

**Universidade de Évora**  
**Departamento de Gestão**

Mestrado em Gestão de Empresas



***O Balanced Scorecard* na Gestão  
Estratégica de uma Empresa**

**Maria Regina Guerra da Conceição Espanhol**

Dissertação de mestrado sob a orientação do Professor Doutor  
António João Coelho de Sousa

Évora, 2008

**Universidade de Évora**  
**Departamento de Gestão**

Mestrado em Gestão de Empresas



***O Balanced Scorecard* na Gestão  
Estratégica de uma Empresa**



**Maria Regina Guerra da Conceição Espanhol**

168 238

Dissertação de mestrado sob a orientação do Professor Doutor  
António João Coelho de Sousa

*(Esta Dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri)*

Évora, 2008

# ÍNDICE GERAL

<b>ÍNDICE GERAL</b> .....	<b>I</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>V</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1. TEMÁTICA; CONSIDERAÇÕES GERAIS .....	2
1.2. JUSTIFICAÇÃO DA PESQUISA, QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E OBJECTIVOS .....	6
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	7
<b>CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b> .....	<b>9</b>
2.1. INTRODUÇÃO .....	10
2.2. A COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES .....	10
2.3. A ESTRATÉGIA E O PLANEAMENTO .....	14
2.4. O BALANCED SCORECARD .....	18
2.4.1. Generalidades.....	18
2.4.2. O <i>Balanced Scorecard</i> como Instrumento de Gestão Estratégica .....	19
2.4.3. Os princípios do <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
2.4.3.1. <i>Relações de Causa e Efeito</i> .....	22
2.4.3.2. <i>Medidas de Resultados e Factores de Desempenho</i> .....	23
2.4.3.3. <i>Relação com os Factores Financeiros</i> .....	24
2.4.4. Os Objectivos do <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
2.4.4.1. <i>Esclarecer e Traduzir a Missão, Visão e Valores</i> .....	26
2.4.4.2. <i>Comunicar e Associar os Objectivos e as Medidas Estratégicas</i> .....	28
2.4.4.3. <i>Planear, Estabelecer Metas e Alinhar Iniciativas</i> .....	29
2.4.5. As Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
2.4.5.1. <i>Perspectiva Financeira</i> .....	31
2.4.5.2. <i>Perspectiva do Cliente</i> .....	35
2.4.5.3. <i>Perspectiva dos Processos Internos</i> .....	38
2.4.5.4. <i>Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento</i> .....	44
2.5. O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE UM BSC NUMA EMPRESA ESPECÍFICA ...	48
2.5.1. Definição das Perspectivas .....	49
2.5.2. Definição dos Participantes .....	50
2.5.3. Construção do BSC; Necessidade de Consensos e Plano de Acção .....	50
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA</b> .....	<b>53</b>
3.1. POSICIONAMENTO METODOLÓGICO .....	54
3.2. MODELOS DE SUPORTE À CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD .....	56
3.2.1. O Modelo de Kaplan e Norton.....	57

3.2.2. A Proposta de <i>Olve, Roy e Wetter</i> .....	59
3.2.3. A Proposta de <i>Horváth e Partners</i> .....	61
3.2.4. A Abordagem BSC Utilizada Como Referencial .....	62
3.3. Fontes, Processos e Instrumentos de Recolha de Dados .....	63
3.4. Tratamento de Dados .....	65
<b>CAPÍTULO 4 - DESENVOLVIMENTO EMPÍRICO.....</b>	<b>66</b>
4.1. Análise Estratégica da Benteler .....	67
4.1.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA .....	68
4.1.2. A Missão, a Visão, a Estratégia da Benteler e o Referencial de Abordagem para a Construção do BSC. ....	71
4.2. CONSTRUÇÃO À MEDIDA DO BALANCED SCORECARD .....	74
4.2.1. ÁREAS CHAVE DE PERFORMANCE.....	74
4.2.3. Indicadores de Gestão e de Desempenho .....	78
<b>CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO.....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO I - GUIÃO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO II - FICHAS DE INDICADORES .....</b>	<b>104</b>

## Índice de Tabelas

Tabela 2.1. - Perspectiva Financeira; factores críticos e indicadores de desempenho.....	34
Tabela 2.2. - Perspectiva de Clientes; Factores Críticos e Indicadores de Desempenho .....	38
Tabela 2.3. - Perspectiva de Processos Internos; Factores e Indicadores de Desempenho .....	43
Tabela 2.4. - Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Empresarial; Factores Críticos e Indicadores de Desempenho.....	46
Tabela 3.1. - Metodologia BSC de <i>Olve, Roy e Wetter</i> .....	60
Tabela 3.2. - Metodologia BSC de <i>Horváth e Partners</i> .....	61
Tabela 4.1. - Descrição das tarefas a realizar para construir o BSC da Benteler.....	72
Tabela 4.2. - Factores Críticos de Sucesso para cada Área Chave de Performance.....	76
Tabela 4.3. - Atributos dos Indicadores de Gestão .....	78
Tabela 4.4. - Indicadores Seleccionados para a Benteler.....	79
Tabela 4.5. - Fichas de Indicadores.....	81

## Índice de Figuras

Figura 1.1. - Perspectivas do Balanced Scorecard.....	4
Figura 2.1. - O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para acção estratégica .....	26
Figura 2.2. - Modelo do <i>Balanced Scorecard</i> .....	31
Figura 2.3. - Modelo da Cadeia de Valor Genérica.....	40
Figura 3.1. - Esquema básico da abordagem BSC .....	62
Figura 4.1 - A Benteler na Península Ibérica.....	68
Figura 4.2. - Áreas Chave de Performance; Estrutura do BSC Proposto .....	75
Figura 4.3. - Configuração Articulada dos Principais Parâmetros do BSC Proposto.....	75
Figura 4.4. - Protótipo de Painel de Bordo Proposto.....	87

## **Agradecimentos**

Ao professor Doutor António João Coelho de Sousa, orientador da presente dissertação, pelo estímulo, apoio documental e bibliográfico e total disponibilidade, sem o qual não seria possível a elaboração do presente trabalho.

Ao Eng. António Cêncio, director da *Benteler* pelo apoio e disponibilidade manifestada em toda a informação fornecida.

Aos meus filhos pelo tempo que lhes tirei.

E por fim aos amigos e amigas que me apoiaram e me acompanharam na elaboração e conclusão do trabalho.

## **O *Balanced Scorecard* na Gestão Estratégica de uma Empresa**

### **Resumo**

O *Balanced Scorecard* (BSC) tem sido uma das matérias da área de gestão mais debatidas nas últimas décadas. As suas origens remontam a 1990, ano em que *Robert Kaplan* e *David Norton* iniciaram um estudo que envolvia doze empresas com o objectivo de desenvolverem um novo modelo do seu desempenho.

O objectivo do trabalho é desenvolver um modelo de gestão e monitorização da estratégia de uma multinacional ligada ao sector automóvel, construindo para tal o *Balanced Scorecard*. Procurou-se identificar a missão, visão e estratégias usadas pela empresa, identificar quais as perspectivas a adoptar pela empresa, dando relevo àquela que deveria ser o foco principal e as demais, cumprindo o princípio de causa e efeito. Definiram-se as áreas chave de performance e os factores críticos de sucesso permitindo identificar os indicadores de gestão relevantes.

O trabalho enquadra-se numa perspectiva qualitativa, sendo que o resultado final é um *Tableaux de Bord* constituído por quatro perspectivas integradas onde se encontram associados os indicadores, referidos pela empresa como essenciais, para a gestão da mesma.

Conclui-se que a aplicação do *Balanced Scorecard* é adequada para a gestão de uma empresa do sector automóvel.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*, Gestão Estratégica, Avaliação de Desempenho.

## **The Balanced Scorecard in the Strategical Management of a Company**

### **Abstract**

The Balanced Scorecard (BSC) has been one of the subjects in the area of management most debated in recent decades. Its origins go back to 1990, the year in which Robert Kaplan and David Norton began a study involving twelve companies with the aim of developing a new model of its performance.

The aim of the work is to develop a model for managing and monitoring the strategy of a multinational linked to the automobile sector, building for that the Balanced Scorecard. The study seeks to identify the mission, vision and strategies used by the company, identify the prospects to be taken by the company, giving relief what should be the main focus and the others, complying with the principle of cause and effect. Have set up the key areas of performance and on the critical success factors enabling identify the relevant indicators of management.

The work relate to a qualitative perspective, and the end result is a Tableaux de Bord constituted by four perspectives integrated where it is attached indicators, listed by the company as essential to the management of the same.

It is concluded that the implementation of the Balanced Scorecard is suitable for the management of a company in the automobile sector.

**Key-words:** Balanced Scorecard, Strategic Management, Performance Assessment.

## **Capítulo 1 - INTRODUÇÃO**

## **1.1. Temática; Considerações Gerais**

Numa economia de forte competitividade, torna-se necessário uma permanente atenção por parte dos gestores à forma como decorrem as suas actividades e em que medida a estratégia da empresa está a ser elaborada. Os gestores necessitam dispor de informação permanentemente para poderem agir com eficiência.

É frequente os resultados contabilísticos mensais estarem disponíveis apenas num prazo superior a um mês. Daí que os gestores tenham necessidade de instrumentos de gestão que proporcionem informação em tempo útil. Este é o papel do *Balanced Scorecard* (BSC).

O *Balanced Scorecard* é um instrumento que liga as operações à estratégia. Visa conceber um conjunto de indicadores chave, englobados em quatro perspectivas de análise, que comandam a orientação estratégica das empresas, clarificando e difundindo a missão e a partilha da visão.

A grande maioria dos programas, iniciativas e processos de gestão de mudança tem por base os relatórios e as demonstrações financeiras das empresas. Nas últimas décadas, a emergência da era da informação tornou obsoletos muitos dos pressupostos da análise de indústrias. Quando os factores críticos de sucesso para a competitividade começaram a ser o nível de qualidade de produtos e serviços, a capacidade de resposta e a eficiência dos processos internos, a satisfação e a lealdade dos clientes, a motivação e competências dos colaboradores da empresa, então a avaliação da rentabilidade de activos tangíveis tornou-se insuficiente. O conflito entre a pressão para construir vantagens competitivas de longo prazo e os mecanismos de controlo tradicionais, está

na origem do BSC. O modelo contabilístico tradicional é, assim, limitado e insuficiente, sobretudo para tratar fenómenos prospectivos e intangíveis. A utilização do BSC, ao permitir medir esses fenómenos, dá um importante contributo para a disciplina da contabilidade.

As transformações que têm ocorrido nas empresas, na última década, têm sido marcantes. Inúmeros factores encontram-se directamente relacionados com essas transformações, tais como, o avanço tecnológico, a globalização, o desemprego estrutural, as mudanças de comportamento do consumidor, originando, por sua vez, as empresas a reestruturarem-se. Numa economia de forte competitividade é necessária uma permanente atenção dos gestores à forma como estão a decorrer as suas actividades empresariais e em que medida a estratégia da empresa estará a ser realizada ou comprometida. Um instrumento vocacionado para o adequado acompanhamento da performance organizacional é o BSC.

Actualmente, gerir uma empresa obriga a ter conhecimentos, competências, visão estratégica e, essencialmente, métodos adequados que suportem o processo de tomada de decisão. A metodologia BSC, ao processar eficientemente e de forma diferente (novas formas de medição) informação de natureza operacional e estratégica, proporcionará agilidade de decisão.

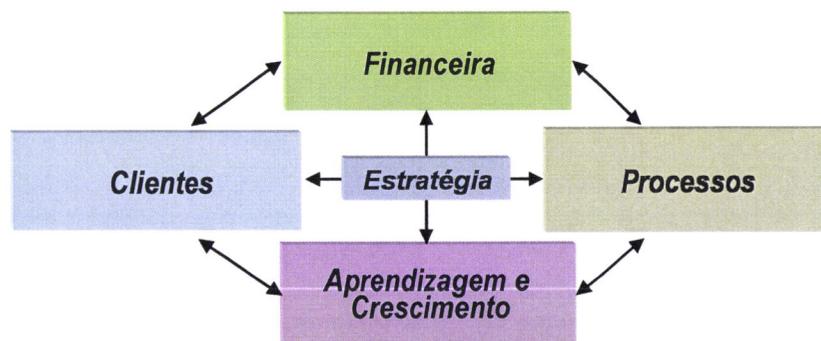
Neste sentido, convém lembrar *Peter Drucker* (1999, p.57) quando assumiu que “teremos de desenvolver novas formas de medição, pois o desempenho terá de ser definido de forma não financeira, para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e para que seja capaz de criar um compromisso da parte deles. Esse é um

retorno não financeiro de valor. Assim, a estratégia terá, cada vez mais, de ser baseada em novas definições de desempenho”.

O *Balanced Scorecard* reflecte “o equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa” (Kaplan e Norton, 1996). Neste sentido, ele pode ser caracterizado como “um sistema de gestão estratégica para gerir a estratégia a longo prazo” (Kaplan e Norton, 1997, p.9).

Esta ferramenta desenvolve-se, normalmente, em torno de quatro perspectivas fundamentais, como se ilustra na figura 1.1.

**Figura 1.1. - Perspectivas do Balanced Scorecard**



Fonte: Kaplan e Norton, (1996)

O *Balanced Scorecard* baseia-se na configuração de um mapa estratégico guiado pela relação causa e efeito. O importante é que nenhuma perspectiva funcione de forma independente. Em termos gerais, o primeiro passo é a definição dos objectivos FINANCEIROS, sendo estes necessários para alcançar a Visão. Devemos indicar que os objectivos constituem a forma de actuar com os CLIENTES e, por sua vez, a vantagem

de todos estes objectivos dependerá necessariamente de como programamos e planeamos os PROCESSOS. Por último, o *Balanced Scorecard* define a vantagem de se ter todos estes objectivos integrados, o que passa, logicamente, por uma FORMAÇÃO, APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO contínuos, sendo esta perspectiva um dos pilares básicos da metodologia BSC. Esta metodologia tem subjacente:

- A tradução e/ou transformação da visão e da estratégia;
- A comunicação dos objectivos e indicadores estratégicos;
- A planificação e definição dos objectivos e iniciativas estratégicas;
- O aumento de *feedback* da estratégia.

Será importante ter presente que a utilização de controlos não financeiros não diminui a importância dos resultados financeiros. O que se observa é que os resultados financeiros decorrem da implementação dos factores chave do sucesso através de controlos não financeiros (*Shank e Govindarajan, 1997, p. 182*).

O BSC tem sido testado e implementado em múltiplas empresas, em todo o mundo, com resultados significativos. Hoje, se já é muito utilizado na América do Norte e na Austrália, na Europa a sua utilização começa a ganhar força, com especial relevo para os países nórdicos. Estima-se que o BSC seja utilizado por cerca de 40 a 60 por cento das grandes empresas norte americanas e por cerca de 30 por cento das empresas finlandesas (*Malmi, 2000*).

Em Portugal, a aplicação do BSC é emergente e ainda pouco significativa, sendo sobretudo as empresas multinacionais aquelas que mais têm aderido a este instrumento, embora as empresas nacionais comecem a ganhar também alguma expressão. O número

de empresas privadas portuguesas que utilizam o BSC é superior ao das instituições públicas, sendo que a maior concentração de utilização do BSC nas empresas privadas está localizada na zona de Lisboa e Vale do Tejo (Silva, 2005).

## **1.2. Justificação da Pesquisa, Questões de Investigação e Objectivos**

A pesquisa em causa apresenta a sua importância tanto ao nível empresarial como ao nível académico. Ao nível empresarial porque apresenta uma metodologia de controlo, através de indicadores, traduzidos em algumas perspectivas básicas, que possibilitará ao gestor tomar decisões, com base em dados representativos, que dependem dos resultados desses indicadores. No respeitante ao campo académico a pesquisa representa a última fase de um processo de aprendizagem e que consubstancia a obtenção do mestrado em gestão.

O presente trabalho, tendo como base a materialização do BSC numa empresa multinacional (Benteler), por se considerar este um instrumento de gestão adequado, tem a acrescentar ainda um aliciente desafio inovador e de motivação pessoal, pelo seu potencial contributo para a melhoria da gestão da Benteler.

Tendo em conta que a avaliação de desempenho empresarial com base na utilização exclusiva de indicadores financeiros é insuficiente para sustentar vantagens competitivas, torna-se fundamental considerar outros indicadores, de natureza não financeira, que permitam apreender a realidade empresarial em toda a sua amplitude.

Neste contexto, as questões que terão grande pertinência em serem colocadas e para as quais se procuram elementos de resposta, são:

1. Como conceber um *Balanced Scorecard* para uma empresa específica, como ferramenta de gestão que tem subjacente uma abordagem integrada?
2. Como definir objectivos, indicadores e metas no âmbito de um BSC?
3. Que condições deverão ser criadas para aumentar as probabilidades de sucesso da implementação e desenvolvimento desse BSC na monitorização da sua estratégia?

Em concreto, o presente estudo identifica a relação entre a estratégia definida e o estabelecimento de indicadores de *performance* de uma empresa ligada ao sector automóvel, procurando, desse modo, aferir da aplicabilidade desse instrumento a esse tipo de empresa.

Assim, o objectivo geral deste trabalho consiste em construir e desenvolver um modelo BSC para a gestão e monitorização estratégica de uma empresa do sector automóvel, a Benteler.

Este objectivo geral é desagregado nos seguintes objectivos específicos:

1. Identificar a missão, visão e estratégias adoptadas pela empresa;
2. Identificar os factores críticos de sucesso dessa empresa;
3. Identificar as perspectivas BSC que melhor se adaptam a essa empresa;
4. Identificar os indicadores de *performance* e as metas a atingir.

### **1.3. Estrutura do Trabalho**

O trabalho está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, o introdutório, apresenta-se a temática em termos gerais, assim como a definição do problema e as

motivações da pesquisa. São ainda apresentados os objectivos e a importância do estudo.

No segundo capítulo, tendo por base a revisão da literatura, estabelecem-se as bases conceptuais do trabalho. Aborda-se a competitividade das empresas, as suas estratégias e respectivo planeamento e a ferramenta de gestão subjacente ao estudo em causa: o *Balanced Scorecard*; desde os seus princípios, objectivos e perspectivas subjacentes, à sistemática teórica para a sua concepção e implementação.

No terceiro capítulo é explicado o quadro metodológico que sustenta a parte empírica do trabalho. É definido o posicionamento metodológico do estudo, são discutidos os diferentes modelos teóricos que suportam a construção de um *Balanced Scorecard* para se explicitar aquele por que se optou, e são explicados os processos de recolha e de tratamento dos dados.

No quarto capítulo é explorado o desenvolvimento empírico do trabalho, abordando-se a vertente estratégica da empresa em estudo, para construir à medida um *Balanced Scorecard*. É definida uma estrutura de objectivos, de indicadores de performance e metas que, tendo por base os factores críticos de sucesso identificados na empresa, permitem a implementação da estratégia.

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões finais do estudo.

## **Capítulo 2 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

## **2.1. Introdução**

Esta fundamentação teórica pretende estabelecer uma base conceptual para subsidiar a análise crítica desta dissertação com argumentos encadeados numa sequência lógica. Para que se possa fazer uma análise das causas que estão a levar as empresas a adoptar métodos de gestão de comprovada eficácia deve-se compreender como se processa a complexidade dinâmica que as rodeia e o seu impacto. Isso pressupõe não só a compreensão das mudanças ambientais, decorrentes do processo de globalização de mercados, dos avanços tecnológicos, das alterações de comportamento das pessoas, mas também a compreensão do papel que as empresas exercem neste contexto de transformações.

Manter uma empresa num ambiente competitivo complexo exige habilidades e conhecimentos acrescidos. Os executivos necessitam de indicadores sobre várias vertentes do ambiente e do desempenho organizacional. O *Balanced Scorecard* é um instrumento que permite construir esses indicadores e, através deles, medir o desempenho organizacional sob quatro perspectivas básicas: a financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e da aprendizagem e crescimento.

## **2.2. A Competitividade das Organizações**

Segundo *Stoner e Freeman (1995)*, as empresas trabalham num contexto do qual dependem para sobreviver, para se manter, para crescer e se desenvolver. É do ambiente que as empresas obtêm informações e recursos necessários ao seu funcionamento e é no ambiente que colocam o resultado das suas operações. Havendo mudanças no ambiente, então as operações das empresas são por elas influenciadas.

*Bowditch e Buono (1992)*, classificam o ambiente em geral e em específico, sendo que o geral é idêntico para todas as empresas, enquanto que o específico varia de acordo com o mercado em que a empresa actua, os produtos que oferece e o segmento de clientes que atende. Esta classificação inclui ainda um outro corte que considera o ambiente de real e de entendimento. O ambiente real encontra-se relacionado com as entidades fora do ambiente interno da empresa e que pode ser mensurado. Já o ambiente de entendimento é fruto da percepção das pessoas que actuam na empresa.

A competitividade de uma empresa é tanto maior quanto mais próxima for a sua percepção do ambiente real. Por isso, é fundamental expor algumas definições de competitividade, uma vez que este termo é essencial para a compreensão deste trabalho.

*Rummler e Brache (1994, p.2)* relacionam a competitividade com a qualidade do desempenho organizacional. No entanto, neste caso é importante que se conheça detalhadamente como funciona uma empresa, desde o projecto, desenvolvimento, que os todos estes processos podem ser geridos, tendo como objectivo obter-se o melhor resultado possível.

Segundo *Kilmann (1991)*, as transformações estão a acontecer de uma forma muito rápida e imprevisível, onde todos os níveis de uma empresa, desde o perfil e qualificação necessária dos colaboradores, à tecnologia e optimização dos processos, passando pelo comportamento do consumidor, exigem cada vez mais, algo de novo e de personalizado. Essas mudanças têm obrigado por parte da gestão de topo um comportamento ágil e flexível para que a empresa se possa adaptar ao ambiente onde se encontra inserida. Assim, na visão dos autores citados, a competitividade tem uma

relação directa com a capacidade de percepção do ambiente onde a empresa está inserida e a habilidade em dar respostas às mudanças exigidas, no tempo, na quantidade e qualidade requeridas.

É neste sentido que *Pettigrew (1977)* é levado a conceptualizar as maiores transformações das empresas nas ligações entre o conteúdo da mudança, o contexto e o processo, já que não observa o comportamento organizacional como um aspecto central, mas unicamente como um dos ingredientes num complexo analítico, cultural e político do método de mudança com implicações nas crenças principais, na estrutura e na própria estratégia da empresa.

Assim, de acordo com o autor (*idem*), existem três tipos de factores que exercem influencia no desempenho competitivo de uma empresa, são eles:

- Factores internos (contexto organizacional), tais como, a capacidade tecnológica e produtiva, a logística e canais de distribuição, e a habilidade dos colaboradores;
- Factores sistemáticos (contexto nacional), dizendo respeito aos factores que influenciam todo o sector, como por exemplo, políticas macro económicas, sociais, ambientais, etc;
- Factores estruturais (contexto sectorial), tais como, as características do mercado consumidor e as oportunidades de acesso ao mercado internacional.

*Hamel e Prahalad (1995)*, por sua vez, referem que para uma empresa se tornar e se manter competitiva deve considerar-se como um portfolio de competências fundamentais e não como um portfólio de negócios independentes. A ideia principal é

competir pelo futuro, isto é, ser competitivo, significa manter a continuidade criando constantemente novas fontes de lucro. Isso requer um compromisso com a criação de novos negócios e de novos produtos, isto é, com o futuro.

A aptidão de reinvestir de forma consistente para criar uma base de competências e adaptar o padrão de evolução do mercado é fundamental. Competir pelo futuro não é apenas fazer previsões. É igualmente ter uma forte vontade de ser rentável nos negócios actuais, uma vontade que leve a empresa a aumentar continuamente o seu nível de desempenho. A base da competitividade está na identificação e uso das competências essenciais da empresa. Entendendo-se estas como o conjunto de habilidades e de tecnologias que permite a uma empresa presentear determinados benefícios aos seus clientes, representados pelo valor percebido por estes (*Hamel e Prahalad, 1995*).

O conceito de competências essenciais conduz, assim, à definição das tarefas necessárias para as organizar e, desta forma, obter competitividade. Essas tarefas são:

- Identificar as competências essenciais;
- Adquirir as competências essenciais;
- Crescimento de novas competências essenciais;
- Repartição pela empresa das competências essenciais;
- Protecção das competências essenciais.

Em suma, o quadro de gestão das organizações, assenta agora em pilares valorativos de competência, inovação e cooperação, no seio do qual a gestão dos recursos humanos passa a ser encarada como uma gestão de pessoas, da mudança e da qualidade. Por outro lado, com o advento da chamada sociedade da informação e do conhecimento, não se

exige aos gestores do Século XXI que esqueçam tudo o que aprenderam, mas antes, que estejam dispostos a utilizar de forma diferente aquilo que sabem e aquilo a que podem aceder, recorrendo às novas plataformas de informação e comunicação. Por outras palavras, as organizações têm que alterar estratégias e adequar processos, de forma a conseguirem aceder e usar eficazmente toda a informação disponível, procurando rentabilizar todos os suportes tecnológicos de que dispõem ou que têm hipóteses de mobilizar (Zorrinho *et al*, 2003), se quiserem ser mais competitivas.

### **2.3. A Estratégia e o Planeamento**

O conceito de estratégia é antigo. A palavra é oriunda do grego *strategoia*, e significa a arte ou a ciência de ser um general. Os generais gregos eficazes tinham de liderar um exército, ganhar e manter territórios, proteger uma cidade contra invasões, destruir o inimigo. Cada tipo de situação obrigava a um posicionamento diferente, utilização de recursos distintos e habilidades diferentes.

Para *Ansoff* (1993), o conceito de estratégia é “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. No entanto, importa ter presente que esta é apenas uma das inúmeras definições de estratégia existentes. Não há consenso total em torno do conceito, sendo este objecto dos mais diversos conteúdos semânticos, que variam de acordo com os posicionamentos e interesses dos diversos autores.

