas e organizacionais	Promover e recompensar resultados que melhorem o serviço ao cliente, e contribua para eliminar desperdícios, ou simplifique processos.	xxx	▲				€ x,xx
	Promover e recompensar o trabalho de equipa e sugestões implementadas com sucesso.	xxx				▲	€ x,xx
Criar plano remuneração e incentivos	Estabelecer um processo e forma de avaliação do desempenho, para uso por todo o pessoal da empresa	xxx			▲		€ x,xx
Desenvolver plano anual formação.	Assegurar efetivos adequados aos objetivos do negócio.	xxx			▲		€ x,xx
Total							€ x,xx




Anexo 8 – Relatório de Avaliação - Perspetiva Mercado e Clientes

Tipo de projecto	
Gestor / Cargo	
Contato	
Objetivo 1	Desenvolver portfólio de produtos
FCS	Maior enfoque no relacionamento com clientes. Introduzir novos produtos. Reconhecimento de mercado.
Iniciativa 1	Desenvolver programas de retenção /fidelização.
Acção 1.1	Atualização constante dos verbetes dos clientes
Status	
Acção 1.2	Criar informaticamente preços fixos/líquidos dos artigos atribuídos a cada cliente.
Status	
Acção 1.3	Atendimento " just-in-time".
Status	
Iniciativa 2	Incrementar novos produtos no portfólio.
Acção 2.1	Eliminar alguns produtos
Status	
Acção 2.2	Apostar e incrementar ações, que visem a solidificação dos mais fortes
Status	
Iniciativa 3	Criar portal para interação cliente.
Acção 3.1	Finalização do catálogo geral de produtos, sua colocação na página (NET) " Coutinhos "
Status	
Acção 3.2	Visualização através de fotografia dos n/ colaboradores internos.
Status	
Acção 3.3	Criação de patamares. Melhores canais de comunicação...
Status	

Anexo 9 – Relatório de Avaliação - Perspetiva Processos Internos

Tipo de projeto	
Gestor / Cargo	Director Geral
Contato	
Objetivo 1	Melhorar índices de produtividade
FCS	Diminuição % erros de processo
Iniciativa 1	Criar plano de Ações preventivas.
Acção 1.1	Aprovisionamentos: Melhor identificação física dos...
Status	
Acção 1.2	Logística / Distribuição: Melhorar estrutura de custos...
Status	
Acção 1.3	Área administrativa: Implementação do sistema...
Status	

Anexo 10 - Relatório de Avaliação - Perspetiva Pessoas

Tipo de projecto	
Gestor / Cargo	Director Geral
Contacto	
Objetivo 1	Força trabalho motivada e preparada
FCS	Criação de um bom clima de trabalho na empresa. Alinhar competências.
Iniciativa 1	Estabelecer metas individuais, de equipas e organizacionais.
Acção 1.1	Promover e recompensar resultados que melhorem o serviço ao cliente, contribua para eliminar desperdícios, ou simplifique processos.
Status	
Acção 1.2	Promover e recompensar o trabalho de equipa e sugestões implementadas com sucesso.
Status	
Iniciativa 2	Criar plano remuneração e Incentivos.
Acção 2.1	Estabelecer um processo e forma de avaliação do desempenho, para uso por todo o pessoal da empresa.
Status	
Iniciativa 3	Desenvolver plano anual formação.
Acção 3.1	Assegurar efetivos adequados aos objetivos do negócio.
Status	