Porém, será importante ter-se uma noção clara de alguns desses conceitos, uma vez que a estratégia é um dos pilares do *Balanced Scorecard*.

Para *Porter* (1992, p.10), “a noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no interior de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que a empresa faça escolhas”. A vantagem competitiva é vista como o resultado final que toda a empresa deseja, é o primeiro objectivo da estratégia.

É nesta linha que *Gianesi e Corrêa* (1994, p.53) concebem a estratégia “como uma ferramenta cujo objectivo principal é o aumento da competitividade da organização”, exigindo “uma visão clara da realidade e da necessidade, devendo estar ligadas ao processo de controlo para serem implementadas e acompanhadas depois de escolhidas” (*Gaj* 1985, p.35).

*Oliveira* (1991, p.27) salienta a estratégia empresarial como “o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa a alterar as suas próprias características, tendo em vista este ajustamento”.

Em suma, a fundamentação da estratégia e o sucesso da sua implementação estão relacionados com o nível de percepção do ambiente, da estrutura empresarial e da capacidade de resposta que a empresa exerce. Esta pode incluir uma série de decisões inter-relacionadas, planeadas ou não, representando respostas contingentes de forças opostas ou amigáveis.

A estratégia é, assim, a ideia principal, a síntese de um processo de pesquisa que determina a direcção que a empresa vai tomar no caminho para o futuro. Pode emergir da inteligência de um estrategista ou ser resultado de um sistema de planeamento (*Pina*, 1994).

Segundo *Stoner* (1995, p.136), “o planeamento é o processo básico que se utiliza para escolher os nossos objectivos e determinar como os atingiremos”. “O planeamento implica transformar a realidade existente e construir uma nova realidade. Por isso, planear é construir a realidade desejada” (*Gandin* 1994, p.589).

O planeamento estratégico é um instrumento para se efectuarem estratégias competitivas. Os gestores empregam-no cada vez mais como ferramenta para ajudar no desenvolvimento das empresas. O “planeamento é o processo pelo qual se tenta aumentar a probabilidade dos resultados futuros desejados, além da probabilidade de que isso aconteça por acaso” (*Giegold* 1980, p.35). É o método de fazer prosperar um conjunto de acções pela capacidade de definir tendências de comportamento do mercado, permitindo às empresas anteciparem-se e aproveitarem as oportunidades que eventualmente poderão surgir, neutralizando as ameaças.

O “objectivo do planeamento estratégico baseia-se em encontrar formas distintas de conduzir os negócios para aperfeiçoar a *performance* futura da empresa” (*Gracioso* 1996, p.41). “Através da análise do ambiente de uma empresa, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através dessa consciência, estabelece o propósito de direcção que a empresa deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos” (*Fishmann e Almeida* 1990, p.25). O planeamento estratégico diminui, assim, o risco de o gestor tomar uma decisão errada, possibilitando a obtenção de uma visão criativa sobre o caminho da empresa.

Planear é uma estratégia para sobreviver. “Planear é uma estratégia para aumentar as hipóteses de sucesso num mundo de negócios que muda constantemente”. (Tiffany 1997, p.9). As empresas necessitam de planear, para saberem o rumo a tomar e terem um guia ao longo do caminho.

A evolução dos conceitos e práticas relacionadas com o planeamento estratégico estão correlacionadas com a complexidade das mudanças ambientais. Existe a convicção, por parte de muitas empresas, de que só é possível planear em ambientes estáveis. No entanto, tendo em consideração que o ambiente real é cada vez mais turbulento, a procura pela competitividade e o aumento da oferta de produtos e serviços, leva à realização de planos estratégicos, para que as empresas se possam melhor antecipar às adversidades impostas pelo mercado. É por isso que o planeamento é também tido como “imprescindível num ambiente de agitação como o actual momento em que se vive” (Gracioso, 1991).

À maior ou menor instabilidade dos contextos ambientais estão, obviamente, associadas formas diferenciadas de planeamento, estendendo-se desde o mais rígido (ambientes estáveis) ao mais flexível (ambientes voláteis). De qualquer forma, o sucesso do processo de planeamento dependerá sempre da implementação adequada das estratégias, não sendo a isso alheia a selecção e a utilização dos instrumentos mais adequados.

Neste sentido, o *Balanced Scorecard* apresenta-se como um instrumento ou “sistema de gestão estratégica [adequado] para gerir a estratégia a longo prazo” (Kaplan e Norton, 1997, p.9).

## **2.4. O *Balanced Scorecard***

### **2.4.1. Generalidades**

Sistema de gestão desenvolvido por *Kaplan e Norton* nos anos 90 do século passado e apresentado em artigo publicado pela *Harvard Business Review* (1992), o BSC não tem uma tradução directa para o português. Os espanhóis chamam-lhe *Cuadro de Mando Integral* (CMI), os franceses adoptaram-no como *Tableaux de Bord Prospective*, mas nós identificamo-lo com a sua designação original, ou seja *Balanced Scorecard*, ou apenas BSC.

O *Balanced Scorecard* apresenta-se como uma ferramenta para monitorizar a estratégia da empresa através de objectivos, indicadores e metas específicas, tendo como principal propósito traduzir a estratégia da empresa em indicadores, para que esta possa ser implementada com sucesso (*Arveson, 1998*). Assim, o BSC tornou-se numa ferramenta de equilíbrio, virada para o futuro, por contraponto à contabilidade tradicional, muito vocacionada para os indicadores financeiros que apenas reproduzem desempenhos passados. O próprio nome (*Balanced Scorecard*) espelha o balanço estabelecido entre os objectivos a curto e a longo prazo, entre os indicadores financeiros e não financeiros e entre as perspectivas de desempenho interno e externo (*Kaplan e Norton, 1997*).

Com o BSC, *Kaplan e Norton* pretenderam responder à crescente necessidade de substituir os modelos tradicionais de avaliação de desempenho que assentam exclusivamente em indicadores financeiros de base contabilística, por outros, que conseguissem dar respostas simples e rápidas às constantes mudanças, no actual ambiente competitivo das empresas. Por outras palavras, no actual modelo de globalização total, deixou de fazer sentido sobrevalorizar demasiado a necessidade de

obtenção de resultados financeiros a curto prazo se, com isso, se comprometer o investimento na criação de valor, especialmente nos activos intangíveis e intelectuais, entendidos como os verdadeiramente capazes de criar desenvolvimento futuro. Actualmente a função das pessoas é pensar, solucionar problemas e garantir a qualidade. Os colaboradores devem ser motivados para criar valor pelo que sabem e, nesse sentido, investir, gerir e explorar o seu conhecimento passou a ser factor crítico de sucesso para as empresas nesta era da informação. Ou seja, hoje, “o ideal seria que o modelo de contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos activos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis” (Kaplan e Norton, 1997, p.7).

#### **2.4.2. O *Balanced Scorecard* como Instrumento de Gestão Estratégica**

A partir do choque entre a necessidade de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objectivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos, emergiu uma nova síntese: o *Balanced Scorecard*.

Este instrumento, defende as medidas financeiras tradicionais e complementa-as com medidas não financeiras dos factores que estimulam o desempenho futuro. Os seus objectivos e medidas derivam da visão e da estratégia da empresa.

Para um *Balanced Scorecard* estar bem construído não basta apenas uma combinação de medidas financeiras e não financeiras reunidas em perspectivas distintas. É importante que haja a transmissão da estratégia através desse conjunto integrado de medidas. O BSC deve deixar transparecer essa estratégia para todos os colaboradores da

empresa, permitindo a visualização dos objectivos e medidas. Ao se atingir esse grau de transparência, o *Balanced Scorecard* conseguiu traduzir a visão e a estratégia num conjunto integrado de medidas de desempenho (Kaplan e Norton, 1997).

Assim, o *Balanced Scorecard* é um método simples que permite articular a estratégia e quantificar o progresso das metas estabelecidas. Possibilita traduzir a estratégia de longo prazo da empresa em termos específicos, ou seja, metas em áreas diferentes da empresa, tais como a financeira, de clientes, processos internos e de inovação e aprendizagem (Gendron, 1997).

De simples modelo de avaliação do desempenho, o BSC passou a instrumento de gestão estratégica das empresas. Com efeito, o *Balanced Scorecard* coloca a estratégia e a visão empresarial no centro das atenções dos gestores. É um mecanismo concebido para melhorar o aspecto mais problemático da estratégia de uma empresa: a sua implementação. Assim, mais do que um sistema de medição, o BSC é um sistema de gestão que motiva a melhoria da competitividade e do desempenho.

Para Jordan et al. (2002), esta “vocação” estratégica inicia-se com um conjunto de características próprias, de que se citam as mais importantes:

- O proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho;
- A ligação dos indicadores de desempenho à estratégia;
- A ligação do controlo operacional à visão e à estratégia;
- O esclarecimento das relações de causa e efeito;
- A focalização dos gestores para os aspectos mais críticos.

A ligação que proporciona entre a acção e a formulação de estratégias faz do *Balanced Scorecard* um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, uma vez que permite obter uma avaliação contínua das acções e do seu contributo para a realização dos objectivos estratégicos. Como afirma *Kaplan*, o propósito do BSC é “traduzir a missão e a estratégia definida num conjunto abrangente de medidas de desempenho que, no terreno, serve de base para um sistema de medição e de gestão estratégica”. *Bocci* (2005), por seu lado, vai ainda mais longe ao referir que o verdadeiro poder do BSC ocorre, quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma num verdadeiro sistema de gestão estratégica, criando as condições para alinhar as acções quotidianas, com a visão estabelecida para a empresa.

Com o BSC, “a atenção que passou a ser dada às questões estratégicas veio demonstrar que os antigos indicadores de desempenho descuidaram a importância das relações da empresa com o seu meio envolvente, em particular com os clientes, tornando-se óbvia a necessidade de um conjunto de critérios de desempenho mais orientados explicitamente para o mercado” (Rodrigues e Sousa, 2002, p.50).

#### **2.4.3. Os princípios do *Balanced Scorecard***

Funcionando como um painel de bordo para os executivos, o BSC pode ser considerado como uma ferramenta de *business intelligence* que permite passar da estratégia à acção. Esta ferramenta transforma a missão e estratégia de uma organização num conjunto coerente de objectivos mensuráveis que podem ser facilmente analisados, disponibilizados e monitorizados pela administração, bem como por unidades de negócio, departamentos ou mesmo colaboradores de uma organização.

O BSC é organizado em torno de quatro perspectivas distintas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), identifica a performance de cada uma delas e reconhece o seu impacto nas restantes. A flexibilidade do modelo permite criar diferentes conjuntos de indicadores, de acordo com as especificidades de cada organização.

Existem três princípios orientadores que estão na base da lógica integrada subjacente a um *Balanced Scorecard*:

- As relações de causa e efeito;
- A integração dos resultados com os factores de desempenho;
- As relações entre os factores financeiros e não financeiros.

#### ***2.4.3.1. Relações de Causa e Efeito***

De acordo com *Kaplan e Norton* (1997, p.30), “a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações entre os objectivos e as medidas nas várias perspectivas, para que elas possam ser geridas e validadas”. O sistema deve identificar a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os factores de desempenho destes resultados, tendo em consideração todas as perspectivas que compõem o *Balanced Scorecard*.

Resumindo, um BSC bem estruturado reflecte a história da estratégia, identifica e torna explícita a sequência de circunstâncias sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os factores de desempenho desses resultados. Assim, todas as

medidas identificadas têm de estar relacionadas com uma causa que conduz ao efeito desejado.

#### **2.4.3.2. Medidas de Resultados e Factores de Desempenho**

Segundo *Kaplan e Norton* (1997, p.156), as medidas de resultado espelham as metas comuns de muitas estratégias, bem como as estruturas semelhantes entre sectores e empresas; os factores de desempenho são indicadores de tendências, normalmente concretos para uma determinada empresa, como, por exemplo, os segmentos de mercado em que a empresa opta por competir.

Deve existir um acordo entre as medidas de resultados e os factores de desempenho para o sucesso do *Balanced Scorecard* possa ser uma realidade.

As medidas de resultados medem resultados fundamentais e são definidas como indicadores de ocorrência (*lagging indicators*), que são comuns a diversos tipos de empresas em distintos sectores e mercados, tais como o lucro, satisfação dos clientes, participação no mercado, fidelização dos clientes e aptidão dos colaboradores.

Os factores de desempenho, por sua vez, identificam como é que um resultado estabelecido poderá ser conseguido. Assim sendo, estes factores traduzem-se em indicadores específicos para cada tipo de empresa. Os indicadores de tendências não analisam as causas que afectam os indicadores de resultados.

É fundamental sobressair a diferença entre os indicadores apresentados e os indicadores de diagnóstico. Segundo *Kaplan e Norton* (1997, p.170) os indicadores de diagnóstico

são “aquelas medidas que identificam se a empresa continua a controlar a situação e se é capaz de alertar quando estão a ocorrer acontecimentos incomuns que exijam atenção imediata”. Estes indicadores de diagnóstico alertam a empresa para a ocorrência de desvios que, eventualmente, possam estar a acontecer e que poderão afectar os resultados pretendidos.

#### **2.4.3.3. Relação com os Factores Financeiros**

Algumas das iniciativas empregues pelas empresas, tais como a implementação de sistemas de qualidade, de reengenharia, de *benchmarking*, normalmente não são integradas em indicadores financeiros, dificultando a justificação para a sua realização, uma vez que, tradicionalmente, os resultados devem estar interligados a indicadores financeiros.

De acordo com *Kaplan e Norton* (1997, p.157), “em última análise, as relações de causa entre todas as medidas incorporadas no *Balanced Scorecard* devem estar vinculadas a objectivos financeiros”.

Assim, embora os indicadores financeiros sejam fundamentais para qualquer BSC, será importante ainda o estabelecimento de outros indicadores de *performance*, que considerem outras perspectivas, para além da financeira. Foi nesta ordem de ideias que *Kaplan e Norton* (1997) propuseram mais três perspectivas básicas na implementação de um *Balanced Scorecard*, para além da financeira, nomeadamente a dos clientes, a dos processos internos e a da aprendizagem e crescimento. As medidas financeiras e

não financeiras devem estar integradas num sistema de informação para os colaboradores de todos os níveis da empresa.

O BSC, ao traduzir a estratégia de uma empresa em objectivos e medidas tangíveis (que representem o equilíbrio entre as medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizagem e crescimento e os indicadores externos direccionados para os accionistas e os clientes), deverá assegurar o equilíbrio entre as medidas de resultado e os factores de desempenho futuro.

Por fim, será conveniente ter em atenção que as quatro perspectivas originais referidas se adequam a diversos tipos de empresas e a diferentes sectores de mercado. No entanto, podem ser consideradas, sempre que necessário, outras perspectivas, conforme as características da empresa ou do mercado onde ela estiver inserida. Os próprios *Kaplan e Norton* (1997) sugerem isso.

#### **2.4.4. Os Objectivos do *Balanced Scorecard***

Os principais objectivos de um BSC são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar os objectivos e medidas estratégicas da empresa; planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas; e, melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica (ver figura 2.1.).



**Figura 2.1. - O *Balanced Scorecard* como estrutura para acção estratégica**



Fonte: Adaptado de *Kaplan & Norton* (1997, p.12)

Em suma, o processo de construção de um *Balanced Scorecard* tem o seu início com a tradução e posterior implementação da visão e estratégia; sendo depois, os objectivos e as medidas de resultados transmitidos a toda a empresa. Logo após a comunicação a todos os colaboradores, dá-se início ao processo de estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas e, por fim, procura-se o *feedback* e a aprendizagem estratégica, o que deverá levar ao crescimento individual e até mesmo da empresa como um todo.

#### **2.4.4.1. Esclarecer e Traduzir a Missão, Visão e Valores**

Todas as empresas apresentam diferentes motivações porque foram criadas, razões porque existem e condições em que se mantêm. Algumas têm como principal objectivo aumentar o lucro dos seus accionistas, razão porque valorizam sobretudo a performance financeira, enquanto outras, têm como principal objectivo a prestação de um serviço

social e, por isso, colocam os objectivos financeiros em papel secundário (Neves, 2005). Assim é importante esclarecer alguns conceitos, nomeadamente no que respeita à missão, visão e valores organizacionais.

A Missão representa a verdadeira razão de ser da empresa. Define aquilo para que ela serve, a consideração dos cenários para o futuro e o estabelecimento da sua postura estratégica. A missão justifica a existência da empresa, devendo reflectir a sua razão de ser, qual o seu propósito, porque existe e o que faz (*Múniz e Monfort, 2005*).

Como força motivadora, a visão representa o futuro pretendido; ter uma visão realista do futuro que deve ser conhecida e entendida por todos os actores envolvidos. Isto é, a Visão tem como propósito, orientar, controlar e desafiar toda a empresa, sendo uma expressão concentrada sobre o estado a que se aspira na empresa, sobre a sua finalidade. A visão origina uma imagem de futuro por parte da gestão de topo sobre o desenvolvimento futuro, ambicionado pela empresa (*Horváth & Partners, 2003, p.345*). Podendo ser criada por um indivíduo, a visão descreve um futuro desejável que transmite significado e inspiração e, por isso, está fortemente associada aos valores: porque oferece uma imagem do estádio futuro que a empresa pretende atingir e por ser uma imagem do objectivo a que se aspira (*Henderson e Martin, 2001*).

Os Valores são crenças profundamente enraizadas, acerca daquilo que é certo ou errado, sobre o que é ou não importante. São os princípios que norteiam as atitudes da empresa. Devem realmente fazer parte da cultura organizacional da empresa. Devendo ser percebidos por todos, nomeadamente, a partir dos exemplos da chefia. Ao nível das empresas, os valores, são fortemente influenciados por outros mais amplos da sua

envolvente, nomeadamente pelos valores das pessoas que nela trabalham. A institucionalização dos valores de uma empresa é igualmente importante para impedir que os indivíduos sejam guiados pelos seus valores pessoais.

O *Balanced Scorecard*, fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente. Não se é capaz de implementar a estratégia se não se conseguir descrevê-la. Ao contrário do que ocorre na área financeira (onde referenciais padronizados, como a demonstração de resultados e o balanço, documentam o desempenho financeiro), a descrição da estratégia não se baseia em referenciais de ampla aceitação.

#### ***2.4.4.2. Comunicar e Associar os Objectivos e as Medidas Estratégicas***

Os objectivos e as medidas estratégicas podem ser comunicados a toda a empresa, através de *newsletters*, quadros de avisos, vídeos e até por via electrónica usando computadores ligados em rede.

Esta comunicação tem por finalidade mostrar a todos os colaboradores os objectivos críticos que devem ser atingidos para que a estratégia da empresa seja bem sucedida. No final do processo de comunicação e associação de objectivos, todos os colaboradores da empresa devem possuir uma clara compreensão das metas de longo prazo da empresa.

Em termos quantitativos, ao nível do BSC, tanto *Kaplan e Norton* (1997), como *Horváth e Partners* (2003) e *Múniz e Monfort* (2005) consideram, como representação ideal quatro ou cinco objectivos, por perspectiva. Assim, sempre que a estratégia da

empresa inscreva um número mais elevado de objectivos, dever efectuar-se um trabalho de síntese.

#### ***2.4.4.3. Planear, Estabelecer Metas e Alinhar Iniciativas***

O BSC tem um maior impacto quando é utilizado para induzir a mudança organizacional. Os gestores de topo devem estabelecer as metas para os objectivos do *Balanced Scorecard*, e se estes forem alcançados, transformarão a empresa. Após o estabelecimento dessas metas, os gestores encontram-se em condições de alinhar as suas iniciativas estratégicas de qualidade, de tempo de resposta e de reengenharia para as atingir.

O processo de planeamento no estabelecimento de metas permite que a empresa: quantifique os resultados pretendidos a longo prazo; identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam devidamente alcançados; estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras do *Balanced Scorecard*.

#### ***2.4.4.4. Melhorar o Feedback e a Aprendizagem Estratégica***

Segundo *Kaplan e Norton* (1997, p.16), este é o aspecto mais importante e mais inovador de todo o *Balanced Scorecard*, pois cria instrumentos de aprendizagem organizacional ao nível executivo. O BSC possibilita que se ajuste a implementação da estratégia e, se necessário, se efectuem alterações fundamentais na própria estratégia. Procura-se analisar se a empresa está a alcançar as suas metas no que diz respeito aos clientes, aos processos internos e à inovação; aos colaboradores, aos sistemas e aos procedimentos e, conseqüentemente, a todo o seu desempenho financeiro.

Para as empresas da era da informação, as estratégias não podem ser estáveis ou lineares. As empresas trabalham em ambientes turbulentos, e os gestores de topo precisam receber *feedback* sobre as estratégias mais complexas. O processo de aprendizagem estratégico sustenta o processo de criação da visão e da estratégia, no qual os objectivos extraídos das distintas perspectivas são analisados, actualizados e substituídos de acordo com a visão de desempenho necessária para o futuro.

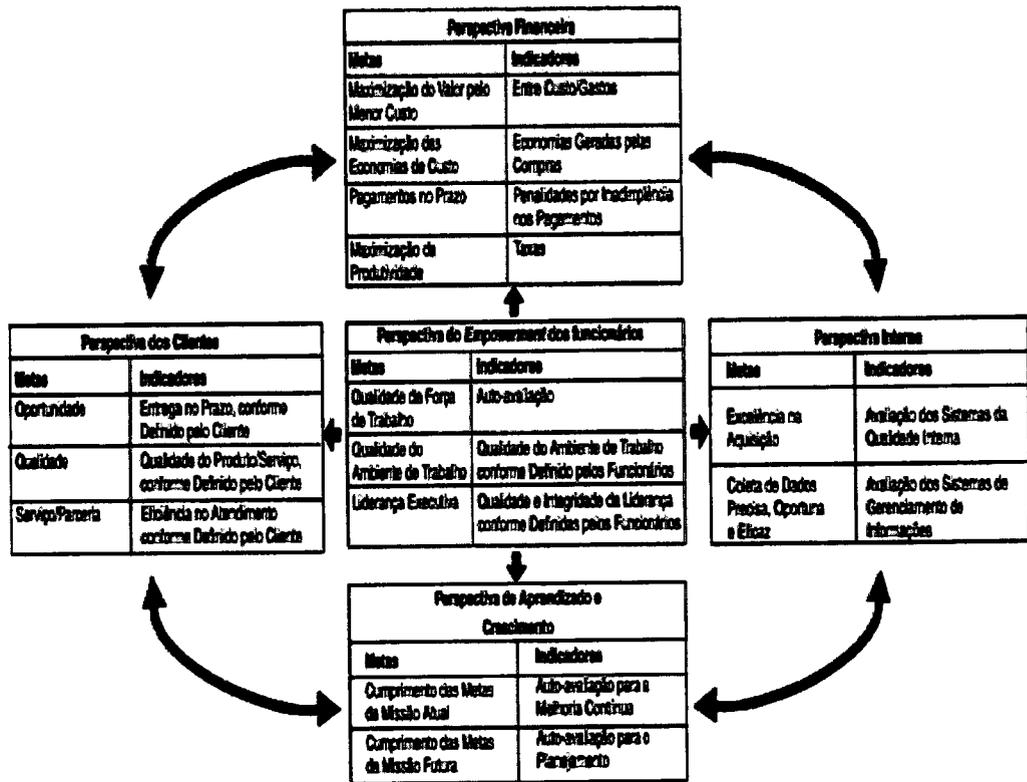
Uma vez que, o *Balanced Scorecard*, é para os gestores, uma ferramenta de gestão completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho, as empresas adoptam-no cada vez mais, procurando uma linguagem para comunicar essa visão e essa estratégia e utilizam os indicadores para informar os colaboradores sobre os factores de sucesso, actuais e futuros.

Desta forma o *Balanced Scorecard*, deve ser usado como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem e não como um sistema de controlo.

#### **2.4.5. As Perspectivas do *Balanced Scorecard***

Tendo em consideração o modelo básico proposto por *Kaplan e Norton* (1997, p.35), um BSC possui quatro perspectivas (ver figura 2.2.).

**Figura 2.2. - Modelo do *Balanced Scorecard***



Fonte: Adaptado de *Kaplan e Norton (1997, p.191)*

#### **2.4.5.1. *Perspectiva Financeira***

Segundo *Kaplan e Norton (1997, p.49)*, “os objectivos financeiros servem de foco para os objectivos e medidas das outras perspectivas do *Scorecard*. Qualquer medida seleccionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito, que culminam com a melhoria do desempenho financeiro”.

Ao seleccionar indicadores financeiros para serem usados no BSC, deve ter-se em mente dois objectivos: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir

de meta principal para os objectivos e medidas de todas as outras perspectivas do *Balanced Scorecard*.

A escolha dos indicadores financeiros depende da fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra. *Kaplan e Norton (1996)*, “apontam três fases no ciclo de vida das empresas: crescimento, sustentação e recolha”.

O ciclo de vida inicia-se com a fase de crescimento, na qual são necessários elevados níveis de investimento para criar a infra-estrutura, implantar os processos internos necessários ao funcionamento da empresa e ampliar rapidamente a fatia de mercado.

A fase de sustentação caracteriza-se pela procura da rendibilidade, do retorno do capital investido e da melhoria dos processos internos. É a fase em que muitas empresas se encontram.

Quando a empresa atinge maturidade, passa para a última fase do ciclo, na qual a meta principal é a maximização do fluxo de caixa operacional em benefício da empresa e a diminuição da necessidade do capital de circulação.

A empresa beneficiará, se der os passos adequados e devidamente planificados, criando-se assim um valor que se traduzirá num dos maiores benefícios e menores custos, ou em ambos. É da responsabilidade dos gestores identificarem em que fase se encontra a sua empresa para estabelecerem os objectivos e indicadores financeiros adequados, tendo em conta os temas estratégicos da empresa: redução de custos, aumento da receita e utilização dos activos.

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* deve ter início com um intenso diálogo entre o director geral da empresa e o director financeiro da mesma, sobre a categoria financeira e os objectivos específicos para ela. Evidentemente, é preciso que o director geral e o director financeiro tenham uma estratégia financeira explícita. O posicionamento das divisões numa categoria financeira não é imutável. Uma progressão normal, que se desenvolverá durante várias décadas, conduz a empresa da fase de crescimento à fase de sustentação e, depois, à fase de recolha.

Por vezes, uma súbita mudança de tecnologia, de mercado ou de legislação pode conferir um alto potencial de crescimento ao que antes era um produto ou serviço maduro. Esta transformação muda completamente os objectivos financeiros e de investimento de toda a empresa.

O EVA<sup>1</sup> é um elemento habitualmente mencionado para esta perspectiva como um indicador de natureza financeira. Também o orçamento é uma ferramenta a destacar. As empresas, normalmente, elaboram orçamentos operativos que deverão estar envolvidos com a estratégia formada pela empresa, levando assim a estabelecer metas ambiciosas.

Face à existência de uma panóplia de escolhas possíveis, cada empresa deve usar os indicadores financeiros que sejam particularmente relevantes para o seu negócio. *Jordan et al.* (2002) propõem, de forma simplificada, como medidas de desempenho financeiro uma série de indicadores (ver tabela 2.1.), de acordo com três factores

---

<sup>1</sup> EVA – *Economic Value Added*.

críticos (de modo similar às três estratégias apontadas por *Kaplan e Norton* – crescimento, maturidade e declínio).

**Tabela 2.1. - Perspectiva Financeira; factores críticos e indicadores de desempenho**

*(Como é que podemos cuidar dos interesses dos accionistas?)*

<b>Factores Críticos</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>
<b>Crescimento:</b> <i>Novos produtos/serviços, alcançando novos clientes e mercados ou aumentando nos actuais.</i>	Quota de mercado Volume de negócios Taxa de crescimento do volume de negócios
<b>Rentabilidade:</b> <i>Capacidade de gestão de activos e resultados.</i>	RCI – Rendibilidade do Capital Investido RCP – Rendibilidade de Capitais Próprios RV – Rendibilidade das Vendas RPA – Resultados por Acção Resultados Líquidos/Meios Libertos
<b>Criação de Valor:</b> <i>Capacidade de criação de valor para accionistas.</i>	EVA- Economic Value Added CVA – Cash-Value Added VA – Valor Acrescentado

Fonte: Adaptado de *Jordan et. al.* (2002)

Sempre que se procede à selecção de indicadores financeiros no contexto do BSC espera-se alcançar dois objectivos:

- Definir o desempenho financeiro esperado da estratégia adoptada (objectivo de longo prazo);
- Servir de meta final para os objectivos e medidas de todas as outras perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Para atingir as metas financeiras, a empresa deverá prestar atenção às necessidades dos clientes, que são afinal quem lhe permite pagar os custos e gerar os lucros. Assim, as

metas financeiras são o resultado pretendido, com vários meios para as alcançar, nomeadamente os que dizem respeito às relações com os clientes.

Os indicadores financeiros são bastante importantes para avaliar as consequências económicas de todas as acções desenvolvidas pela empresa no âmbito das outras três perspectivas (Múniz e Monfort, 2005).

No que diz respeito aos indicadores mais utilizados, para além dos referidos por *Jordan et al.* (2002), *Kaplan e Norton* (1997) referem ainda o lucro, o retorno sobre os activos e o aumento da receita. Outros indicadores frequentes nesta perspectiva, são a redução de custos, os resultados operacionais, a margem bruta e a taxa de crescimento das vendas (Neves, 2005; Múniz e Monfort, 2005).

#### **2.4.5.2. Perspectiva do Cliente**

A perspectiva do cliente, no *Balanced Scorecard*, consiste em identificar os melhores segmentos de clientes em que vai competir. Provavelmente nenhuma empresa conseguirá ser eficiente se tentar cobrir um leque exagerado de segmentos. Além disso, cada um deles tem a reciprocidade particular em termos dos lucros que é capaz de gerar. As empresas devem, assim, concentrar-se mais nos segmentos de clientes que proporcionam as melhores margens de lucro, em detrimento dos segmentos menos lucrativos” (*Kaplan e Norton*, 1996).

Na filosofia BSC, a satisfação do cliente aparece no centro da estratégia, sendo uma condição necessária para o sucesso empresarial. A empresa deve tentar perceber o que

os clientes pretendem, pois só dessa forma conseguirá corresponder às suas reais expectativas e necessidades. Como referem Rodrigues e Sousa (2002, p.75) “enquanto no passado as empresas concentravam todos os esforços e atenções nas suas capacidades internas de produção, na era actual têm que se virar essencialmente para o exterior, para os clientes. A satisfação das necessidades dos clientes passou a ser a principal prioridade, porque se tornou evidente que só assim é possível atrair clientes e que esta é a única via para sustentar a rendibilidade da empresa a longo prazo”.

Aumento da fidelidade, quota de mercado, taxa de satisfação, taxa de retenção, lucratividade de clientes, rendibilidade dos clientes, melhoria da prestação de serviços e produtos, imagem e prestígio, são exemplos de possíveis de indicadores de resultados, para esta perspectiva, apontados por *Kaplan e Norton* (1997) e também referidos por vários outros autores (*Olve, Roy e Wetter*, 1999; Rodrigues e Sousa, 2002; Neves, 2005; *Mûniz e Monfort*, 2005).

As empresas têm de começar por fragmentar o mercado e definir o seu segmento alvo, na medida em que este forma o conjunto de consumidores que lhes permitirão alcançar os seus objectivos financeiros. O processo deve iniciar-se com uma pesquisa de mercado, que revele vários segmentos e as respectivas preferências, no que respeita a preços, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação das relações e serviços prestados. Segue-se a identificação dos segmentos que se pretendem atingir e a definição da estratégia da empresa para cada um desses segmentos.

Em suma, na perspectiva do cliente procura-se o alinhamento entre os clientes e segmentos de mercado que se pretende servir e a natureza dos indicadores utilizados.

Estes, habitualmente, relacionam-se com factores como a satisfação, fidelidade, retenção, aquisição e rentabilidade dos clientes e traduzem objectivos orientados para alguns mercados ou segmentos específicos.

Por norma, as empresas consideram dois níveis de indicadores, na perspectiva do cliente:

1. *Core measurement group* – Indicadores principais e genéricos dos resultados, em consonância com a estratégia (relativos à satisfação, retenção e rentabilidade dos clientes, quota de mercado e aquisição de novos clientes).
2. *Customer value propositions* – Propostas de valor ao cliente, que representam os indutores dos resultados que a empresa espera obter dos clientes.

Estas propostas de valor, compreendem o conjunto de atributos dos produtos e serviços (qualidade, funcionalidade, preço e prazo de entrega para os clientes), da imagem (capacidade de comunicação com os clientes) e do relacionamento da empresa (capacidade de perceber as necessidades dos clientes e agir de acordo com essas percepções), para atrair o interesse dos clientes e resultar em bons indicadores nas medidas principais – quota de mercado, satisfação, retenção e captação de clientes.

Em resumo, indicam-se na tabela 2.2. vários factores críticos na perspectiva dos clientes, com os respectivos indicadores de desempenho.

**Tabela 2.2. - Perspectiva de Clientes; Factores Críticos e Indicadores de Desempenho**

*(Como é que queremos ser vistos pelos nossos Clientes?)*

<b>Factores Críticos</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>
<b>Rendibilidade:</b> <i>Garantir uma carteira de clientes que contribua para o valor da empresa.</i>	EVA – <i>Economic Value Added</i> RVC – Rendibilidade Vendas / Clientes
<b>Satisfação:</b> <i>Alcançar elevados níveis de satisfação dos Clientes.</i>	Índice de satisfação dos clientes Tempos de entregas/serviço Cumprimento de prazos de entrega
<b>Retenção:</b> <i>Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes actuais.</i>	Quota de mercado <sup>2</sup> Volume de negócios com novos clientes

Fonte: Adaptado por *Jordan et al.* (2002)

O bom desempenho com os clientes depende, também, da performance que a empresa consiga obter na gestão dos seus processos internos.

**2.4.5.3. Perspectiva dos Processos Internos**

A perspectiva interna deve reflectir as capacidades fundamentais da empresa e a tecnologia crucial para adicionar valor à actividade do cliente. Por essa razão, os seus objectivos e indicadores só devem ser elaborados após a definição dos objectivos e indicadores para as perspectivas financeira e do cliente (Rodrigues e Sousa, 2002). Os objectivos dos processos internos, devem destacar os processos absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa, mesmo que, no momento, possam não estar a ser executados (*Kaplan e Norton* 1997, p.27).

<sup>2</sup> A quota de mercado em percentagem permitirá, por exemplo, analisar se a empresa alcançou os resultados desejados no segmento de mercado-alvo.

No que diz respeito aos indicadores mais utilizados nesta perspectiva, de entre eles destacamos, segundo vários autores (*Kaplan e Norton, 1997; Rodrigues e Sousa, 2002; Neves, 2005; Múniz e Monfort, 2005*), os seguintes:

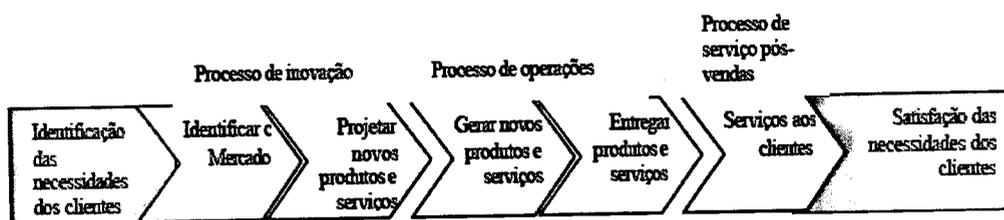
- *Ao nível do processo de inovação:* número de novos produtos ou serviços; facturação realizada com produtos criados nos últimos X anos; tempo de desenvolvimento de um novo produto, número de novas patentes, etc.
- *Ao nível da eficiência de processos das operações:* produtividade; taxa de desperdício; taxa de rendimento das matérias-primas; taxa de rendimento das máquinas; prazo de entrega dos produtos, tempo de atendimento médio dos clientes; número de clientes que levaram mais de X tempo para serem atendidos; qualidade; tempo de paragens; taxa de ocupação; etc.
- *Ao nível do serviço pós-venda:* tempo de substituição de um produto defeituoso; número de chamadas atendidas, etc.

Assim, nesta perspectiva, a ideia essencial é identificar todos os processos críticos (e respectivos indicadores) que poderão afectar os resultados instituídos nas perspectivas do cliente e financeira. *Kaplan e Norton (1997)* recomendam, que seja definida e analisada a cadeia de valor completa para os processos internos, iniciando-se a análise pelo processo de inovação, onde se procura identificar as necessidades actuais e futuras dos clientes e o desenvolvimento de soluções novas para essas necessidades. Seguidamente, analisa-se o processo de operações, isto é, a entrega dos produtos e o atendimento ao cliente para, depois, se identificarem e analisarem os serviços de pós venda.

Segundo *Porter* (1980), a cadeia de valor, de qualquer empresa, está ligada ao conjunto de actividades que geram valor em toda a linha, desde as matérias-primas básicas, passando por fornecedores, até chegar ao produto final entregue na mão do cliente final.

O entendimento da cadeia de valor para esta perspectiva é uma adaptação desse modelo genérico, adoptado por *Kaplan e Norton* (1997, p. 101), o qual pretende criar valor para os clientes. Para adicionar valor ao produto a ser disponibilizado ao cliente, a perspectiva dos processos internos refere três processos fundamentais ilustrados na figura 2.3..

**Figura 2.3. - Modelo da Cadeia de Valor Genérica**



Fonte: Adaptado de *Kaplan e Norton*, (1997, p.102)

Por forma a que se possa entender melhor este modelo de cadeia de valor, detalha-se de seguida o significado de cada processo.

#### *i. O processo de inovação*

A pesquisa e o desenvolvimento passam de um simples processo de apoio para o elemento básico do processo de criação de valor. Importa não esquecer que, no passado, quando os sistemas de medição de desempenho da maior parte das empresas eram

projectados, as atenções estavam voltadas para os processos produtivos e operacionais e não para a investigação e o desenvolvimento.

O processo de inovação apresenta-se com dois componentes:

- Pesquisas de mercado para identificar o tamanho do mercado, a naturezas das opções e preferências dos clientes e o preço para cada produto ou serviço;
- Identificação dos mercados e das oportunidades inteiramente novas para os produtos e serviços que a empresa pode oferecer.

De acordo com *Kaplan e Norton (1997)*, as possíveis medidas a serem adoptadas nesta etapa são: percentagem de vendas de novos produtos; percentagem de vendas de produtos actuais; capacidade técnica do processo de produção (o indicador deverá variar de acordo com as características de cada empresa) e o tempo médio de criação de novos produtos.

#### *ii. O processo de operações*

O processo de operações inicia-se com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. Realça-se a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes nos clientes actuais.

As operações tendem a ser repetitivas levando, assim, à aplicação de técnicas de administração científica para o controle e melhoramento do recebimento e o processamento dos pedidos dos clientes.

### *iii. Serviço pós venda*

O serviço pós venda inclui a garantia, a reparação, a correção de defeitos e as devoluções e processamento dos programas. Pode-se avaliar o seu desempenho aplicando a esses processos de pós venda alguns parâmetros de tempo, qualidade e custo descritos para os processos operacionais como, por exemplo, o nível de atendimento imediato relativamente à percentagem de solicitações dos clientes atendidos com uma única visita.

Por fim, importa referir que o lucro e a satisfação dos clientes, estão ligados à qualidade dos produtos e serviços. Níveis mais elevados de qualidade resultam em maior satisfação de clientes, ao mesmo tempo que podem sustentar preços altos e, por vezes, a custos baixos. Assim, programas de melhoria da qualidade, em geral, levam a um maior lucro. Elevar a qualidade de produtos e serviços deve ser a prioridade das empresas.

Para dar resposta a todos os requisitos de qualidade exigidos pelo mercado e pelos clientes é necessária uma atenção especial aos processos. Entendendo-se estes, como “qualquer actividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-se-lhe valor e gera uma saída (*output*) para o cliente interno ou externo”.

Na gestão de processos (principalmente de mudança) seja através da aplicação de reengenharia, melhorias graduais ou qualquer outro tipo de abordagem, existem obstáculos naturais. Um deles é a compreensão (ou falta dela) por parte das pessoas. Outro é a confiança (ou falta dela). Num processo de mudança, onde a resistência é geralmente alta, quanto maior for a relação de confiança entre as pessoas, mais fácil é a transição. Segundo *Harrington* (1997, p.195) “a credibilidade constrói confiança. A

confiança constrói lealdade. A lealdade reproduz o sucesso não somente para o indivíduo, como também para a empresa como um todo. Este ciclo é importante e tem de se iniciar com a gestão de topo, e é uma função-chave antes que se possa exigir que o colaborador comece a melhorar”.

*Jordan et al.* (2002), a exemplo de outros autores, sugere também uma síntese de factores críticos de sucesso e de indicadores de desempenho, nesta perspectiva (ver tabela 2.3.):

**Tabela 2.3. - Perspectiva de Processos Internos; Factores e Indicadores de Desempenho**

*(Como é que nos podemos distinguir da concorrência?)*

<b>Factores Críticos</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>
<b>Qualidade:</b> <i>Assegurar elevados índices de aceitação do serviço / produto.</i>	Taxa de rejeições Conformidades
<b>Organização:</b> <i>Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não para acumular funções.</i>	Prazos de execução Tempo do ciclo ( <i>Lead Time</i> )
<b>Eficiência e eficácia:</b> <i>Optimizar a utilização dos recursos, da qual dependem os resultados.</i>	Taxa de utilização da capacidade Produtividade
<b>Racionalização:</b> <i>Eliminar as actividades que não são geradoras de valor.</i>	Custo unitário dos produtos

Fonte: Adaptação de *Jordan et al.* (2002)

Apesar da importância dos métodos de trabalho, do desenvolvimento de técnicas e de ferramentas, é vital o trabalho efectivo em torno da aprendizagem e crescimento das

pessoas que compõem a empresa. Para completar o modelo básico sugerido por *Kaplan e Norton* (1997), apresenta-se de seguida a última perspectiva BSC, que se refere à aprendizagem e crescimento.

#### ***2.4.5.4. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento***

A quarta perspectiva do BSC inclui os objectivos e as medidas que promoverão a aprendizagem e o crescimento da empresa. Os objectivos nela definidos fornecerão a infra-estrutura que permitirá que os objectivos das outras perspectivas sejam alcançados. Conforme referem *Kaplan e Norton* (1996), “os objectivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento são os indutores para alcançar excelentes resultados nas primeiras três perspectivas do *Balanced Scorecard*”.

Quando a avaliação de resultados é feita apenas com base no desempenho financeiro torna-se difícil sustentar investimentos que aumentem as capacidades das pessoas, dos sistemas e dos processos das empresas. Isso pode condicionar o desenvolvimento futuro de qualquer empresa. As despesas com estes investimentos são tratadas na contabilidade financeira como custos do período, portanto, os cortes efectuados nesses investimentos são uma maneira fácil de aumentar os lucros a curto prazo. Além disso, as consequências negativas dessa falta investimento não se fazem sentir, normalmente, a curto prazo.

Segundo *Kaplan e Norton* (1996), “o *Balanced Scorecard* salienta a importância de se investir para o futuro e não apenas nas áreas tradicionais de investimento de novos produtos. Os investimentos em equipamentos são com certeza importantes mas, provavelmente, não serão suficientes. As empresas devem também investir nas suas

infra-estruturas – pessoas, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objectivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo”

Cada vez mais as empresas utilizam o conhecimento e a capacidade dos colaboradores para procurar uma melhoria nos processos e no desempenho para com os clientes. O pensamento de que o funcionário serve apenas para o serviço relacionado com força de braços, é inadmissível nos tempos de hoje. Foi necessário todo o avanço da automação industrial, ocorrido nos últimos anos, para que as empresas começassem a valorizar o ser humano, encarando-o como um importante activo da empresa.

Isso levou ao surgimento do conceito de capital intelectual, que de acordo com *Edvinsson e Malone* (1998), é composto por três componentes:

- Capital Humano – toda a capacidade, habilidade, conhecimento e experiência individual dos colaboradores e gestores da empresa, além da criatividade e inovação organizacionais;
- Capital Estrutural – a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os conceitos organizacionais, patentes, marcas registadas, direitos de autor, e toda a documentação.
- Capital de Clientes – o relacionamento com os clientes.

*Jordan et al.* (2002) propõem uma síntese de factores críticos e de indicadores de desempenho (ver tabela 2.4.), salientando que nesta perspectiva o “capital intelectual” tem um peso importante no desempenho da empresa.

**Tabela 2.4. - Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Empresarial;  
Factores Críticos e Indicadores de Desempenho**

*(Como é que podemos continuar a aperfeiçoar-nos e a criar valor?)*

<b>Factores Críticos</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>
<b>Tecnologia:</b> <i>Aproveitar o potencial tecnológico.</i>	Número de postos de trabalho informatizados Investimento em tecnologias de informação, por trabalhador
<b>Qualificação:</b> <i>Assegurar níveis de conhecimento dos colaboradores que potenciem os seus desempenhos.</i>	Número de horas de formação Número de colaboradores qualificados
<b>Satisfação:</b> <i>Garantir elevados índices de motivação.</i>	Montante de prémios e incentivos Índice de satisfação do pessoal
<b>Inovação<sup>3</sup>:</b> <i>Capacidade dos colaboradores em apresentar ideias novas.</i>	Número de novas ideias aproveitadas Número de novos produtos e serviços

Fonte: Adaptação de Jordan *et al.* (2002)

Assim, as empresas terão que investir na reciclagem e formação dos funcionários, no aperfeiçoamento dos sistemas e tecnologia de informação, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Trata-se de identificar objectivos e medidas para orientar a aprendizagem e o crescimento organizacional, desenvolvendo competências de trabalho em equipa, infra-estruturas tecnológicas, cultura organizacional e clima para a acção. Esta perspectiva justifica-se pela necessidade da

<sup>3</sup> Kaplan e Norton consideram, actualmente, a inovação como fazendo parte da perspectiva dos processos internos, mas não obsta a que esta possa ser integrada na aprendizagem e desenvolvimento empresarial, se for estrategicamente importante.

empresa acompanhar a evolução e as mudanças do mercado, devendo, para isso, investir nas pessoas e no conhecimento (Neves, 2005).

Para esta perspectiva BSC, outros autores, tais como *Kaplan e Norton (1997)*, *Múniz e Monfort (2005)*, destacam ainda como indicadores, entre outros: a retenção ou taxa de rotação do pessoal, o número de inovações nos processos, a percentagem de sugestões de pessoal implementadas, a produtividade, o conhecimento das causas de insatisfação dos colaboradores.

\*

Após a determinação da perspectiva de Crescimento e Aprendizagem Organizacional, as empresas preenchem o seu Mapa Estratégico, interligando as quatro perspectivas referidas.

O BSC sendo um modelo de gestão, que traduz a visão e a estratégia da empresa, em medidas de desempenho e acções, permite sustentar a estratégia empresarial, através de indicadores financeiros e não financeiros. Parte da premissa básica que medir é importante e que tudo tem de ser medido. Os objectivos e as medidas utilizados no BSC, derivam de um processo hierárquico (*top down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios.

Actualmente as empresas têm alguma dificuldade em medir e gerir o capital intelectual. As pessoas que criticam a contabilidade pelo desfasamento entre o valor contabilístico e o valor de mercado das empresas, não defendem no entanto a utilização de medidas não

financeiras nos relatórios financeiros, em virtude de terem pouca experiência e de serem bastante subjectivas. Contudo, isso não justifica que não se utilizem as medidas do capital intelectual para o gerir e acompanhar o seu impacto nos resultados financeiros das empresas.

Em resumo, a gestão de um negócio deve ser realizada através da gestão dos resultados das perspectivas financeiras e não financeiras que procurem avaliar o desempenho da empresa relativamente aos clientes, desempenho dos seus processos e dos recursos humanos de forma equilibrada, visando viabilizar oportunidades, desafios e melhorias.

Na secção seguinte serão apresentadas as premissas teóricas para a construção de um *Balanced Scorecard* equilibrado.

## **2.5. O Processo de Desenvolvimento de um BSC numa Empresa Específica**

A introdução do *Balanced Scorecard* leva a mudanças nas empresas, não sendo sempre um processo simples, pois o desempenho dos colaboradores fica sob vigilância assim como as relações de poder, que podem ser também postas em causa.

O envolvimento da gestão de topo no processo é fundamental. De acordo com *Kaplan e Norton* (1997, p.308), caso não haja o envolvimento da gestão de topo o processo corre grandes riscos, por melhor que seja a estrutura de objectivos e indicadores fixados. A existência de consenso entre a gestão de topo também é importante para se conseguir uma boa implementação do *Balanced Scorecard*.

Recomenda-se dar início ao processo de construção de um BSC com a tradução da visão e da estratégia da empresa em objectivos e medidas operacionais (*Kaplan e Norton* 1997, p.307), enquadrados nas diferentes perspectivas BSC.

Apesar do modelo básico de BSC referir quatro perspectivas que se podem adequar a qualquer tipo de empresa, não se exclui o facto de, dependendo do tipo de empresa, se criarem outras perspectivas específicas.

### **2.5.1. Definição das Perspectivas**

O modelo básico proposto por *Kaplan e Norton* (1997) está estruturado em quatro perspectivas. Será este o modelo de BSC a desenvolver para a empresa objecto de estudo deste trabalho, a empresa Benteler.

No entanto será conveniente salientar a existência de algumas *nuances* na estruturação desse modelo. Importa salientar que para o caso em estudo da empresa Benteler, recomenda-se iniciar com a perspectiva dos processos internos, pois estes devem ser o seu principal foco de preocupações. A segunda perspectiva a ser definida, dentro do enquadramento de causa e efeito, é a perspectiva dos clientes. A terceira perspectiva é a financeira, procurando identificar indicadores que permitam o equilíbrio financeiro que dê o suporte necessário às demais perspectivas. A quarta perspectiva é a da aprendizagem e crescimento, que está directamente relacionada com o desempenho das pessoas da empresa e dos sistemas de apoio.

### **2.5.2. Definição dos Participantes**

Uma vez definidas as perspectivas que irão compor o *Balanced Scorecard* deve passar-se à identificação do responsável pela sua estruturação. Essa pessoa será responsável pela organização e criação do BSC e tem como tarefa principal a supervisão de todas as actividades e o cumprimento das etapas previstas no cronograma de trabalho. Deve disponibilizar toda a documentação necessária para permitir a boa execução do projecto. Pode-se ainda contratar um consultor externo, contudo sempre assessorado pelo responsável interno do projecto.

### **2.5.3. Construção do BSC; Necessidade de Consensos e Plano de Acção**

As características e a cultura próprias de cada empresa podem, por vezes, influenciar o processo de construção do *Balanced Scorecard*, nomeadamente através da introdução de factores indutores de maior ou menor resistência, condicionando, assim, o estabelecimento dos necessários consensos e de um plano de acção coerente.

O processo de construção de um BSC deve implicar, segundo *Kaplan e Norton* (1997, p.316) a realização de diversas entrevistas, reuniões e *workshops* executivos.

Na realização da primeira série de entrevistas, importa preparar o material básico para a construção do BSC, isto é, o relatório do planeamento estratégico, onde consta a definição da missão, da visão estratégica, assim como toda a análise estratégica que, de forma directa ou indirecta, possa afectar a empresa. Uma vez recolhido esse material, ele deve ser distribuído a cada um dos elementos da equipa de trabalho.

Após a clarificação das orientações estratégicas por parte da gestão de topo da empresa, devem ser esclarecidos os conceitos subjacentes ao *Balanced Scorecard*, de forma alargada.

Depois, devem-se formar subgrupos de trabalho com as seguintes tarefas:

- Verificar os objectivos estratégicos definidos para a empresa;
- Identificar os indicadores para os objectivos a serem atingidos;
- Identificar as fontes de informação para cada indicador;
- Identificar as relações de causa e efeito entre cada perspectiva e indicadores de cada perspectiva.

O principal propósito desta fase é a identificação dos indicadores que melhor comunicam o significado da estratégia. Quanto melhor for a identificação dos indicadores de desempenho melhor será a arquitectura do *Balanced Scorecard*.

A fase seguinte prende-se com a necessária consolidação da informação já trabalhada e conseqüente procura de um consenso alargado em torno dos objectivos, indicadores e factores de desempenho fixados para cada perspectiva, consubstanciando, assim, um debate (em reuniões e workshops) a respeito da possibilidade da realização da visão estratégica e das estratégias estabelecidas.

Para *Kaplan e Norton* (1997, p.321), essa apresentação das informações já trabalhadas deverá ser feita pelos executivos que compõem cada subgrupo e não pelo consultor interno ou externo do projecto, para que seja estabelecido um comprometimento entre todos os elementos da gestão.

Por fim, importa referir que o estabelecimento de um plano coerente, equilibrado e completo de implementação de um BSC implica, para além da criação de equipas de trabalho com a participação dos gestores de topo e executivos sectoriais, também o estabelecimento das metas a atingir para superar cada objectivo, assim como a dinamização de uma política de comunicação do *Balanced Scorecard* a todos os colaboradores da empresa, integrando-o na filosofia de gestão da empresa e encorajando o desenvolvimento de um sistema de informação que o sustente. Será ainda importante a elaboração de um cronograma de trabalho, prevendo todas as etapas de implementação do Balanced Scorecard e o seu processo de acompanhamento.

---

## **Capítulo 3 - METODOLOGIA**

---

Este capítulo expõe a metodologia utilizada neste trabalho e subdivide-se em três secções.

Na primeira é explicado o posicionamento metodológico subjacente ao trabalho, isto é, expõe-se em termos genéricos o grupo de metodologias em que o estudo se insere e apresenta-se, em concreto, a unidade de análise, o objecto de estudo e o método de investigação utilizado.

Na segunda secção, tendo como objectivo fundamentar as opções assumidas, apresentam-se inicialmente as linhas de força dos principais modelos BSC propostos por autores de primeira referência: *Kaplan e Norton (1997)*, *Olve, Roy e Wetter (1999)* e *Horváth e Partners (2003)*. Depois fundamenta-se a opção tomada pelo modelo de *Kaplan e Norton*.

A terceira secção trata das fontes de informação e dos processos de recolha e de tratamento de dados.

### **3.1. Posicionamento Metodológico**

O trabalho tem subjacente uma abordagem qualitativa e insere-se no grupo de metodologias designadas de “investigação-acção”, cujo processo característico visa a produção de conhecimento, de métodos e/ou de instrumentos decorrentes da intervenção do investigador no terreno. Este grupo de metodologias de investigação, também caracterizado pelo recurso à observação directa, à entrevista e à análise documental, diferencia-se de outros pelo facto do investigador aceder às informações na qualidade

de interveniente na organização. Sendo a sua atitude, por isso, normalmente transformadora.

O intento da investigação-acção é resolver problemas de natureza prática, sendo inexistente o objectivo de generalização dos resultados obtidos.

A nossa abordagem qualitativa utiliza ainda o Método do Estudo de Caso, método considerado particularmente útil para descrever um contexto da vida real no qual uma intervenção ocorreu, ou avaliar uma intervenção em curso e modificá-la (Yin, 2003). Este método proporciona duas grandes vantagens: uma relacionada com o facto de trabalhar com situações concretas e outra de se poder intercalar a pesquisa bibliográfica com a pesquisa de campo. De acordo com Bell (2007), o Método do Estudo de Caso centra-se no estudo de uma organização específica, um determinado Caso, que o investigador observa, questiona e estuda.

A unidade de análise seleccionada para aplicação do modelo proposto é uma empresa multinacional, localizada em Palmela, a Benteler. A opção por uma organização desta dimensão justifica-se por ser desejável que a construção do BSC se efectue numa unidade que possua uma cadeia de valor completa<sup>4</sup> (Kaplan e Norton, 1997). Foi tido ainda em consideração o facto da abordagem *Balanced Scorecard* resultar melhor se iniciada no topo e dividida depois para os diferentes departamentos, como referem ainda os seus criadores.

---

<sup>4</sup> Inovação, Marketing, Vendas, Operações e Serviços

A Benteler de Palmela não só cumpre estes requisitos como também permitiu o acesso a toda a sua documentação interna, nomeadamente o Plano Estratégico, sem dúvida, uma importante base de trabalho.

### **3.2. Modelos de Suporte à Construção do Balanced Scorecard**

As empresas que dão início à construção do BSC fazem-no por diversas razões, sendo normalmente as razões principais a mobilização para novas direcções e o facto da primeira aplicação originar um processo de mudanças que vai muito para lá do objectivo inicial da sua elaboração (*Kaplan e Norton, 1997*).

Para além disso, muitas empresas que estão a tentar implementar programas de melhoria local, como reengenharia dos processos, qualidade total e *empowerment* dos empregados, carecem do senso de integração. *O Balanced Scorecard* pode servir como ponto focal dos esforços das empresas, definindo e comunicando as prioridades aos gestores, aos colaboradores, aos investidores e até mesmo aos clientes.

Amplamente descrito na literatura, o processo de elaboração e implementação de um BSC, constitui-se por uma série de procedimentos sequenciais, pormenorizadamente descritos por *Kaplan e Norton* nas suas diversas obras (1992, 1993, 1996, 1997). Após a sua apresentação inicial, o modelo original tem sido adoptado e utilizado em muitas empresas de várias partes do mundo<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Embora esteja já em todo o Mundo, o BSC tem tido maior aplicação nos Estados Unidos, Canadá e Norte da Europa (Rodrigues e Sousa, 2002).

Tendo por base essa disseminação e fruto de toda a experiência acumulada, têm brotado ainda outras propostas, desenvolvidas por outros autores (*Olive, Roy e Wetter, 1999; Horvath e Partners, 2003;...*) que, não desvirtuando o modelo original, têm-lhe acrescentado algumas melhorias. Paralelamente, têm feito eco na literatura exemplos da aplicação do BSC em empresas dos mais variados sectores de actividade, desde os sistemas de transporte até aos sistemas de saúde (*Kaplan, 2001, Shutt, 2003 e Bocci, 2005*).

Embora com algumas diferenças ao nível da fase prévia, no essencial do desenvolvimento do BSC, a grande maioria das propostas utilizam, basicamente, a metodologia de *Kaplan e Norton*.

### **3.2.1. O Modelo de Kaplan e Norton**

Sempre que não for conveniente desenvolver e implementar o BSC para toda a empresa, deve começar-se por seleccionar a unidade organizacional adequada para a implementação. Esta deve ter, de preferência, actividades de uma cadeia de valor completa<sup>6</sup>. Após a unidade organizacional estar seleccionada, deve analisar-se o seu relacionamento com outras unidades da sua estrutura.

A procura de informações sobre a visão, missão, sector de actividade e ambiente competitivo em que a empresa se insere e opera, devem ser os passos seguintes. Na posse dessas informações deve, depois, entrevistar-se a gestão de topo da empresa<sup>7</sup>,

---

<sup>6</sup> Ou seja: Inovação, Operação, Marketing, Vendas, Serviços e Clientes.

<sup>7</sup> Kaplan & Norton (1997) recomendam que se entreviste cada alto executivo, durante aproximadamente 90 minutos, procurando obter informações sobre os objectivos estratégicos e uma ideia preliminar das medidas do BSC, nas quatro perspectivas BSC.

comunicando-lhes o BSC e recolhendo outras informações, nomeadamente sobre a estratégia e os objectivos da empresa.

A abordagem BSC de *Kaplan e Norton* é composta por quatro etapas, sendo cada uma delas formada por uma série de actividades, como se descreve, sucintamente, de seguida.

### ***Etapa 1: Preparação***

Com base na missão definem-se os objectivos e metas a atingir, consciencializando as equipas do projecto da importância do *Balanced Scorecard*.

### ***Etapa 2: Operacionalização***

Com as informações recolhidas na primeira etapa, faz-se a interligação entre a missão/visão e os factores críticos de sucesso. É elaborado o mapa estratégico onde são identificados e articulados os diversos indicadores, agrupando-os nas quatro perspectivas BSC.

### ***Etapa 3: Infra-estrutura***

O sistema de informação a utilizar é algo que tem de estar definido, isto é, deve-se saber exactamente como se irão recolher os dados, fazer o seu tratamento e reportar toda a informação. Até se terem resultados mais concretos sobre os benefícios do *Balanced Scorecard*, as empresas podem optar por não recorrer a nenhum *software* específico, utilizando o *Excel* como infra-estrutura de suporte.

#### ***Etapa 4: Implementação***

A fase de implementação refere-se à colocação do sistema em funcionamento. Após terem sido recolhidos os dados e efectuados os cálculos relativos aos indicadores, a empresa estará em condições de proceder à sua análise crítica.

Cabe à direcção da empresa divulgar os resultados mensais e/ou trimestrais dos seus indicadores, para que todos na empresa tenham conhecimento do respectivo desempenho, premiando os colaboradores em destaque pela positiva. Desta forma, os colaboradores sentem não só o reconhecimento por parte da direcção, como também se sentem motivados para continuar a contribuir para o bom desempenho da empresa.

#### ***Etapa 5: Manutenção e revisão***

Esta etapa prevê um calendário para reuniões onde os objectivos estratégicos serão discutidos assim como os indicadores de desempenho serão revistos e alterados, se assim a Direcção da empresa o entender.

### **3.2.2. A Proposta de *Olve, Roy e Wetter***

*Olve, Roy e Wetter* (1999), apresentam uma proposta que, embora semelhante ao modelo de *Kaplan e Norton*, inclui algumas diferenças. Apontam uma etapa inicial, para obtenção de consenso acerca das características e necessidades da empresa, quer no que diz respeito à sua posição no mercado, quer quanto à sua estrutura interna. Propõem, para isso, a realização de entrevistas<sup>8</sup> e a recolha de informação documental<sup>8</sup> (ver tabela 3.1.).

---

<sup>8</sup> Visando obter um diagnóstico que sistematize os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades (análise swot), ou seja, pretendem que se identifique, tão fielmente quanto possível, quer a empresa, quer o ambiente em que ela está inserida.

**Tabela 3.1. - Metodologia BSC de *Olve, Roy e Wetter***

<b>Etapa 1</b>	Caracterizar a empresa e descrever o seu desenvolvimento e estrutura;
<b>Etapa 2</b>	Configurar a Visão da empresa;
<b>Etapa 3</b>	Estabelecer as perspectivas BSC;
<b>Etapa 4</b>	Formular os objectivos estratégicos;
<b>Etapa 5</b>	Identificar os Factores Críticos de Sucesso;
<b>Etapa 6</b>	Desenvolver medidas e identificar relações de causa e efeito;
<b>Etapa 7</b>	Elaborar um BSC compreensível;
<b>Etapa 8</b>	Desdobrar o BSC para o nível departamental;
<b>Etapa 9</b>	Formular metas;
<b>Etapa 10</b>	Elaborar um plano de acção;
<b>Etapa 11</b>	Implementar o BSC.

Fonte: *Olve, Roy e Wetter* (1999)

A segunda etapa é o estabelecimento de uma visão estratégica definitiva para a empresa. Pretendem, para tal, a realização de um seminário, com a presença da gestão de topo e de líderes de opinião.

Escolher as perspectivas para a construção do BSC, identificar os objectivos estratégicos adequados e os factores susceptíveis de os influenciar (FCS), formam o conteúdo das etapas 3 a 5.

Seguidamente (etapa 6), seleccionam-se os indicadores em cada perspectiva BSC e identificam-se as relações de causa-efeito, procurando um equilíbrio entre os objectivos de curto e de longo prazo.

Procura-se, depois, estabelecer um BSC eficaz (etapa 7), desdobrado para as unidades departamentais (etapa 8), formulando metas (etapa 9) e planos de acção (etapa 10).

Por último, terminada a construção do BSC, deve seguir-se a sua implementação (etapa 11). Os sistemas de informação, ajudarão a controlar, armazenar e facilitar a monitorização de todo o sistema de gestão.

### 3.2.3. A Proposta de *Horváth e Partners*

O modelo de *Horváth e Partners* (2003) assenta em cinco passos sequenciais, na linha da metodologia de *Kaplan e Norton* (1993, 1997)<sup>9</sup>. Eles englobam desde a criação de um marco organizativo, onde se faz a regulação de todo o projecto BSC (recolha das informações necessárias, identificação dos canais de comunicação e da metodologia geral), à sua implementação, passando pelo esclarecimento da estratégia empresarial e pela gestão do desenvolvimento do BSC. A tabela 3.2. retrata esse modelo.

**Tabela 3.2. - Metodologia BSC de *Horváth e Partners***

<b>Fase 1</b>	Criar um marco organizativo;
<b>Fase 2</b>	Aclarar a base estratégica;
<b>Fase 3</b>	Desenvolver o BSC;
<b>Fase 4</b>	Gerir o desenvolvimento;
<b>Fase 5</b>	Assegurar a aplicação contínua do BSC.

Fonte: *Horváth e Partners* (2003)

<sup>9</sup> Metodologia de Kaplan & Norton, em síntese, prevê: 1) Identificar, definir e concretizar os objectivos estratégicos; 2) vincular os objectivos estratégicos com base em relações de causa e efeito; 3) Seleccionar as unidades de medição (indicadores); 4) Determinar os valores dos objectivos (metas); 5) Determinar quais as acções estratégicas.

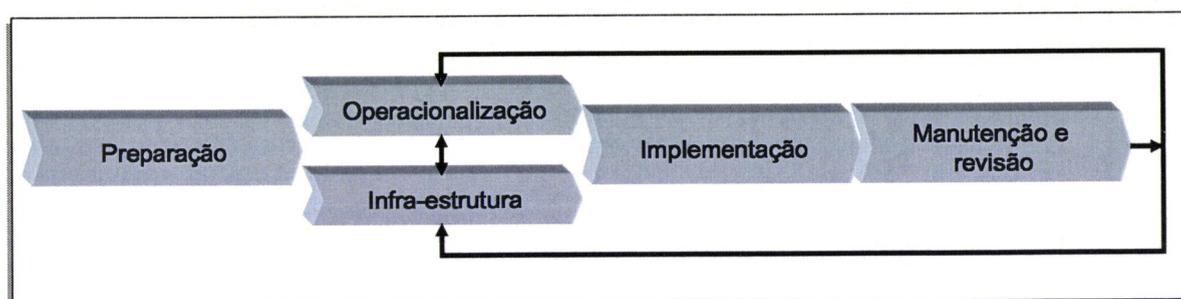
### 3.2.4. A Abordagem BSC Utilizada Como Referencial

Tendo em conta a realidade da empresa objecto deste estudo, a abordagem definida teve em conta os seguintes aspectos:

- A existência de um plano estratégico, o que facilita a implementação do BSC;
- Ser simples, de fácil compreensão, exigir pouca burocracia na recolha de informação e no seu tratamento;
- Dada a existência de um grande número de indicadores nos níveis tático e operacional, o modelo proposto concentra-se apenas no nível estratégico;
- O processo de implementação não ser demasiado longo, considerando que a empresa tem um alto grau de flexibilidade, orientação para a mudança (adaptabilidade), proximidade ao cliente e estrutura organizacional simples;
- A infra-estrutura necessária para o sistema de gestão estratégica do desempenho poder ser montada nos sistemas e tecnologias de informação disponíveis.

A opção em termos de esquema básico de abordagem para a Benteler, para desenvolver e implementar um sistema de gestão estratégico do desempenho utilizando o BSC, recaiu no modelo de *Norton e Kaplan* que, generiamente, é ilustrado na figura 3.1.:

**Figura 3.1. - Esquema básico da abordagem BSC**



Fonte: Adaptado do modelo de Kaplan e Norton, (1996)

A abordagem procura dar respostas às seguintes questões específicas:

- Qual a Missão, Visão e Valores da empresa?
- Quais são os seus objectivos?
- Quais os Factores Críticos de Sucesso, para atingir esses objectivos?
- Quais são as metas a atingir?
- Quais os indicadores críticos para medir a actividade?
- Quais são os planos de acção necessários?

### **3.3. Fontes, Processos e Instrumentos de Recolha de Dados**

Tendo em consideração o tipo de estudo, o problema identificado e os objectivos a que se propõe, a natureza da investigação que predomina é qualitativa. As características essenciais da pesquisa qualitativa, segundo *Godoy* (1995), são:

- O próprio ambiente é a fonte directa para a obtenção de dados, tendo o investigador como principal instrumento para extraí-los;
- É descritiva;
- Os investigadores utilizam a forma indutiva na análise de dados;
- ~~• Os investigadores centralizam-se no processo tendo os resultados como consequência do estudo.~~

A procura de informações e de indicadores para caracterizarem o tema em estudo, devido à sua importância e amplitude, exigiu de todos os envolvidos no processo uma visão clara do ambiente onde se enquadra a empresa (externo e interno), sendo essa visão definida durante o próprio desenvolvimento do processo.

Assim, depois de realizada uma revisão da literatura<sup>10</sup>, foram utilizadas duas técnicas complementares de recolha de dados: a análise documental e a entrevista.

Foram recolhidos dois tipos de dados: primários e secundários. Os dados primários dizem respeito aos dados obtidos a partir de informações da própria empresa em estudo, enquanto que os dados secundários tornam possível visualizar rapidamente a partir dos diversos meios em que estão inseridos os objectos em estudo, sejam estes internos ou externos à empresa. As fontes da pesquisa de dados secundários, normalmente, são:

- Dados internos – vendas, marketing, área de custos, distribuidores, atendimento aos clientes, etc;
- Dados externos – publicações diversas (governamentais, associações, sindicatos, revistas, jornais, etc.) e fontes padrão (estudos de mercado, painéis de consumo, etc.).

Tais técnicas permitem obter, com baixo custo, internamente ou fora da empresa, uma grande variedade de dados para investigação. Também é conhecida como *desk research*.

Os dados primários, deste estudo, foram obtidos através da realização de entrevistas semi-estruturadas aos responsáveis da direcção da empresa, em Agosto de 2006 (guião em anexo I). Tiveram perto de 32 horas de duração e delas foram extraídos os dados e as informações sobre os elementos essenciais do planeamento da empresa. Será importante referir que o método da entrevista, tal como salientam *Quivy e Campenhoudt* (1998), é o mais utilizado em paralelo com os métodos de observação, permitindo a sua complementaridade o aumento do grau de validade, razão pelo qual foi utilizado em complemento da recolha e análise da informação documental.

---

<sup>10</sup> “A revisão da literatura é necessária em todas as etapas da conceptualização da investigação, no sentido em que ela precede e acompanha a formulação das questões de investigação ou das hipóteses” (Fortin 1999, p.74).

A aquisição dos dados secundários, para este caso concreto, foi possível através de consultas a revistas e jornais especializados, relatórios de actividade, artigos científicos e outras publicações de empresas, dissertações e teses.

### **3.4. Tratamento de Dados**

Todos estes instrumentos e fontes de dados possibilitaram uma análise interpretativa que esteve na base da concepção de um modelo BSC. Cruzando a diversidade de fontes e de informações recorreu-se à triangulação, como método (muito utilizado nas abordagens qualitativas) para aferir da fiabilidade da informação a utilizar tendo em vista assegurar o cumprimento do objectivo geral definido para a dissertação: construir e desenvolver um modelo BSC para a gestão e monitorização estratégica de uma empresa do sector automóvel, a Benteler.

## **Capítulo 4 - DESENVOLVIMENTO EMPÍRICO**

#### **4.1. Análise Estratégica da Benteler**

O presente estudo foi realizado na Benteler de Palmela, por um lado, por esta empresa apresentar boas características para a implementação de um *Balanced Scorecard*, das quais se podem destacar a existência de uma cadeia de valor completa e um planeamento estratégico estruturado. Por outro lado, por se conhecer o seu corpo directivo, nomeadamente o seu Director Geral que foi coordenador de estágio, em 1993, da autora deste estudo, numa outra empresa da indústria automóvel, e haver interesse da parte da Direcção da empresa na introdução de um BSC. E, ainda, pelo gosto e interesse pela indústria automóvel.

O primeiro passo para a implementação do *Balanced Scorecard* foi definir o principal propósito para a sua utilização. No caso específico, foram definidos propósitos de gestão, nomeadamente, encorajar a fixação de objectivos e de medidas em linha com a visão e a estratégia da empresa, interligando-os com cada uma das perspectivas BSC definidas (do processo, de clientes, financeira e da aprendizagem e crescimento).

De referir que em relação ao envolvimento no processo, tanto o Director Geral como os directores de todos os departamentos da empresa, participaram activamente na construção do BSC, em cooperação com a autora da dissertação.

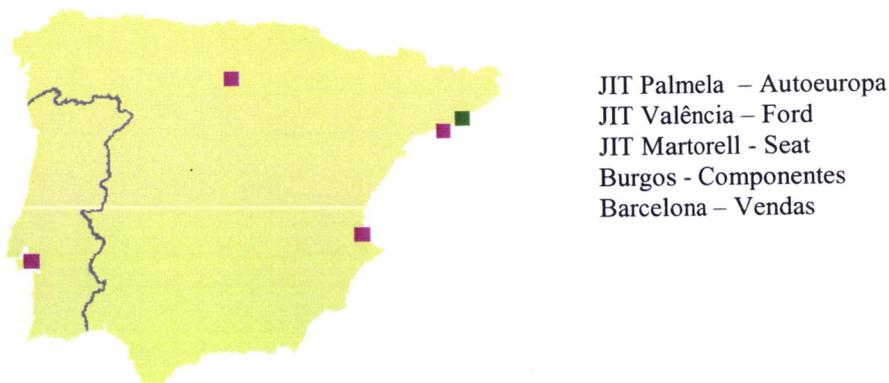
A arquitectura do BSC implicou, necessariamente, a aquisição de um conhecimento mais aprofundado da empresa, tanto em termos de informação genérica, como específica, nomeadamente ao nível das suas orientações estratégicas, englobando a sua missão, a sua visão e respectivas estratégias específicas.

#### 4.1.1. Caracterização Geral da Empresa

O Grupo Benteler é um dos líderes mundiais na produção de tubos/aços, componentes para a indústria automóvel, engenharia mecânica e ainda divisão de *trading*. A base do seu sucesso tem sido a constante inovação de produtos, soluções e serviços, operando globalmente e de acordo com os diversos *standards* de qualidade ISO. Fundada há quase 130 anos, na Alemanha, conta actualmente com cerca de 22 000 empregados, em mais de 40 fábricas espalhadas pela Europa, América e Ásia. Das suas quatro linhas de negócio, a que representa maior volume é a do sector automóvel, com cerca de 63% do total.

Na península ibérica a Benteler tem cinco pontos de localização, sendo quatro em Espanha e um em Portugal (ver figura 4.1.).

**Figura 4.1 - A Benteler na Península Ibérica**



Fonte: Elaboração própria, com base em análise documental.

A fábrica de Burgos é a principal fornecedora das empresas situadas na Península Ibérica. Não se tratando de uma JIT, ela tem aproximadamente 4 dias de *work-in-process*<sup>11</sup> até o produto estar acabado e poder ser enviado para as JIT's.

No que concerne à unidade de Palmela, ela representou um investimento de cerca de catorze milhões de euros e emprega um total de 150 pessoas, em dois turnos de laboração. Esta fábrica tem como único cliente a Autoeuropa fornecendo-lhe os módulos do eixo traseiro e dianteiro, a suspensão dianteira e as transmissões ligadas ao diferencial. Ou seja, praticamente, todo o chassis rolante (eixos), à excepção das jantes e das rodas. Adicionalmente, fornece à SAS (*Sommer-Allibert Siemens*) a barra metálica de suporte do painel de instrumentos. Os chassis resultam de um desenvolvimento da própria Benteler e são fornecidos à Autoeuropa prontos a entrar nos carros, não fabricando para stock.

As informações sobre as sequências a produzir chegam quatro horas antes. Por exemplo, um eixo traseiro pode ter 16 versões diferentes, consoante as opções de electrónica (controlo do desgaste das pastilhas dos travões, ABS ou tracção às quatro rodas). O seu tempo de montagem ronda os 18 minutos, podendo incluir um total de 360 componentes. A cada 55 minutos, parte um camião com 36 conjuntos completos de eixos. A vantagem de trabalhar no próprio parque industrial da Autoeuropa traduz-se na ausência da necessidade de guias de transporte ou de remessa e na existência de um sistema de autofacturação baseado na entrega efectiva dos eixos fornecidos.

---

<sup>11</sup> Trabalho em curso.

A Benteler de Palmela possui linhas de montagem em que todos os parâmetros são controlados a 100%: basta um pequeno defeito ou falha para parar toda a linha. São sistemas muito rigorosos à prova de erro. A empresa adoptou um processo de “traçabilidade integral”<sup>12</sup> em determinadas operações críticas efectuadas por aparafusadoras de controlo electrónico, em que os valores dos apertos ficam registados durante 15 anos, identificados pelo número de chassi do automóvel. Na soldadura automática das barras de suporte, cinco robôs garantem o posicionamento perfeito dos componentes. As peças são depois medidas, com tolerâncias mínimas da ordem das décimas ou centésimas de milímetro. A etiqueta de saída só é gerada depois da peça estar em conformidade com as informações enviadas para a linha.

A Benteler de Palmela é alimentada por 80 fornecedores de componentes, 15 dos quais portugueses. O facto de produzir componentes *job stoppers*<sup>13</sup> (em que a ausência de fornecimentos a tempo e horas pode implicar a paragem da Autoeuropa), torna altamente crítico todo o processo da logística de entrada.

A empresa guarda fielmente, por exigência das normas VDA 6.1, e por um período de 15 anos, todos os registos relativos ao aperto das porcas e parafusos dos eixos e suspensões que fabrica. Este verdadeiro banco de dados não é mais do que o cérebro computadorizado que controla toda a actividade da Benteler no parque industrial da Autoeuropa.

---

<sup>12</sup> Histórico relacionado com a origem dos lotes e números de série de todos os componentes.

<sup>13</sup> Paragem na produção caso haja falha de fornecimento dos componentes.

#### **4.1.2. A Missão, a Visão, a Estratégia da Benteler e o Referencial de Abordagem para a Construção do BSC.**

##### ***(i) A Missão***

A Benteler Palmela tem como Missão fornecer à indústria automóvel módulos e sistemas com total garantia de qualidade, correspondendo aos processos de montagem e logísticos mais desenvolvidos no sector.

##### ***(ii) A Visão***

Assentando a sua estratégia na contínua valorização e eficiência dos seus recursos humanos, na tecnologia de ponta dos seus equipamentos e comunicações e na sinergia do Grupo Benteler a que pertence, a unidade de Palmela, desenvolve a sua metodologia, de modo a superar as exigências dos seus clientes, visando permanentemente a melhoria contínua, como garantia da qualidade, produtividade e redução de custos.

##### ***(iii) A Estratégia***

Entendendo-se que a empresa tem ao largo dos seus quase 8 anos de actividade, enraizados e adquiridos valores essenciais para o cumprimento da sua missão, tais como a orientação para o cliente, o trabalho em equipa e a gestão por objectivos, o foco estratégico é agora colocado no reforço da sensibilidade para as questões ambientais e de segurança dos colaboradores e das instalações, bem como para os princípios de melhoria contínua.

***(iv) Referencial metodológico de abordagem para a construção do BSC; tarefas a realizar***

Tendo em conta o referencial metodológico escolhido para a construção do BSC da Benteler de Palmela e já exposto nas secções 3.2.1 e 3.2.4 deste trabalho, importa agora expor, em detalhe, as diversas tarefas subjacentes a cada uma das etapas desse referencial. A tabela 4.1. apresenta essas tarefas.

**Tabela 4.1. - Descrição das tarefas a realizar para construir o BSC da Benteler**

<b><i>Preparação (Etapa 1)</i></b>	<b><i>Descrição</i></b>
<p><b><i>Tarefa 1:</i></b></p> <p>Identificação da necessidade de se medir o desempenho, seus principais benefícios, o que se espera obter com a medição e criação de um ambiente favorável.</p>	<p><i>Obter uma clara percepção sobre o que se espera alcançar com o sistema de medição.</i></p> <p><i>Dar início ao processo de consciencialização dos funcionários.</i></p>
<p><b><i>Tarefa 2:</i></b></p> <p>Revisão da visão, missão, estratégia e dos objectivos estratégicos.</p>	<p><i>Tornar mais explícito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Missão: Qual a razão de ser da empresa? Porque estamos aqui?</i></li><li>▪ <i>Visão: Onde queremos chegar?</i></li><li>▪ <i>Estratégia: Que caminhos escolher para atingir a missão e a visão da empresa?</i></li><li>▪ <i>Objectivos estratégicos: Que resultados se esperam atingir com a estratégia escolhida?</i></li></ul>
<p><b><i>Tarefa 3:</i></b></p> <p>Definição dos factores críticos de sucesso, dos indicadores de resultado (<i>outcomes</i>) e dos indicadores direccionadores (<i>drivers</i>) para os níveis estratégicos, táticos e operacionais, das metas, dos planos de acção (cronograma, orçamento, responsabilidades), das prioridades e formas de se obter o comprometimento, incluindo o sistema de recompensa.</p>	<p><i>Identificar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Factores críticos de sucesso: Quais são as áreas ou actividades fundamentais para o êxito da empresa?</i></li><li>▪ <i>Indicadores de resultado (outcomes): Quais são os indicadores que medem se o nosso objectivo foi alcançado?</i></li><li>▪ <i>Indicadores direccionadores (drivers): Quais são os indicadores que medem as acções e iniciativas que permitem alcançar o nosso objectivo?</i></li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Metas: Como podemos quantificar os nossos objectivos?</i></li> <li>▪ <i>Planos de acção: O que devemos fazer bem para que a estratégia seja bem sucedida? Em que momento devemos colocar cada acção em prática? Quem será o responsável? Que recursos são necessários?</i></li> <li>▪ <i>Prioridades: O que é mais importante?</i></li> <li>▪ <i>Comprometimento: Quem estará envolvido?</i></li> <li>▪ <i>Recompensa: Se atingirmos o resultado, o que mudará?</i></li> </ul>
--	--

(cont.)

<b>Operacionalização e Infra-estrutura (Etapa 2)</b>	<b>Descrição</b>
<p><i>Tarefa 4:</i></p> <p>Construção do Mapa Estratégico (diagrama de causa e efeito) e dos níveis estratégico e operacional.</p>	<p><i>Com as informações recolhidas na primeira etapa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Fazer a interligação entre a missão, a visão e os Factores Críticos de Sucesso.</i></li> <li>▪ <i>Definir os vários níveis estratégicos identificando os indicadores e os factores críticos de sucesso, agrupando-os dentro das quatro perspectivas.</i></li> </ul>
<p><i>Tarefa 5:</i></p> <p>Definição de critérios para a análise do que foi realizado em relação ao que foi planeado, aplicação de medidas correctivas e também divulgação das mesmas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Estabelecer quando e por quem as medidas serão analisadas; definir quem se responsabilizará pelas acções correctivas sempre que o desempenho não corresponda ao planeado.</i></li> <li>▪ <i>Definir como serão divulgados os dados aos empregados (painel, boletim informativo) e quem será o responsável.</i></li> </ul>
<p><i>Tarefa 6:</i></p> <p>Definição da infra-estrutura necessária para a implementação do sistema de medição estratégica do desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Definir o software a utilizar.</i></li> <li>▪ <i>Definir o responsável pela recolha de dados, bem como pela fonte desses mesmos dados.</i></li> <li>▪ <i>Estabelecer como são calculados e validados os indicadores e quem os colocará em forma de gráfico.</i></li> <li>▪ <i>Definir como serão divulgados os indicadores pela empresa.</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecer a forma de recompensa aos funcionários pelo bom desempenho (sempre que a mesma se justifique).</li> </ul>
--	--

(cont.)

<i>Implementação (Etapa 3)</i>	<i>Descrição</i>
<p><i>Tarefa 7:</i> Colocação do sistema em funcionamento.</p>	<p><i>De acordo com o que foi definido nas etapas 2 e 3:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Recolher os dados e efectuar os cálculos dos indicadores.</i></li> <li>▪ <i>Efectuar comparações entre os resultados obtidos e os valores planeados.</i></li> <li>▪ <i>Efectuar uma análise critica, identificando o que correu mal e elaborar as respectivas acções correctivas.</i></li> <li>▪ <i>Divulgar os resultados do desempenho por toda a empresa e estimular os funcionários para que o desempenho pretendido seja alcançado e recompensá-los.</i></li> </ul>

(cont.)

<i>Manutenção e Revisão (Etapa 4)</i>	<i>Descrição</i>
<p><i>Tarefa 8:</i> Definição das revisões dos objectivos estratégicos, das metas e dos indicadores de desempenho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Estabelecer um calendário para as reuniões dos objectivos estratégicos e dos indicadores de desempenho.</i></li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

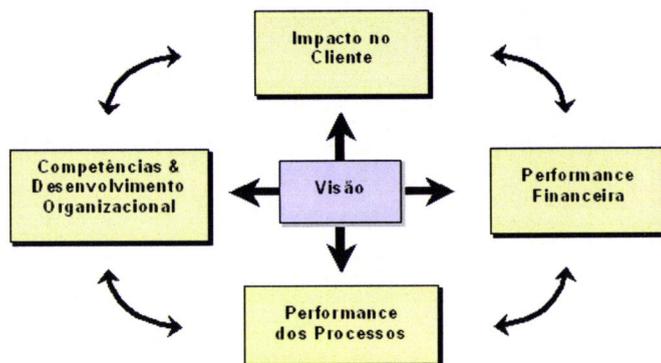
## 4.2. Construção à Medida do *Balanced Scorecard*

### 4.2.1. Áreas Chave de Performance

No nosso modelo chamaremos às perspectivas BSC “Áreas Chave de Performance” (ver figura 4.2.). Estas conferem à Direcção uma perspectiva dos resultados das actividades da empresa, combinando lógicas de curto prazo com médio/longo prazo orientadas para o futuro, devendo permitir não só uma visão histórica da performance, mas também

orientações para decisões futuras que incorporam os diferentes vectores da missão da empresa.

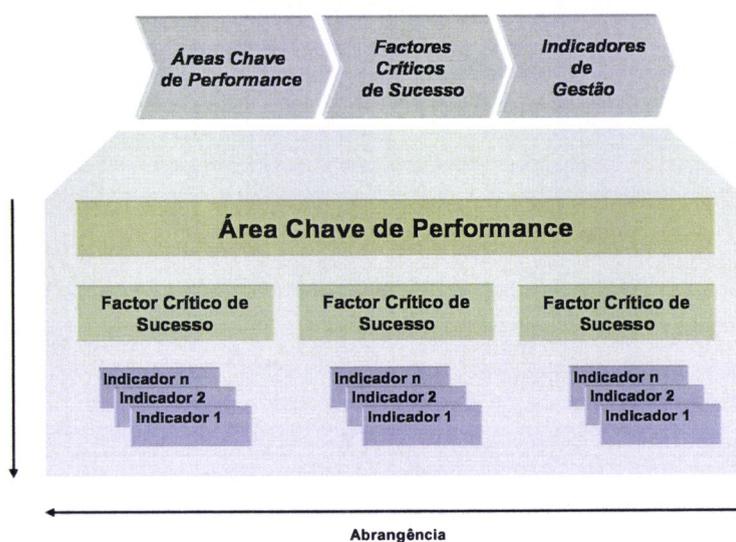
**Figura 4.2. - Áreas Chave de Performance; Estrutura do BSC Proposto**



Fonte: Elaboração própria, inspirada em *Kaplan e Norton* (1996)

Assim, as Áreas Chave de Performance permitem uma visão global da empresa e devem ser articuladas com Factores Críticos de Sucesso que importa definir, uma vez que estes irão servir de base aos Indicadores de Gestão relevantes a considerar. A figura 4.3. mostra a configuração articulada desses parâmetros.

**Figura 4.3. - Configuração Articulada dos Principais Parâmetros do BSC Proposto**



Fonte: Adaptado de *Kaplan e Norton* (1996)

Na construção do *Balanced Scorecard* é fundamental a descrição dos indicadores que definem os *tableaux de bord* necessários para monitorar o cumprimento da estratégia. Eles ajudam a identificar e implementar as melhores práticas, fornecendo uma base de comparação que permite o *benchmarking*<sup>14</sup>, ao mesmo tempo que fornece o *feedback* nos vários processos de negócio, para melhorar continuamente a performance e os resultados. É através da leitura do *tableaux de bord*, que se consegue, efectivamente, a monitorização contínua da performance, identificando-se de forma clara e rápida o que necessita de ser mudado, possibilitando mais oportunidades para inovar.

#### 4.2.2. Factores Críticos de Sucesso

Para cada Área Chave de Performance são definidos os respectivos Factores Críticos de Sucesso, com o Director Geral da empresa, na sequência dos *workshops* com os responsáveis de todos os departamentos.

**Tabela 4.2. - Factores Críticos de Sucesso para cada Área Chave de Performance**  
**(i) ÁREA CHAVE: Performance Financeira**

<i>Factores Críticos de Sucesso</i>	<i>Aspectos relevantes</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assegurar o necessário grau de autonomia Financeira.</li> <li>▪ Rigor na execução orçamental.</li> <li>▪ Garantir com segurança o equilíbrio financeiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>A variação do grau de autonomia financeira para determinados níveis poderá levar à alteração das características organizacionais da empresa.</i></li> <li>• <i>Os desvios orçamentais podem ser corrigidos por via dos custos. A correcção desses desvios por via da redução de custos constitui um sinal positivo para os agentes externos.</i></li> <li>• <i>O equilíbrio financeiro entre os recursos financeiros e as suas aplicações constitui um factor determinante da boa performance financeira da empresa.</i></li> </ul>

<sup>14</sup> É o processo através do qual as empresas avaliam os seus sistemas de actuação, comparando-os com as melhores práticas de outras empresas concorrentes.

## (ii) ÁREA CHAVE: Competências & Desenvolvimento Organizacional

<i>Factores críticos de sucesso</i>	<i>Aspectos relevantes</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desenvolver as competências necessárias para a execução das actividades.</li><li>▪ Assegurar a aprendizagem e melhoria contínuas.</li><li>▪ Capacidade para reter conhecimento; capacidade de trabalho e segurança.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ O bom desempenho na realização das tarefas de cada colaborador assenta na adequação das suas competências aos requisitos da função.</li><li>▪ O desenvolvimento das competências de que a empresa necessita deve ser efectuado através de uma política de formação contínua.</li><li>▪ A capacidade de reter as competências desenvolvidas (através da experiência e formação) representa um aspecto fundamental para o desenvolvimento da empresa.</li></ul>

## (iii) ÁREA CHAVE: Performance dos Processos

<i>Factores críticos de sucesso</i>	<i>Aspectos relevantes</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capacidade produtiva e qualidade de processos internos.</li><li>▪ Garantir qualidade de processos dos fornecedores.</li><li>▪ Racionalizar custos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A satisfação do cliente da empresa retrata a qualidade dos processos da própria empresa.</li><li>▪ Projecto de ergonomia com implementação de medidas correctivas nos aspectos mais relevantes.</li><li>▪ Contribuir activamente para a preservação do ambiente.</li></ul>

## (iv) ÁREA CHAVE: Impacto no Cliente

<i>Factores críticos de sucesso</i>	<i>Aspectos relevantes</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Qualidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ O desenvolvimento de um quadro que regule adequadamente o índice de qualidade e desenvolver outro quadro que reflecta o número de incidentes no fornecimento (performance logística).</li></ul>

Fonte: Elaboração própria

### 4.2.3. Indicadores de Gestão e de Desempenho

A definição dos indicadores deverá ter em consideração um conjunto de atributos básicos (ver tabela 4.3.), para que seja garantida alguma coerência aquando da sua elaboração.

**Tabela 4.3. - Atributos dos Indicadores de Gestão**

<b>Relevância</b>	Reflecte os resultados mais importantes
<b>Ligação</b>	Pode ser decomposto a um nível mais detalhado
<b>Sustentável</b>	Ajuda a prever, com grande confiança, a tendência de resultados no futuro
<b>Accionável</b>	Indicia acções concretas e força a melhoria contínua
<b>Gerível</b>	Os colaboradores podem influenciar métrica para atingir a meta
<b>Mensurável</b>	Pode ser calculado a partir de dados disponíveis
<b>Bem Definido</b>	Monitorizações por pessoas diferentes conduzem aos mesmos resultados
<b>Compreensível</b>	Pode ser explicado facilmente e com clareza a qualquer audiência
<b>Consistente</b>	Pode ser relacionado com performance passada e/ou dos concorrentes
<b>Credível</b>	É resistente à manipulação
<b>Diferenciável</b>	Os resultados variam o suficiente para poder ser inequívoco
<b>Aceitável</b>	É aceite pelos colaboradores como medida de desempenho

Fonte: Adaptado de *Kaplan e Norton* (1996)

Os indicadores fixados na Benteler para cada Área Chave de Performance, sugeriram na sequência das entrevistas ao Director Geral e Directores Departamentais.

Assim, para a Área Chave de Competências e Desenvolvimento Organizacional a preocupação centrou-se na aprendizagem e melhoria contínuas.

Relativamente à Área Chave dos Processos, a selecção dos indicadores teve como principal preocupação a qualidade e o aprimoramento dos processos. Foram apurados

quatro indicadores julgados suficientes e capazes de monitorizar a eficiência dos processos de fabrico.

No que diz respeito à Área Chave dos Clientes, dado que a Benteler apenas produz para um cliente e por se tratar de uma indústria altamente competitiva como a indústria automóvel, optou-se apenas por um indicador: Reclamações do Cliente (p.p.m).

Finalmente, para a Área Financeira, considerada como suporte para o cumprimento dos objectivos das restantes áreas, foram seleccionados três indicadores.

Os indicadores seleccionados e que se apresentam de seguida (tabela 4.4.), constituem a proposta de indicadores essenciais. Não obstante, considera-se possível a fixação ainda de outros indicadores, apelidados de auxiliares, desde que sejam de fácil utilização e suportados pelos sistemas informáticos existentes.

**Tabela 4.4. - Indicadores Seleccionados para a Benteler**

**(i) ÁREA CHAVE: Performance Financeira**

<i>Factores Críticos de Sucesso</i>	<i>Indicadores de Gestão</i>
1. Assegurar o grau de autonomia financeira	▪ Autonomia Financeira
2. Rigor na execução orçamental	▪ Custos realizados face aos orçamentados ▪ Evolução do preço de compra de material produtivo
3. Garantir o equilíbrio financeiro	▪ Liquidez Geral ▪ Proveitos vs Custos

## (ii) ÁREA CHAVE: Competências & Desenvolvimento Organizacional

<i>Factores Críticos de Sucesso</i>	<i>Indicadores de Gestão</i>
1. Desenvolver competências para a execução das actividades	▪ Grau de cobertura das necessidades de competências
2. Aprendizagem contínua	▪ Horas de formação por empregado
3. Retenção de conhecimentos	▪ Movimento de saídas ( <i>turnover</i> )
4. Melhoria contínua	▪ Número de ideias implementadas por ano
5. Capacidade de trabalho	▪ Absentismo ▪ Relação entre MOD e total de colaboradores
6. Segurança	▪ Acidentes (total ano c/ e s/ baixa)

## (iii) ÁREA CHAVE: Performance nos Processos

<i>Factores Críticos de Sucesso</i>	<i>Indicadores de Gestão</i>
1. Capacidade Produtiva	▪ <i>Downtime</i> <sup>15</sup> das linhas de montagem ▪ Produção média diária
2. Qualidade nos fornecedores	▪ Reclamações a fornecedores
3. Racionalizar custos	▪ Custos de não qualidade por carro produzido (€) ▪ Stocks/vendas mês
4. Qualidade no processo	▪ Nº peças não conforme por peças produzidas

<sup>15</sup> Tempos de paragem.

(iv) **ÁREA CHAVE: Impacto no Cliente**

<i>Factores Críticos de Sucesso</i>	<i>Indicadores de Gestão</i>
1. Qualidade	▪ Reclamações do cliente (ppm)

Fonte: Elaboração própria

As tabelas seguintes resumem os indicadores definidos para a Benteler em “Fichas de Indicadores”, nas quais consta toda a informação que é considerada relevante para a implementação de cada um deles, nomeadamente:

- ✓ Área Chave de Performance a que pertence;
- ✓ Factor Crítico de Sucesso associado;
- ✓ Fórmula de cálculo;
- ✓ Dimensões de análise;
- ✓ Fontes de informação;
- ✓ Bases de comparação;
- ✓ Periodicidade de actualização.

**Tabela 4.5. - Fichas de Indicadores**

		F1
--	--	----

<b>Indicador: Autonomia Financeira</b>		<b>Área de Performance: Financeira</b>
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Assegurar o necessário grau de autonomia financeira	<b>Fontes de Informação:</b> SAP (módulos Contabilístico; Financeiro)	<b>Dimensões de Análise:</b> Trimestral
<b>Fórmula de Cálculo:</b> $100 \times (\text{Capitais Próprios} / \text{Activo Líquido})$	<b>Referências de Comparação:</b> Últimos 3 Trimestres; Melhor Prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Trimestral

F2

<b>Indicador: Desvio dos Custos Realizados Face aos Orçamentados</b>		<b>Área de Performance: Financeira</b>
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Rigor na execução orçamental	<b>Fontes de Informação:</b> SAP (módulos Contabilístico; Financeiro); Budget	<b>Dimensões de Análise:</b> Tempo; Direcção; Tipo de Custo
<b>Fórmula de Cálculo:</b> $100 \times ((\text{Custos Realizados} / \text{Custos Orçamentados}) - 1)$	<b>Referências de Comparação:</b> Últimos 3 meses; Melhor Prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Mensal

F3

<b>Indicador: Evolução do preço de compra de material produtivo</b>		<b>Área de Performance: Financeira</b>
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Rigor na execução orçamental	<b>Fontes de Informação:</b> SAP (módulo Compras)	<b>Dimensões de Análise:</b> Tempo
<b>Fórmula de Cálculo:</b> $100 \times (\text{Custo Actual} - \text{Custo Mês Homólogo}) / \text{Custo Actual}$	<b>Referências de Comparação:</b> Últimos 12 meses; Mês homólogo; Melhor Prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Mensal

F4

<b>Indicador: Liquidez Geral</b>		<b>Área de Performance: Financeira</b>
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Garantir com segurança o equilíbrio financeiro	<b>Fontes de Informação:</b> SAP (módulo Contabilístico; Financeiro)	<b>Dimensões de Análise:</b> Tempo
<b>Fórmula de Cálculo:</b> $\text{Activo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$	<b>Referências de Comparação:</b> Último Trimestre; Melhor Prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Trimestral

## CD1

<b>Indicador:</b> Grau de Cobertura das necessidades de Competências		<b>Área de Performance:</b> Competências & Desenvolvimento Organizacional
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Desenvolver as competências necessárias para a execução das actividades	<b>Fontes de Informação:</b> SAP (Módulo Recursos Humanos) Folha de Competências (Excel)	<b>Dimensões de Análise:</b> Tempo; Área; Direcção
<b>Fórmula de Cálculo:</b> $11 \times (\text{N}^\circ \text{ de Competências Cobertas} / \text{n}^\circ \text{ de Competências necessárias à actividade})$	<b>Referências de Comparação:</b> Mês Anterior; Melhor Prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Trimestral

## CD2

<b>Indicador:</b> Horas de Formação por Empregado		<b>Área de Performance:</b> Competências & Desenvolvimento Organizacional
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Aprendizagem Contínua	<b>Fontes de Informação:</b> SAP (módulo Recursos Humanos)	<b>Dimensões de Análise:</b> Tempo
<b>Fórmula de Cálculo:</b> Número total de horas formação / Número de Empregados)	<b>Referências de Comparação:</b> Últimos 12 meses; Melhor Prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Mensal

## CD3

<b>Indicador:</b> Movimento de Saídas (Turnover)		<b>Área de Performance:</b> Competências & Desenvolvimento Organizacional
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Retenção do Conhecimento	<b>Fontes de Informação:</b> SAP (módulo Recursos Humanos)	<b>Dimensões de Análise:</b> Tempo ; Área; Direcção
<b>Fórmula de Cálculo:</b> $100 \times \text{Número de Saídas} / \text{Número de empregados}$	<b>Referências de Comparação:</b> Últimos 12 meses; Melhor Prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Mensal

## CD4

<b>Indicador:</b> Número de ideias implementadas nos últimos 12 meses		<b>Área de Performance:</b> Competências & Desenvolvimento Organizacional
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Melhoria Contínua	<b>Fontes de Informação:</b> SAP (módulo Recursos Humanos)	<b>Dimensões de Análise:</b> Tempo ; Área
<b>Fórmula de Cálculo:</b> Valores mensais e acumulados dos últimos 12 meses	<b>Referências de Comparação:</b> Últimos 12 meses; Melhor Prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Mensal

CD5

<b>Indicador:</b> Absentismo		<b>Área de Performance:</b> Competências & Desenvolvimento Organizacional
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Melhoria Contínua	<b>Fontes de Informação:</b> SAP (módulo Recursos Humanos)	<b>Dimensões de Análise:</b> Tempo ; Área ; Direcção
<b>Fórmula de Cálculo:</b> $100 \times (\text{Número de horas de falta} / \text{Número total de horas de trabalho potenciais})$	<b>Referências de Comparação:</b> Últimos 12 meses; Melhor Prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Mensal

CD6

<b>Indicador:</b> Acidentes (últimos 12 meses com ou sem baixa)		<b>Área de Performance:</b> Competências & Desenvolvimento Organizacional
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Melhoria Contínua	<b>Fontes de Informação:</b> SAP (módulo Recursos Humanos)	<b>Dimensões de Análise:</b> Tempo
<b>Fórmula de Cálculo:</b> Valor acumulado dos últimos 12 meses	<b>Referências de Comparação:</b> Valores anuais desde Janeiro do ano em causa; Melhor prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Mensal

CD7

<b>Indicador:</b> Relação entre MOD e total de colaboradores		<b>Área de Performance:</b> Competências & Desenvolvimento Organizacional
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Capacidade de trabalho	<b>Fontes de Informação:</b> SAP (módulo Recursos Humanos)	<b>Dimensões de Análise:</b> Tempo
<b>Fórmula de Cálculo:</b> $100 \times (\text{MOD} / \text{Total colaboradores})$	<b>Referências de Comparação:</b> Últimos 12 meses; Melhor Prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Mensal

P1

<b>Indicador:</b> Downtime das linhas de montagem		<b>Área de Performance:</b> Performance nos Processos
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Capacidade produtiva	<b>Fontes de Informação:</b> Máquinas de controlo das linhas de produção	<b>Dimensões de Análise:</b> Tempo; Causa
<b>Fórmula de Cálculo:</b> $100 \times (\text{N}^\circ \text{ minutos de paragem} / \text{n}^\circ \text{ total minutos de trabalho da máquina})$	<b>Referências de Comparação:</b> Últimos 12 meses; Melhor Prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Mensal

P2

<b>Indicador:</b> Produção média diária		<b>Área de Performance:</b> Performance nos Processos
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Capacidade produtiva	<b>Fontes de Informação:</b> SAP (módulo de Produção)	<b>Dimensões de Análise:</b> Tempo
<b>Fórmula de Cálculo:</b> Produção / N° de dias considerado	<b>Referências de Comparação:</b> Últimos 12 meses; Melhor Prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Mensal

P3

<b>Indicador:</b> Reclamações a fornecedores por mês		<b>Área de Performance:</b> Performance nos Processos
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Qualidade nos fornecedores	<b>Fontes de Informação:</b> SAP (módulo de Produção e Logística)	<b>Dimensões de Análise:</b> Tempo; Fornecedor; Tipo de Reclamação
<b>Fórmula de Cálculo:</b> $\text{N}^\circ \text{ reclamações} / \text{Meses considerados}$	<b>Referências de Comparação:</b> Últimos 12 meses; Melhor Prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Mensal

P4

<b>Indicador:</b> Custo de não qualidade por carro produzido		<b>Área de Performance:</b> Performance nos Processos
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Racionalizar custos	<b>Fontes de Informação:</b>	<b>Dimensões de Análise:</b> Tempo
<b>Fórmula de Cálculo:</b> Valores mensais	<b>Referências de Comparação:</b> Últimos 12 meses; Melhor Prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Mensal

P5

<b>Indicador:</b> Stocks / Vendas por mês		<b>Área de Performance:</b> Performance nos Processos
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Racionalizar custos	<b>Fontes de Informação:</b> SAP (mód. Produção e Logística)	<b>Dimensões de Análise:</b> Tempo
<b>Fórmula de Cálculo:</b> Stock final mês / Vendas do mês	<b>Referências de Comparação:</b> Últimos 12 meses; Melhor Prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Mensal

P6

<b>Indicador:</b> N° peças não conformes por peças produzidas		<b>Área de Performance:</b> Performance nos Processos
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Qualidade no Processo	<b>Fontes de Informação:</b> SAP (mód. Produção)	<b>Dimensões de Análise:</b> Tempo; Tipo não conformidade
<b>Fórmula de Cálculo:</b> $100 \times (\text{N}^\circ \text{ peças NOK} / \text{n}^\circ \text{ peças produzidas})$	<b>Referências de Comparação:</b> Últimos 12 meses; Melhor Prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Mensal

C1

<b>Indicador:</b> Reclamações do Cliente		<b>Área de Performance:</b> Impacto no Cliente
<b>Factor Crítico de Sucesso:</b> Qualidade	<b>Fontes de Informação:</b> SAP (mód. Produção); Qualidade	<b>Dimensões de Análise:</b> Tempo; Tipo reclamação
<b>Fórmula de Cálculo:</b> $1.000.000 \times (\text{N}^\circ \text{ de reclamações} / \text{N}^\circ \text{ peças fornecidas})$	<b>Referências de Comparação:</b> Últimos 12 meses; Melhor Prática	<b>Periodicidade de actualização:</b> Mensal

Fonte: Elaboração própria

Importa ainda referir que só com a definição de metas para os objectivos estes ficam descritos por completo, uma vez que só essa definição permite alcançar o compromisso dos responsáveis pela sua concretização (Horváth e Partners, 2003). Nesta linha de pensamento, os mesmos autores (idem) afirmam que o essencial no BSC é estabelecer as acções estratégicas para atingir as metas fixadas. Assim, em função dos objectivos

estratégicos, factores críticos de sucesso e indicadores definidos, devem ser encorajadas as iniciativas estratégicas a empreender. Por fim, será de toda a conveniência que os principais indicadores e respectivas metas sejam resumidos num painel de bordo, para que se tenha uma visualização rápida e eficaz da sua situação em cada momento. Os valores que se apresentam abaixo são fictícios (ver figura 4.4.) e não pretendem senão ilustrar o protótipo a implementar na Benteler.

No anexo II encontram-se as fichas dos indicadores de cada perspectiva.

Figura 4.4. - Protótipo de Painel de Bordo Proposto

<b>Balanced Scorecard</b>		As Of Date: 31-12-06
<b>1. Performance Financeira</b>		
1.1 Autonomia Financeira.....	<b>30,0%</b>	Melhor prática 50,0%
1.2 Desvio dos custos realizados face aos orçamentados.....	<b>1,0%</b>	0,0%
1.3 Proveitos vs Custos.....	<b>15,0%</b>	11,0%
1.4 Evolução do preço de compra de material produtivo.....	<b>-0,85%</b>	-2,5%
1.5 Liquidez Geral.....	<b>0,85%</b>	1,0%
<b>2. Competências &amp; Desenvolvimento Organizacional</b>		
2.1 Grau de cobertura das necessidades de competências.....	<b>74%</b>	100,0%
2.2 Horas de formação por colaborador.....	<b>33,4</b>	60
2.3 Movimento de saídas (turnover).....	<b>9,8%</b>	0,0%
2.4 Número de ideias implementadas (total anual).....	<b>30</b>	24
2.5 Absentismo.....	<b>1,4%</b>	3,0%
2.6 Acidentes (total ano com e sem baixa).....	<b>15</b>	0
2.7 Relação entre MOD e total de colaboradores.....	<b>65,7%</b>	85,0%
<b>3. Performance dos Processos</b>		
3.1 Downtime das linhas de montagem.....	<b>1,1%</b>	1,0%
3.2 Produção média diária.....	<b>648</b>	650
3.3 Reclamações a fornecedores por mês.....	<b>6</b>	2
3.4 Custos de não qualidade por carro produzido (cêntimo de €).....	<b>11,49 €</b>	10
3.5 Stocks/vendas mês.....	<b>15%</b>	15%
3.6 Número de peças não conforme por peças produzidas.....	<b>0,29%</b>	0,1%
<b>4. Impacto nos Clientes</b>		
4.1 Reclamações do cliente (ppm).....	<b>17</b>	0

Fonte: Elaboração própria

Para terminar, será conveniente referir que não importa só definir objectivos e implementá-los, é fundamental traçar planos de acção com vista ao seu seguimento. Neste contexto, devem elaborados quadros de seguimento, de forma a identificarem e comprometerem os responsáveis pela execução dos respectivos objectivos. Com a atribuição de responsabilidades, torna-se possível à gestão de topo controlar o seguimento de todo o processo de implementação e assegurar-se que os objectivos estão, realmente, a ser executados.

Devem ser feitos relatórios de avaliação do desempenho e os responsáveis devem ser capazes de perceber quando é que precisam rever as iniciativas. A avaliação periódica do *Balanced Scorecard* visa analisar se os objectivos estão a ser atingidos ou não. Muitas vezes, as acções são realizadas conforme o planeado, mas os resultados não são atingidos. Nestes casos, deve-se fazer uma revisão do que está estabelecido e reafirmar ou não a estratégia inicial.

Importa comunicar o BSC a toda a empresa. Para isso, vários meios podem ser utilizados, tais como comunicações internas, intranet, placards, etc. A Benteler optou pela colocação de placards em zonas estratégicas.

**Capítulo 5**

**CONCLUSÃO**

Recordando a primeira questão de investigação colocada (*como conceber um BSC para uma empresa específica, como ferramenta de gestão que tenha subjacente uma abordagem integrada?*), é nossa convicção que este trabalho conseguiu gerar respostas inequívocas. Importa referir que, tendo a escolha recaído sobre o modelo de *Kaplan e Norton*, o BSC constitui-se, por isso, como uma ferramenta flexível e de fácil análise das empresas e das constantes mudanças estratégicas, determinadas pelas alterações do ambiente externo. De forma concreta, temos que esse modelo permite com alguma facilidade:

- Traduzir e clarificar a visão e a estratégia da empresa;
- Definir, planificar e comunicar os objectivos e indicadores estratégicos;
- Promover a concretização da visão e da estratégia;

Para isso centra a análise em quatro perspectivas que alinham a estratégia com a acção: Financeira, dos Processos Internos, dos Clientes e da Aprendizagem e Crescimento. Foi discutida e proposta uma metodologia específica de concepção, à medida, desse modelo BSC.

Embora se conclua que o modelo BSC preconizado seja um instrumento adequado, capaz de dar resposta à segunda questão de partida (*como definir objectivos, indicadores e metas no âmbito desse BSC*), será importante salientar que não foi fácil definir os objectivos e encontrar os respectivos indicadores que, de forma quantificada, vão contribuir para a mudança organizacional e ajudar na monitorização do desempenho. A quantificação dos indicadores é fundamental, assim como a escolha daqueles que melhor se adaptam a cada empresa, sob pena de não se conseguir dar continuidade à implementação do modelo. Assim, temos que se não houver a escolha

certa num dos indicadores, por exemplo, se não houver condições na recolha de informação para a fácil análise do indicador, o mesmo não fará sentido ser escolhido.

A clarificação abrangente da missão, da visão e da estratégia da empresa, a par do encorajamento à dinamização de uma cultura de mudança e de envolvimento de todos, constituem os ingredientes necessários para responder à terceira e última questão de partida desta investigação (*que condições deverão ser criadas para aumentar as probabilidades de sucesso na implementação e desenvolvimento do BSC?*).

Tendo sido eleito como objectivo principal deste trabalho, o desenvolvimento de um BSC para uma empresa do sector automóvel genérico, importa reconhecer que ter-se encontrado uma empresa já com um planeamento estratégico sistematizado, onde a missão, a visão e a estratégia já estavam claramente definidas e, sobretudo, com vontade de colaborar e de conhecer o modelo de *Kaplan e Norton*, facilitou imenso a concretização desse objectivo. Assim como também dos outros quatro objectivos específicos que resultaram da desagregação daquele, nomeadamente:

- Identificar a missão, visão e estratégias adoptadas pela empresa;
- Identificar os factores críticos de sucesso dessa empresa;
- Identificar as perspectivas BSC que melhor se adaptam a essa empresa;
- Identificar os indicadores de *performance* e as metas a atingir.

A implementação de um modelo BSC como o que se propõe apresenta diversas vantagens, de entre as quais podemos destacar as seguintes:

1. Obriga a empresa à definição clara da sua estratégia;
2. Fomenta a motivação dos seus colaboradores;

3. Compromete da gestão de topo em todo o processo;
4. Incute maior responsabilidade financeira e melhorias na gestão orçamental;
5. Qualifica e valoriza os recursos humanos, e melhora os processos internos;
6. Disponibiliza maior visibilidade sobre a missão e estratégia de uma organização, conferindo assim aos colaboradores maior senso de responsabilidade, pois passam a saber qual a finalidade do seu trabalho e a dispor dos meios e do conhecimento para melhorá-lo continuamente;
7. A sua correcta implementação permite uma clara e rápida monitorização da situação da empresa, em qualquer altura, nas quatro perspectivas.

Estes benefícios podem, todavia, ser dificultados por alguns constrangimentos pois a implementação do BSC provoca frequentemente confrontos com a cultura organizacional instalada e os desempenhos individuais problemáticos passam a ter maior visibilidade.

Por outro lado, a falta de alinhamento entre os vários departamentos é outro factor importante que poderá ser responsável pelo seu fracasso na implementação da estratégia. A má definição das relações de causa-efeito entre os objectivos poderá também conduzir a resultados pouco fiáveis.

O sucesso do uso do BSC começa com o reconhecimento de que ele não é apenas um sistema de medição, mas sim um processo de mudança. E como se trata de um processo de mudança organizacional, não será viável sem a participação efectiva da Gestão de Topo.

Tratar o *Balanced Scorecard* como um projecto específico da área dos SI/TI porá certamente em causa o seu sucesso, isto apesar de se saber que será fundamental ele ser suportado por uma infra-estrutura tecnológica de informação adequada, capaz de ajudar na gestão dos fluxos de dados, tanto ao nível da sua recolha, como do seu tratamento e divulgação, com relatórios.

O BSC é um método para traduzir, comunicar, implementar e monitorizar o desempenho da estratégia da organização. É também um processo de aprendizagem estratégica e de melhoria que, antecipando efeitos, impactos e desempenhos futuros, deverá possibilitar a alteração da estratégia da organização, sempre que tal se revele necessário.

Em suma, por um lado, o *Balanced Scorecard* apresenta-se como um instrumento de avaliação do desempenho da empresa mais completo que os sistemas tradicionais. Nesse papel, possibilita a clarificação, a obtenção de consensos e a concentração nos melhoramentos desejados, pelo que o seu potencial é imenso.

Por outro lado, assume-se como um instrumento de gestão estratégica que permite clarificar a estratégia e transmiti-la a todos os elementos da empresa, para que todos percebam de que modo as suas acções podem contribuir para atingir os objectivos estratégicos globais. Possibilita alinhar os objectivos dos diferentes departamentos e os objectivos de todas as pessoas envolvidas na empresa, com a estratégia.

Nesta perspectiva, o *Balanced Scorecard* não só estabelece prioridades em relação aos processos cujo aperfeiçoamento é mais importante, como também permite identificar

processos novos, decisivos para o sucesso da estratégia da empresa. Assim, podemos afirmar que o BSC permite identificar e coordenar também as iniciativas estratégicas.

Permite, ainda, unificar o planeamento estratégico com o orçamento operacional, dois processos de gestão entre os quais anteriormente não se estabelecia ligação visível. As revisões periódicas têm como finalidade analisar o desempenho a todos os níveis – financeiro, do cliente, processos internos, inovação, aprendizagem dos trabalhadores – examinando se os objectivos definidos para o curto prazo estão a ser alcançados, como meio de verificar se o rumo seguido pelos departamentos estão na rota dos objectivos estratégicos a longo prazo. Estas revisões permitem, portanto, acompanhar o desenvolvimento da estratégia, sob o ponto de vista da aprendizagem e do aperfeiçoamento.

O modelo de BSC proposto para a Benteler, tem subjacente esta lógica de funcionamento: possui quatro áreas chave de performance com os respectivos indicadores, sobre os quais a empresa irá trabalhar e analisar, podendo-se analisar sempre cada ficha de indicador e a sua melhor prática, de forma a ter, em tempo real, o “estado da empresa”.

Por fim, importa alertar para o cuidado especial a ter na implementação do *Balanced Scorecard* proposto para não criar burocracia desnecessária.

A pesquisa apresenta as virtudes e as limitações que, normalmente, são próprias das abordagens de natureza qualitativa, respectivamente a riqueza e diversidade da informação que proporciona e a sua subjectividade latente. Pois é sempre possível ter

sido recolhida, nas entrevistas, alguma informação com preconceitos ou mesmo omissões, que a afastem da realidade.

No entanto, apesar das possíveis limitações, acredita-se que o modelo BSC proposto seja suficientemente robusto e apresente potencial para que a sua implementação possa vir a ser uma realidade também noutras empresas do grupo, com as necessárias adaptações. Isso afinaria a coerência do modelo e introduziria melhorias significativas na sua estrutura standard, com ganhos decorrentes para as práticas de gestão das empresas, seja de âmbito operacional ou estratégico.

Esta e outras possíveis iniciativas, alargadas também a empresas de outros ramos de actividade, constituem desafios reais que se encaram como possíveis pistas a explorar em investigações futuras, rumo à afinação de um meta-modelo BSC original, que revele flexibilidade suficiente para ser aplicado em unidades empresariais diferenciadas.

## Referências Bibliográficas

ANSOFF, H.I. (1993), “Administração Estratégica”, Atlas, São Paulo.

ARVESON (1998), “Designing Metrics, Balanced Scorecard Institute”, disponível em [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org).

BELL, J. (1997), “Como realizar um Projecto de Investigação”, Gradiva, Lisboa.

BOCCI, F. (2005), “A Multi-dimensional Approach to the Community Perspective in the Balanced Scorecard Architecture for the Public Sector”, in Empirical Evidence in Healthcare Organizations. EGPA – Conference, Berne Switzerland.

BOWDITCH, J.I. e A. F. Buono (1992), “Elementos de Comportamento Organizacional”, Pioneira, São Paulo.

DRUCKER, Peter F. (1999), “Administração de Organizações sem Fins Lucrativos”, Pioneira, São Paulo.

EDVINSSON, Leif e M. Malone (1998), “Capital Intelectual”, Makron Books, São Paulo.

FISHMANN, A. E M. Almeida (1990), “Planeamento Estratégico na Prática”, Atlas, São Paulo.

GAJ, Luiz (1985), “Administração Estratégica”, . 2a Edição, Ática S.A., São Paulo.

GANDIN, Danilo (1994), “A Prática do Planejamento Participativo: Na Educação e em Outras Instituições, Grupos e Movimentos dos Campos Cultural, Social, Político, Religioso e Governamental”, Vozes, Petrópolis.

GENDRON, Marie (1997), “Using the Balanced Scorecard. Harvard Management Update” in Newsletter from Harvard Business School 2, nº 10, October.

GIANESI, I. e H. Corrêa (1994), “Administração Estratégica de Serviços”, Atlas, São Paulo.

GIEGOLD, W. (1980), “Planeamento Estratégico e o Processo APO”, McGraw-Hill, São Paulo.

GODOY, A. (1995), “Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais”, Revista de Administração de Empresas, São Paulo.

GRACIOSO, Francisco (1996), “Planeamento Estratégico Orientado para o Mercado, Atls, 3ª Edição, São Paulo.

GRACIOSO, Francisco (1991), “Excelência em Marketing”, Atlas, 1ª Edição, São Paulo.

HAMEL, Gary e C. Prahalad (1995), “Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Sector e Criar Mercados de Amanhã”, Campus, Rio de Janeiro.

HARRINGTON, James H. (1997), “Gestão Total da Melhoria Contínua”, Makron Books, São Paulo.

HENDERSEN, E. e V. Martin (2001), “Gestão de Unidades de Saúde e de Serviços Sociais”, Monitor.

HORVÁTH e Partners (2003), “Dominar el Cuadro de Madno Integral”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

JORDAN, Hugues, João Carvalho das Neves e José Azevedo Rodrigues (2002), “O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores”, Áreas Editora, 4ª Edição, Lisboa.

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David P.(2001), “Organização Orientada para a Estratégia – Como as Empresas que Adoptam o Balanced Scorecard”, Campus, 4ª Edição, Rio de Janeiro.

KAPLAN, Robert S. e David P. Norton (1997), “A estratégia em acção: Balanced Scorecard”, Campus, Rio de Janeiro.

KAPLAN, Robert S. e David P. Norton (1996), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, in Harvard Business Review, Janeiro / Fevereiro.

KAPLAN, Robert S. e David P. Norton (1993), “ Putting the Balanced Scorecard to Work”, in Harvard Business Review, Sept./Oct.:71-79.

KAPLAN, Robert S. e David P. Norton (1992), “ The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance” in Harvard Business Review, Jan./Fev.:69-79.

KILMANN, Ralf (1991), “ Gerenciando sem Recorrer a Soluções Paliativas: Um Programa Totalmente Integrado para Criar e Manter o Sucesso Organizacional”, Qualitymark, Rio de Janeiro.

MALMI (2000), “Balanced Scorecard in finish Companies: Some empirical Evidence”, 23º Congresso Anual da Associação Europeia de Contabilidade, Março, Munique.

MUNIZ, Luis e E. Monfort (2005), “Aplicación práctica del cuadro de mando integral”, Gestión, Barcelona.

NEVES, J.C. (2005), “Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa”, Coleção Textos de Gestão – Texto Editores, 1ª Edição, Lisboa.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças (1991), “Estratégia Empresarial uma Abordagem Empreendedora”, Atlas, São Paulo.

OLVE, Roy. e Wetter (1999), "Performance Drivers: A Pratical Guide to Using the Balanced Scorecard", John Wiley e Song, New York.

PETTIGREW, A. M. (1977), "Strategy Formulation as a Political Process", International Studies of Management and Organization 7 (2): 78-87.

PINA, V. M. D. C.(1994), "Inteligência Estratégica nos Negócios", Atlas, São Paulo.

PORTER, Michael E.(1992), "Vantagem Competitiva", Campus,. 3ª Edição, Rio de Janeiro.

PORTER, Michael (1980) "Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência", Campus, Rio de Janeiro.

QUIVY, R. e L. Campenhoudt (1998), "Manual de Investigação em Ciências Sociais, Gradiva, Lisboa.

RODRIGUES, L. e M. Sousa (2002), "Balanced Scorecard – Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Séc. XXI", Editora Rei dos Livros, Porto.

RUMMLER, G. e A. Brache (1994), "Melhores Desempenhos das Empresas", Makron Books, São Paulo.

SHANK, J. k. e V. Govindarajan (1997), "A revolução dos Custos", Campus, 2ª edição, Rio de Janeiro.

SHUTT, J. (2003), “Balancing the Health Care Scorecard”, *Managed Care*, September.

SILVA, C. (2005), “A Utilização e o Conhecimento do *Balanced Scorecard* em Portugal”, in, Prémio Professor Rogério Fernando Ferreira, Ed. CTOC, Lisboa.

STONER, J. A. e E. Freeman (1995), “Administração”, Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro.

TIFFANY, Paul (1997), “O Melhor Roteiro para um Planeamento Estratégico Eficaz”, Campus, 1ª Edição, Rio de Janeiro.

YIN, R. (2003). “Applications of Case Study Research (Applied Social Research Methods)”. Sage Publications.

ZORRINHO, C., A. Serrano e P. Lacerda (2003), “Gerir em Complexidade – Um Novo Paradigma da Gestão”, Edições Silabo, Lisboa.

#### **Recursos Onlinde e Web-sites consultados:**

[www.balancedscorecard.org/](http://www.balancedscorecard.org/) (página da Balanced Scorecard Institute)

[www.bscol.com](http://www.bscol.com) (Balanced Scorecard Collaborative)

[www.ciberconta.unizar.es](http://www.ciberconta.unizar.es) (Universidade de Zaragoza – Espanha)

[www.ecobook.com](http://www.ecobook.com)

[www.gestion2000.com](http://www.gestion2000.com)



**Anexo I - Guião de Entrevista**

## **Anexo 1 – Guião de Entrevista Semi – Estruturada**

### **1. Preâmbulo**

- a. Agradecimentos
- b. Apresentação da Autora
- c. Apresentação do Tema e Objectivos
- d. Objectivos da Entrevista
- e. Garantia de Confidencialidade
- f. Visita à Fábrica

### **2. Enquadramento da Empresa e Recolha de Informação**

- a. Recolha de Documentação da empresa
  - i. Missão
  - ii. Visão
  - iii. Estratégia
  - iv. Objectivos
- b. Linhas de Orientação
- c. Factores Críticos de Sucesso
- d. Principais dificuldades e constrangimentos

### **Workshop**

### **3. Indicadores**

- a. Definição de Indicadores
- b. Selecção dos Indicadores pertinentes

### **4. Expectativas com a conclusão do trabalho**

**Anexo II - Fichas de Indicadores**



## Balanced Scorecard

**BENTELER**

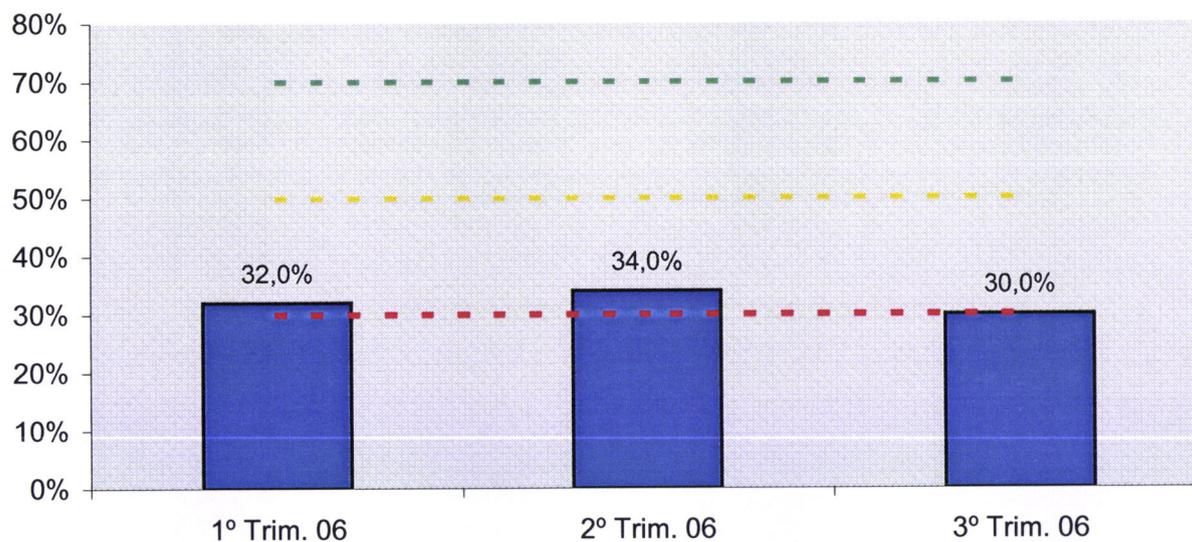
As Of Date: 31-Dez-06

	Valor	Melhor prática
<b>1. Performance Financeira</b>		
1.1 Autonomia Financeira.....	30,0%	50,0%
1.2 Desvio dos custos realizados face aos orçamentados.....	1,0%	0,0%
1.3 Proveitos vs Custos.....	15,0%	11,0%
1.4 Evolução do preço de compra de material produtivo.....	-0,85%	-2,5%
1.5 Liquidez Geral.....	0,85%	1,0%
<b>2. Competências &amp; Desenvolvimento Organizacional</b>		
2.1 Grau de cobertura das necessidades de competências.....	74%	100,0%
2.2 Horas de formação por colaborador.....	33,4	60
2.3 Movimento de saídas (turnover).....	9,8%	0,0%
2.4 Número de ideias implementadas (total anual).....	30	24
2.5 Absentismo.....	1,4%	3,0%
2.6 Acidentes (total ano com e sem baixa).....	15	0
2.7 Relação entre MOD e total de colaboradores.....	65,7%	85,0%
<b>3. Performance dos Processos</b>		
3.1 Downtime das linhas de montagem.....	1,1%	1,0%
3.2 Produção média diária.....	648	650
3.3 Reclamações a fornecedores por mês.....	6	2
3.4 Custos de não qualidade por carro produzido (cêntimo de €).....	11,49 €	10
3.5 Stocks/vendas mês.....	15%	15%
3.6 Número de peças não conforme por peças produzidas.....	0,29%	0,1%
<b>4. Impacto nos Clientes</b>		
4.1 Reclamações do cliente (ppm).....	17	0

**Autonomia Financeira**

1º Trim. 06	2º Trim. 06	3º Trim. 06
32,0%	34,0%	30,0%

Alerta	Objectivo	Alerta
30%	50%	70%



**Acções:**

**Autonomia Financeira****Indicador:**

Autonomia Financeira

**Descrição:**

Este indicador é determinante, na medida em que permite monitorizar a capacidade financeira da Benteler.

**Fórmula de Cálculo:** $100 \times (\text{Capitais Próprios} / \text{Activo Líquido})$ **Dimensões de análise:**

n.a

**Responsável:**

Direcção Financeira

**Fontes de Informação:**

SAP (módulos de contabilidade e financeiro)

**Periodicidade de Actualização:**

Trimestral

**Referência de Comparação:**

Últimos 3 trimestres; Melhor prática

**Valores:**

Data	Alerta	Objectivo	Alerta
31 Ago 2006	30%	50%	70%

### Desvio dos custos realizados face aos orçamentados

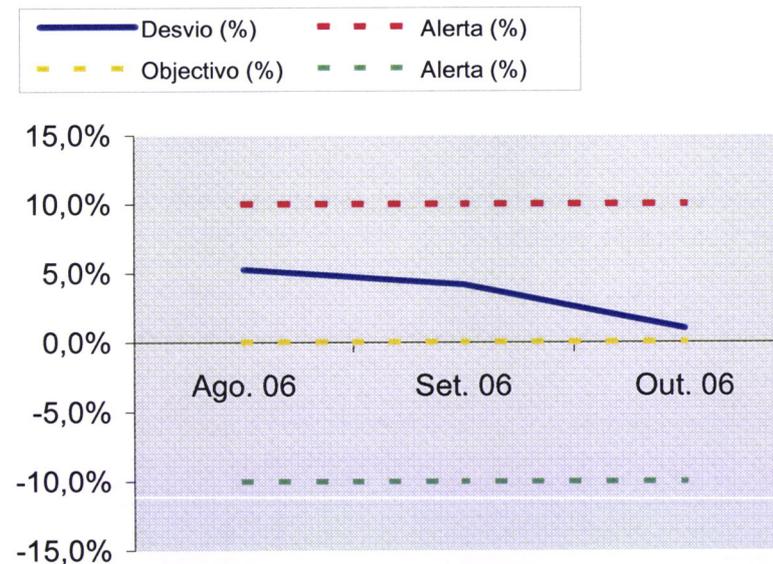
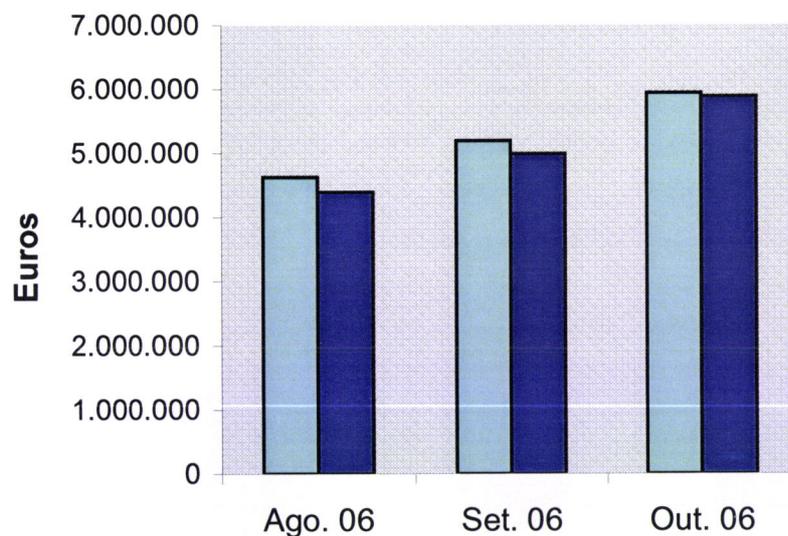
Ago. 06	Set. 06	Out. 06
5,3%	4,2%	1,0%

Alerta	Objectivo	Alerta
10%	0%	-10%

Dimensão de análise:

Resumo 

Custos Realizados   
  Custos Orçamentados



Acções:

**Rigor Orçamental****Indicador:**

Desvio dos custos realizados face aos orçamentados

**Descrição:**

Este indicador permite aferir sobre o grau de cumprimento da orçamentação dos custos.

**Fórmula de Cálculo:** $100 \times ((\text{Custos Realizados} / \text{Custos Orçamentados}) - 1)$ **Dimensões de análise:**

Direcção; Tipo de Custo

**Responsável:**

Direcção Financeira

**Fontes de Informação:**

SAP (módulos de contabilidade e financeiro)

**Periodicidade de Actualização:**

Mensal

**Referência de Comparação:**

Mês anterior; Mês homólogo; Melhor prática

**Valores:**

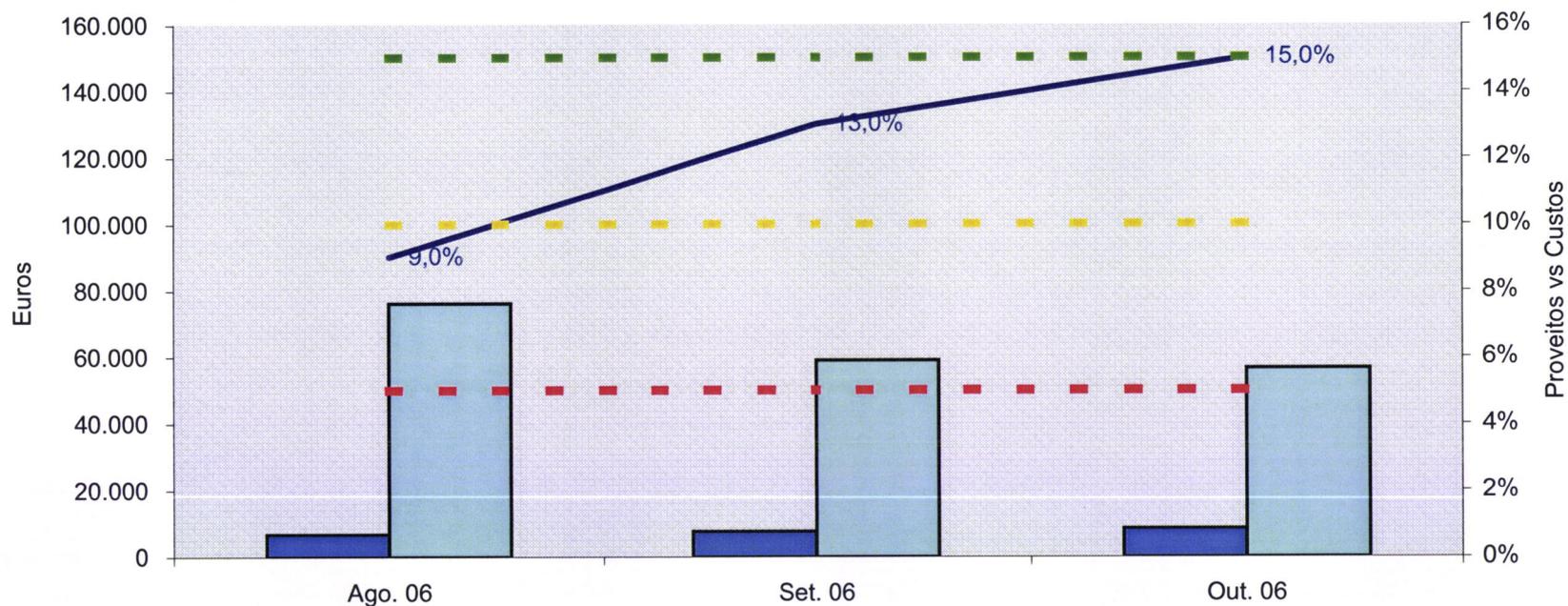
Data	Alerta	Objectivo	Alerta
30 Set 2006	10%	0%	-10%

## Proveitos vs Custos (%)

Ago. 06	Set. 06	Out. 06
9,0%	13,0%	15,0%

Alerta	Objectivo	Alerta
5%	10%	15%

■ Proveitos   
 ■ Custos   
 — Proveitos vs Custos (%)   
 - - - Alerta (%)   
 - - - Objectivo (%)   
 - - - Alerta (%)



**Acções:**

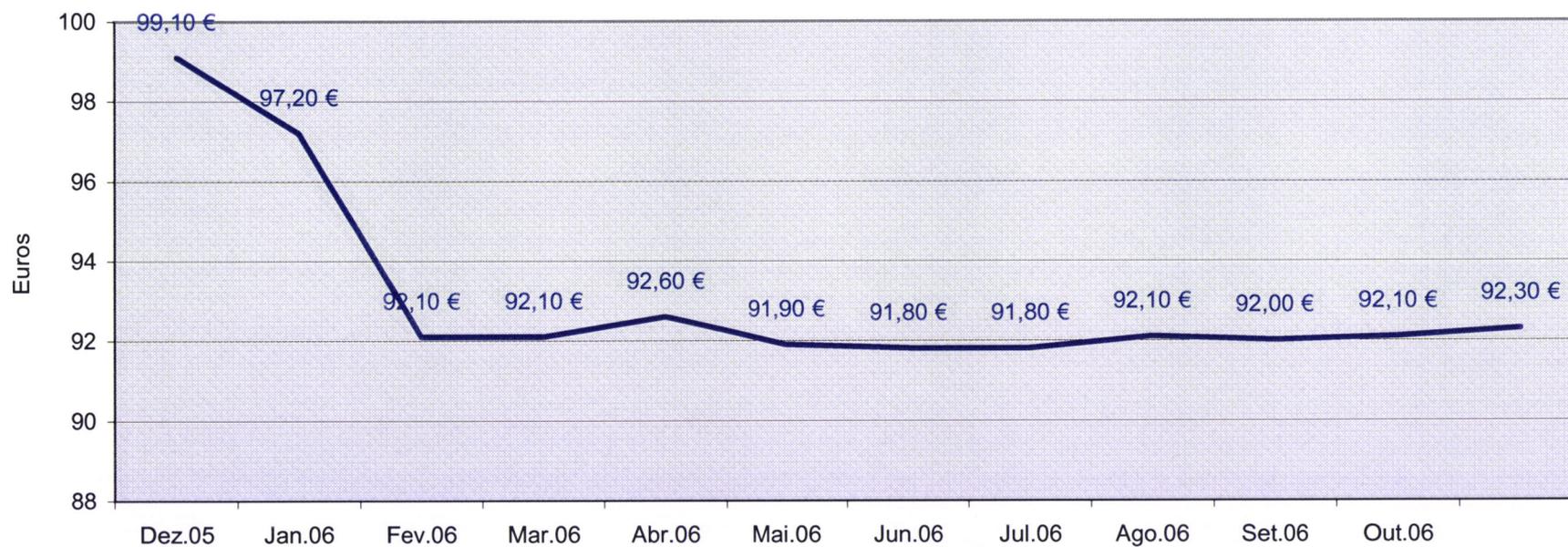
***Rigor Orçamental***

<b>Indicador:</b>	Proveitos vs Custos (%)		
<b>Descrição:</b>	Este indicador permite avaliar em que medida as receitas geradas pela Benteler cobrem os seus custos.		
<b>Fórmula de Cálculo:</b>	100 x (Proveitos / Custos)		
<b>Dimensões de análise:</b>	n.a.		
<b>Responsável:</b>	Direcção Financeira		
<b>Fontes de Informação:</b>	SAP (módulos de contabilidade e financeiro)		
<b>Periodicidade de Actualização:</b>	Mensal		
<b>Referência de Comparação:</b>	Mês anterior; Mês homólogo; Melhor prática		
<b>Valores:</b>	<b>Data</b>	<b>Alerta</b>	<b>Objectivo</b>
	30 Out 2006	5%	11%
			<b>Alerta</b>
			20%

**Evolução do preço do material produtivo**

Out.05	Out.06	Variação
98,80 €	92,30 €	-7%

Alerta	Objectivo	Alerta
n.a.	n.a.	n.a.

**Acções:**

***Rigor Orçamental*****Indicador:**

Evolução do custo do material produtivo

**Descrição:**

Este indicador permite avaliar em que medida as receitas geradas pela Benteler cobrem os seus custos.

**Fórmula de Cálculo:** $100 \times (\text{Custo actual} - \text{Custo mês homólogo}) / \text{Custo actual}$ **Dimensões de análise:**

n.a.

**Responsável:**

Direcção Financeira

**Fontes de Informação:**

SAP (módulos de compras)

**Periodicidade de Actualização:**

Mensal

**Referência de Comparação:**

Últimos 12 meses; Mês homólogo; Melhor prática

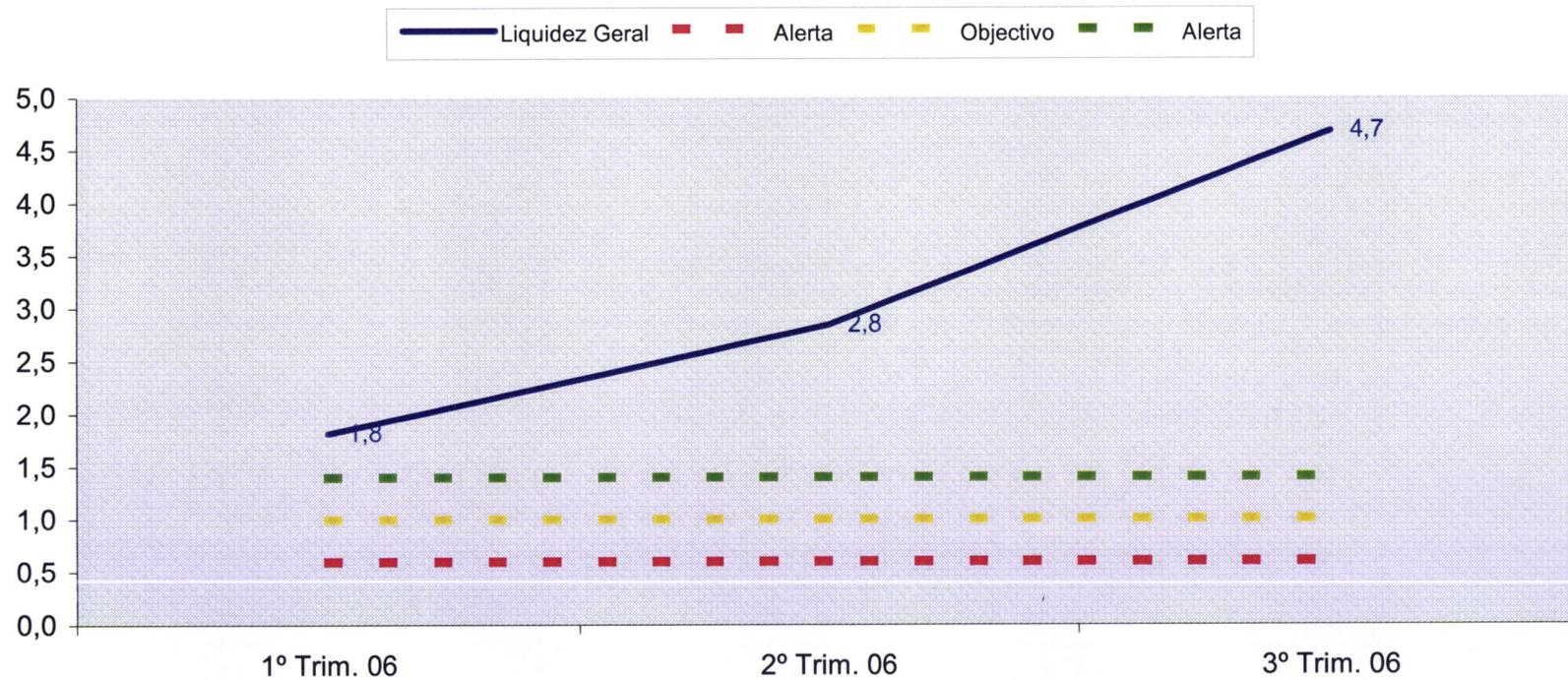
**Valores:**

Data	Alerta	Objectivo	Alerta
	n.a.	n.a.	n.a.

## Liquidez Geral

2º Trim. 06	3º Trim. 06
2,8	4,7

Alerta	Objectivo	Alerta
0,6	1	1,4



**Acções:**

***Equilíbrio Financeiro***

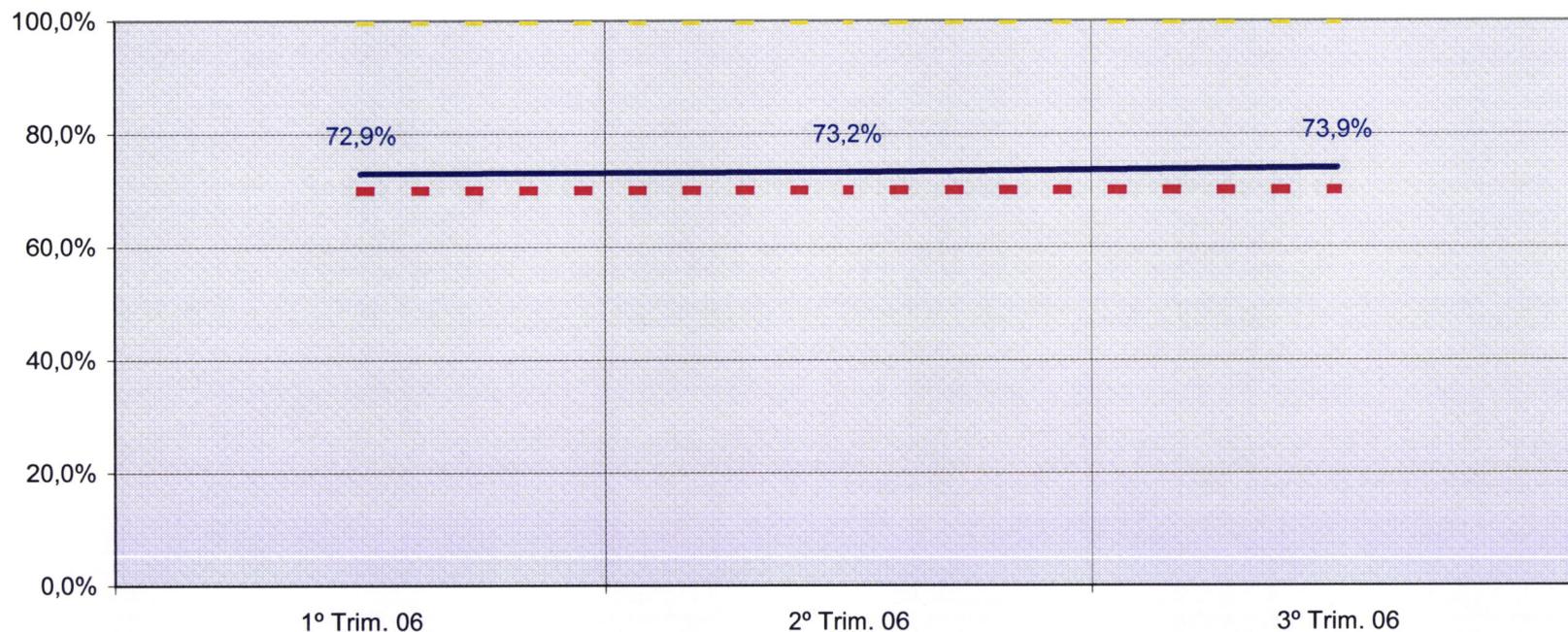
<b>Indicador:</b>	Liquidez Geral								
<b>Descrição:</b>	O grau de Liquidez Geral é relevante para a análise da performance financeira da Benteler, uma vez que reflecte a sua capacidade de reembolso da dívida.								
<b>Fórmula de Cálculo:</b>	Activo Circulante / Passivo Circulante								
<b>Dimensões de análise:</b>	n.a.								
<b>Responsável:</b>	Direcção Financeira								
<b>Fontes de Informação:</b>	SAP (módulos de contabilidade e financeiro)								
<b>Periodicidade de Actualização:</b>	Trimestral								
<b>Referência de Comparação:</b>	Últimos 3 trimestres; Melhor prática								
<b>Valores:</b>	<table border="1"><thead><tr><th>Data</th><th>Alerta</th><th>Objectivo</th><th>Alerta</th></tr></thead><tbody><tr><td>30 Out 2006</td><td>0,6</td><td>1,0</td><td>1,4</td></tr></tbody></table>	Data	Alerta	Objectivo	Alerta	30 Out 2006	0,6	1,0	1,4
Data	Alerta	Objectivo	Alerta						
30 Out 2006	0,6	1,0	1,4						

### Grau de cobertura das necessidades de Competências

1º Trim. 06	2º Trim. 06	3º Trim. 06
72,9%	73,2%	73,9%

Alerta	Objectivo	Alerta
70,0%	100,0%	n.a.

— Competências (%)   
 - - - Alerta (%)   
 - - - Objectivo (%)



**Acções:**

## Competências & Desenvolvimento Organizacional

### Competências

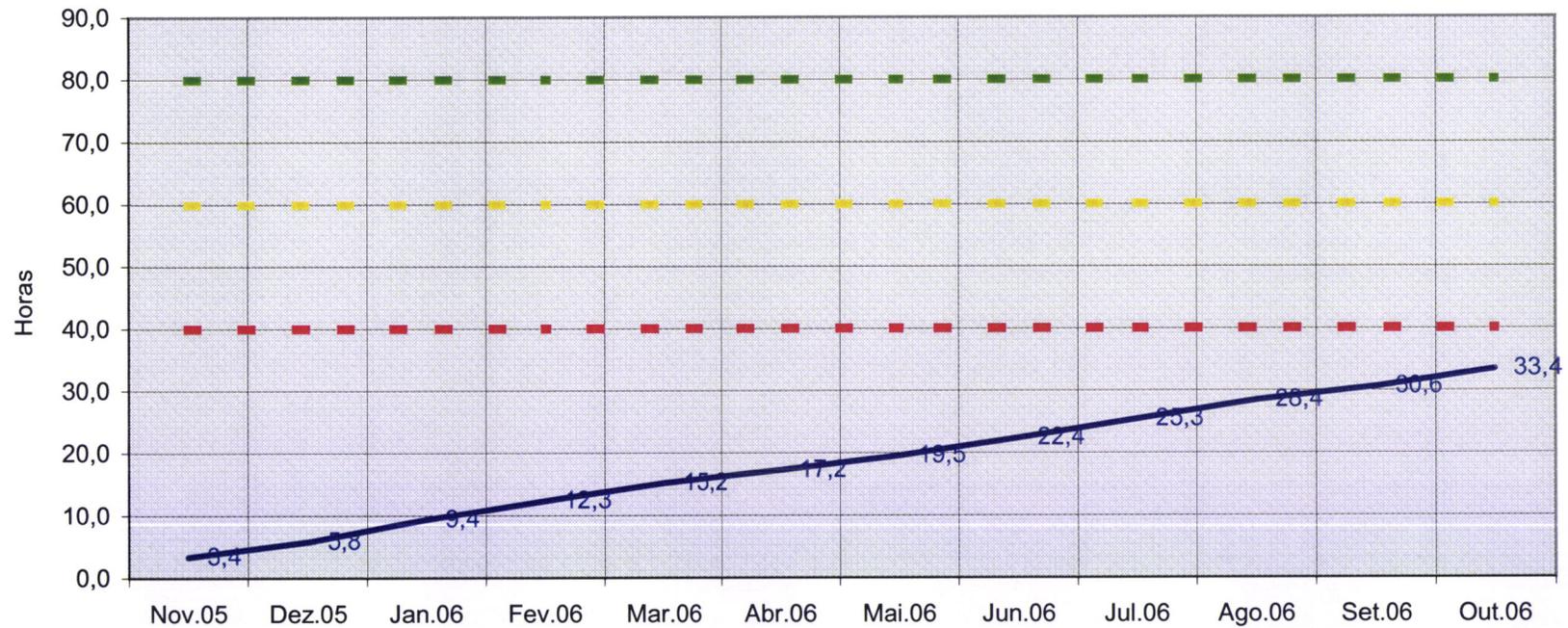
<b>Indicador:</b>	Grau de Cobertura das Necessidades de Competências			
<b>Descrição:</b>	Este indicador permite aferir em que medida a Benteler possui as competências que necessita para a execução das suas necessidades.			
<b>Fórmula de Cálculo:</b>	$100 \times \text{N}^\circ \text{ de Competências cobertas} / \text{N}^\circ \text{ de Competências necessárias à função}$			
<b>Dimensões de análise:</b>	Direcção; Área; Categoria profissional			
<b>Responsável:</b>	Recursos Humanos			
<b>Fontes de Informação:</b>	SAP (módulos RH); Folhas de Competências (Excel)			
<b>Periodicidade de Actualização:</b>	Trimestral			
<b>Referência de Comparação:</b>	Trimestre anterior; Melhor prática			
<b>Valores:</b>	<b>Data</b>	<b>Alerta</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Alerta</b>
	30 Out 2006	50%	100%	n.a.

### Horas de formação por colaborador

Ago.06	Set.06	Out.06
28,4	30,6	33,4

Alerta	Objectivo	Alerta
40	60	80

— Formação/Colaborador 
 - - - Alerta 
 - - - Objectivo 
 - - - Alerta



**Acções:**

## Competências & Desenvolvimento Organizacional

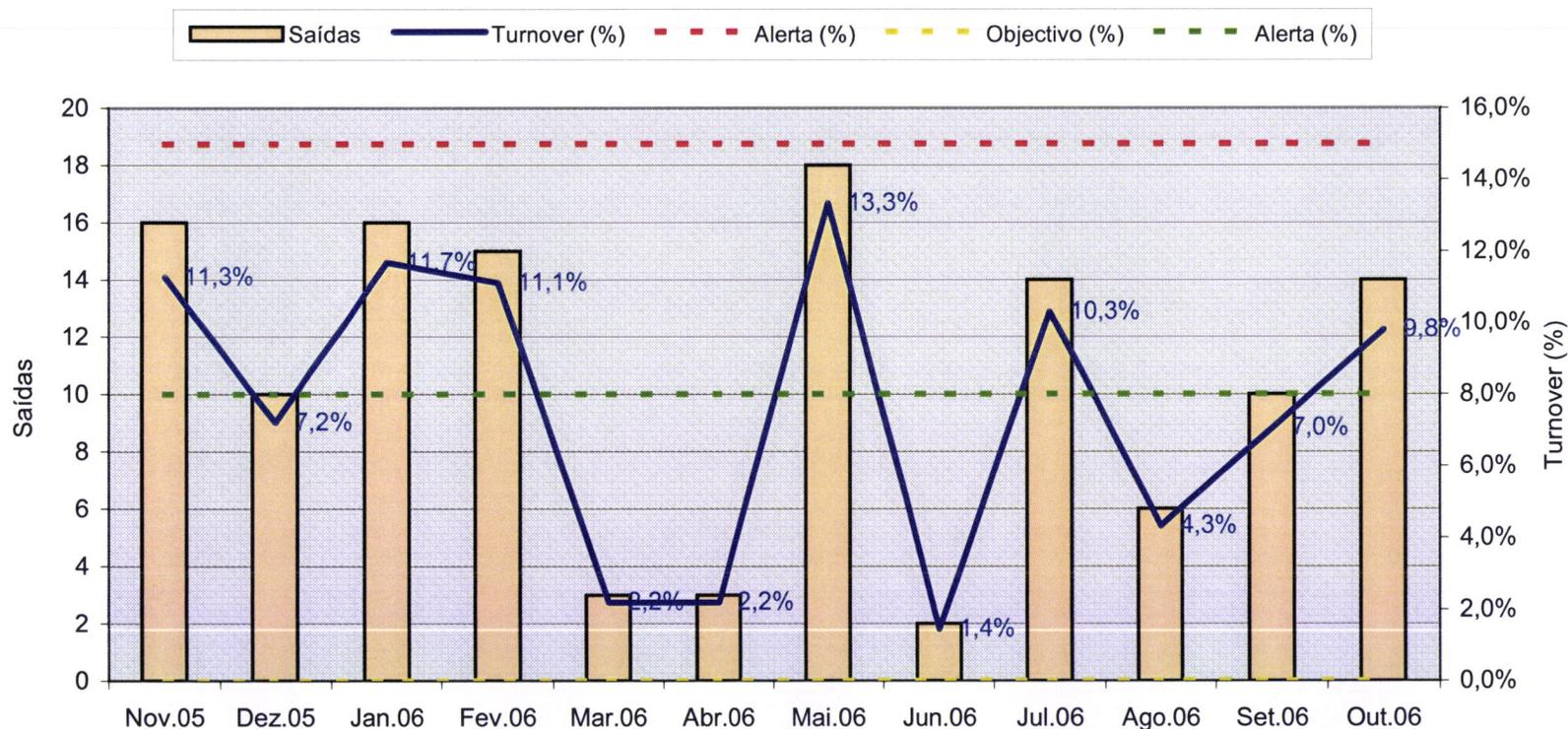
### *Aprendizagem Contínua*

<b>Indicador:</b>	Horas de formação por colaborador								
<b>Descrição:</b>	Este indicador traduz a importância dada pela organização à obtenção de conhecimentos relevantes, não existentes na mesma.								
<b>Fórmula de Cálculo:</b>	$\frac{\text{N.º Total Horas Dispendidas em Formação}}{\text{N.º Total Empregados}}$								
<b>Dimensões de análise:</b>	n.a.								
<b>Responsável:</b>	Recursos Humanos								
<b>Fontes de Informação:</b>	SAP (módulos RH)								
<b>Periodicidade de Actualização:</b>	Mensal								
<b>Referência de Comparação:</b>	Últimos 12 meses								
<b>Valores:</b>	<table border="1"><thead><tr><th>Data</th><th>Alerta</th><th>Objectivo</th><th>Alerta</th></tr></thead><tbody><tr><td>30 Out 2006</td><td>40</td><td>60</td><td>80</td></tr></tbody></table>	Data	Alerta	Objectivo	Alerta	30 Out 2006	40	60	80
Data	Alerta	Objectivo	Alerta						
30 Out 2006	40	60	80						

### Movimento de saídas (turnover)

Set.06	Out.06	Média 12 meses
7,0%	9,8%	7,7%

Alerta	Objectivo	Alerta
15%	0%	8%



Acções:

## Competências & Desenvolvimento Organizacional

### Retenção de Conhecimentos

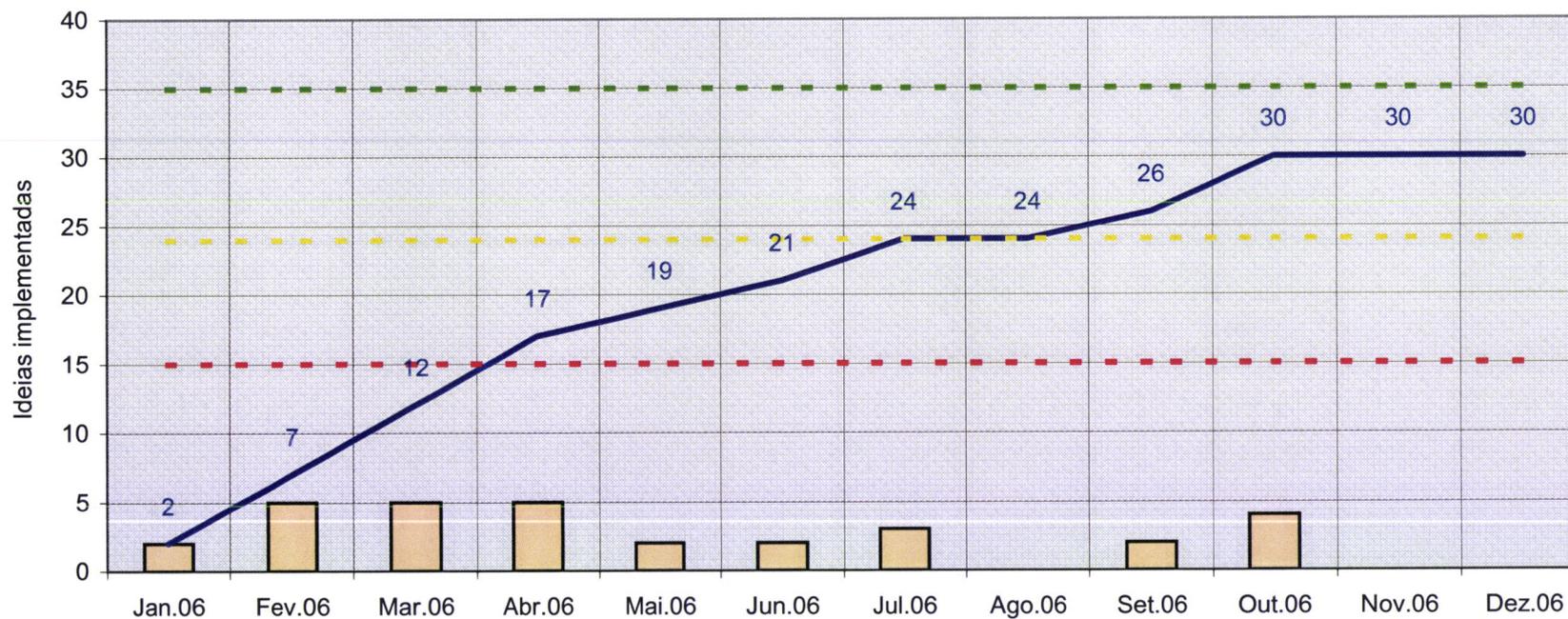
<b>Indicador:</b>	Movimento de saídas (turnover)								
<b>Descrição:</b>	Este indicador reflecte o grau em que a Benteler está a perder competências para o exterior.								
<b>Fórmula de Cálculo:</b>	$100 \times \text{N.º Total de Saídas} / \text{N.º Total Empregados}$								
<b>Dimensões de análise:</b>	Direcção; Área; Categoria profissional								
<b>Responsável:</b>	Recursos Humanos								
<b>Fontes de Informação:</b>	SAP (módulo RH)								
<b>Periodicidade de Actualização:</b>	Trimestral								
<b>Referência de Comparação:</b>	Trimestre anterior; Melhor prática								
<b>Valores:</b>	<table border="1"><thead><tr><th>Data</th><th>Alerta</th><th>Objectivo</th><th>Alerta</th></tr></thead><tbody><tr><td>30 Out 2006</td><td>10%</td><td>0%</td><td></td></tr></tbody></table>	Data	Alerta	Objectivo	Alerta	30 Out 2006	10%	0%	
Data	Alerta	Objectivo	Alerta						
30 Out 2006	10%	0%							

## Número de ideias implementadas

Total Nov.06	Total Dez.06	Total Anual
26	30	30

Alerta	Objectivo	Alerta
15	24	35

Ideias implementadas
  Total anual
  Alerta
  Objectivo
  Alerta



**Ações:**

**Melhorias Contínuas**

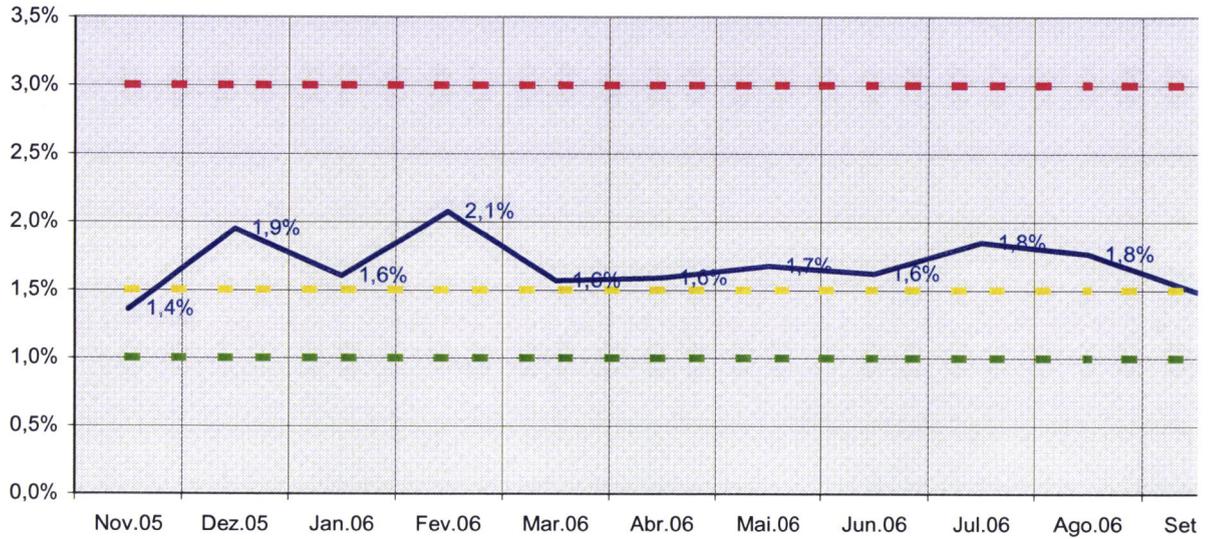
<b>Indicador:</b>	Número de ideias implementadas								
<b>Descrição:</b>	...								
<b>Fórmula de Cálculo:</b>	Valores mensais e acumulados dos últimos 12 meses								
<b>Dimensões de análise:</b>	Tempo; Área								
<b>Responsável:</b>	Direcção RH								
<b>Fontes de Informação:</b>	SAP (módulo RH)								
<b>Periodicidade de Actualização:</b>	Mensal								
<b>Referência de Comparação:</b>	Últimos 12 meses								
<b>Valores:</b>	<table border="1"><thead><tr><th>Data</th><th>Alerta</th><th>Objectivo</th><th>Alerta</th></tr></thead><tbody><tr><td>31-10-2006</td><td>15</td><td>24</td><td>35</td></tr></tbody></table>	Data	Alerta	Objectivo	Alerta	31-10-2006	15	24	35
Data	Alerta	Objectivo	Alerta						
31-10-2006	15	24	35						

**Absentismo**

Ago.06	Set.06	Out.06
1,8%	1,5%	1,4%

Alerta
3,0%

— Absentismo (%) — Alerta (%) — Objectivo (%) — Alerta (%)



**Acções:**

## Competências & Desenvolvimento Organizacional

### *Aprendizagem Contínua*

**Indicador:**

Horas de formação por colaborador

**Descrição:**

Este indicador traduz a importância dada pela organização à obtenção de conhecimentos relevantes, não existentes na mesma.

**Fórmula de Cálculo:**
$$\text{N.º Total Horas Dispendidas em Formação} / \text{N.º Total Empregados}$$
**Dimensões de análise:**

n.a.

**Responsável:**

Recursos Humanos

**Fontes de Informação:**

SAP (módulos RH)

**Periodicidade de Actualização:**

Mensal

**Referência de Comparação:**

Últimos 12 meses

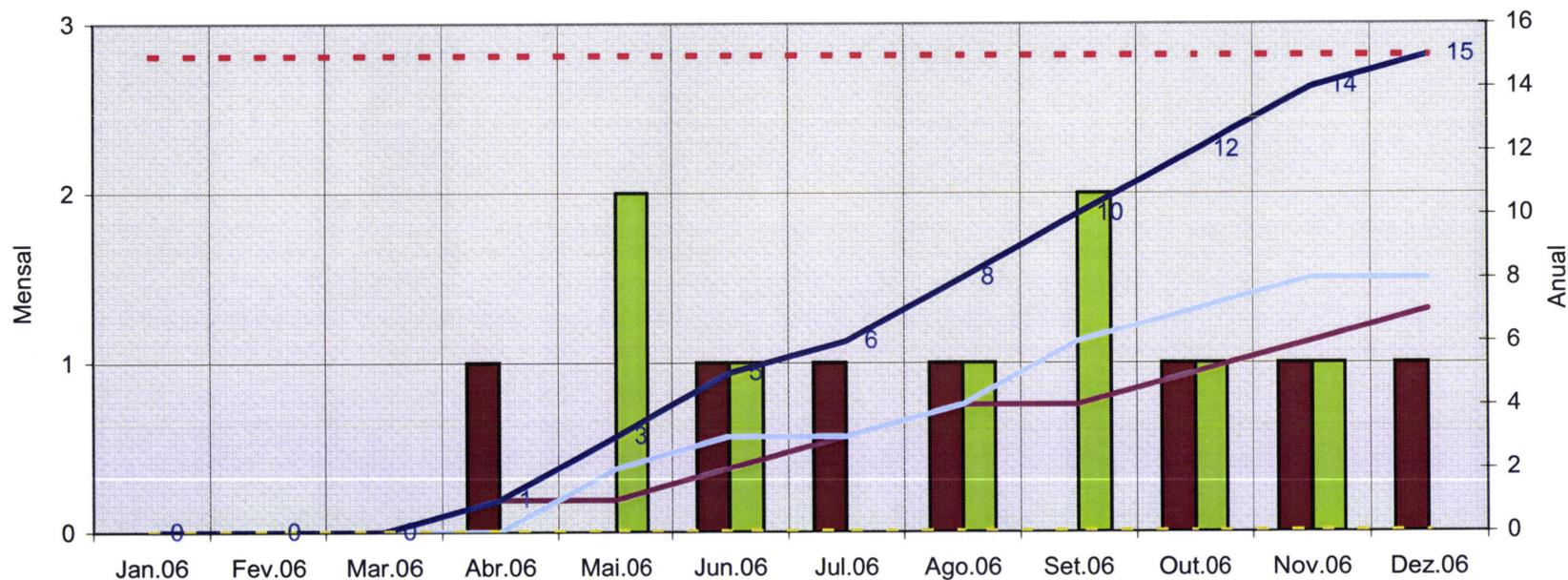
**Valores:**

Data	Alerta	Objectivo	Alerta
30 Out 2006	40	60	80

### Acidentes de Trabalho

Total Nov.06	Total Dez.06	Total Anual
2	1	15

Alerta	Objectivo	Alerta
15	0	n.a.



Acções:

## Competências & Desenvolvimento Organizacional

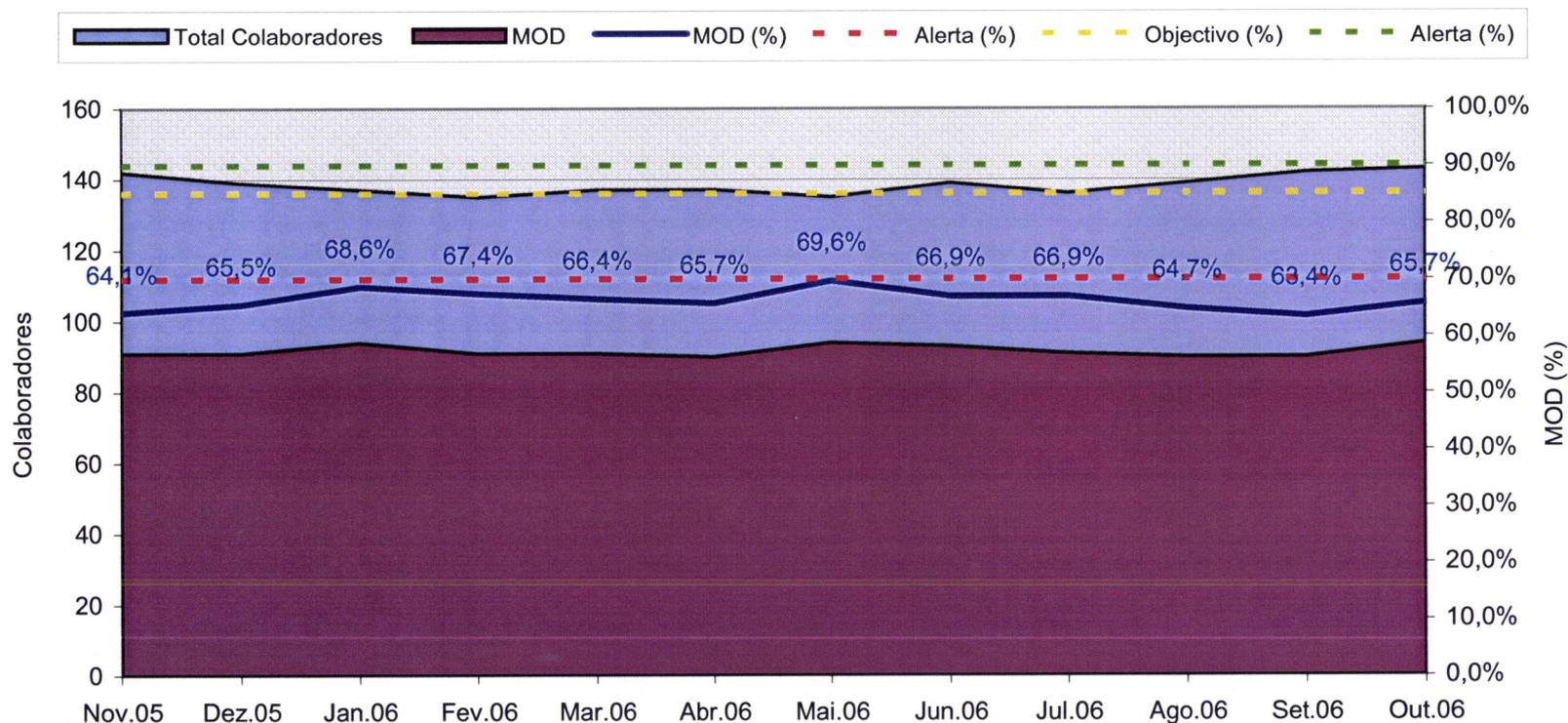
### *Segurança e Capacidade de Trabalho*

<b>Indicador:</b>	Acidentes de Trabalho								
<b>Descrição:</b>	...								
<b>Fórmula de Cálculo:</b>	n.a.								
<b>Dimensões de análise:</b>	n.a.								
<b>Responsável:</b>	Direcção RH								
<b>Fontes de Informação:</b>	SAP (módulo RH)								
<b>Periodicidade de Actualização:</b>	Mensal								
<b>Referência de Comparação:</b>	Últimos 12 meses								
<b>Valores:</b>	<table border="1"><thead><tr><th>Data</th><th>Alerta</th><th>Objectivo</th><th>Alerta</th></tr></thead><tbody><tr><td>31-10-2006</td><td>10</td><td>0</td><td>5</td></tr></tbody></table>	Data	Alerta	Objectivo	Alerta	31-10-2006	10	0	5
Data	Alerta	Objectivo	Alerta						
31-10-2006	10	0	5						

### Relação entre MOD e total de colaboradores

Set.06	Out.06	Média 12 meses
63,4%	65,7%	66,3%

Alerta	Objectivo	Alerta
70%	85%	90%



**Acções:**

## Competências & Desenvolvimento Organizacional

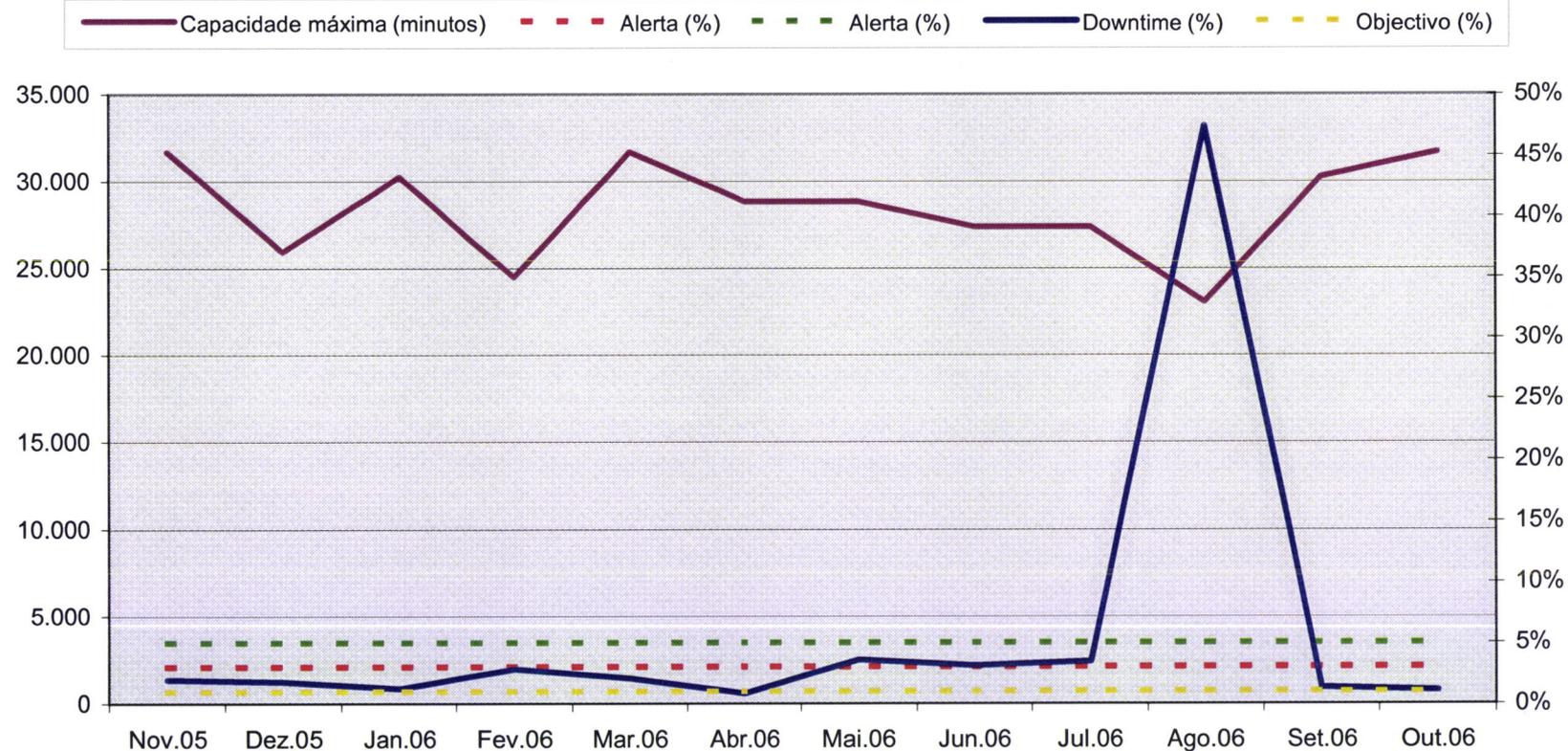
### *Racionalizar Custos*

<b>Indicador:</b>	Relação entre MOD e total de colaboradores		
<b>Descrição:</b>	...		
<b>Fórmula de Cálculo:</b>	100 x (MOD / Total colaboradores)		
<b>Dimensões de análise:</b>	n.a.		
<b>Responsável:</b>	Direcção RH		
<b>Fontes de Informação:</b>	SAP (módulo RH)		
<b>Periodicidade de Actualização:</b>	Mensal		
<b>Referência de Comparação:</b>	Últimos 12 meses		
<b>Valores:</b>	<b>Data</b>	<b>Alerta</b>	<b>Objectivo</b>
	31-10-2006	70%	85%
			<b>Alerta</b>
			90%

## Downtime das linhas de montagem

Set.06	Out.06	Média 2 meses
1,3%	1,1%	1,2%

Alerta	Objectivo	Alerta
3,0%	1,0%	5,0%



**Acções:**

## Performance dos Processos

### Capacidade Produtiva

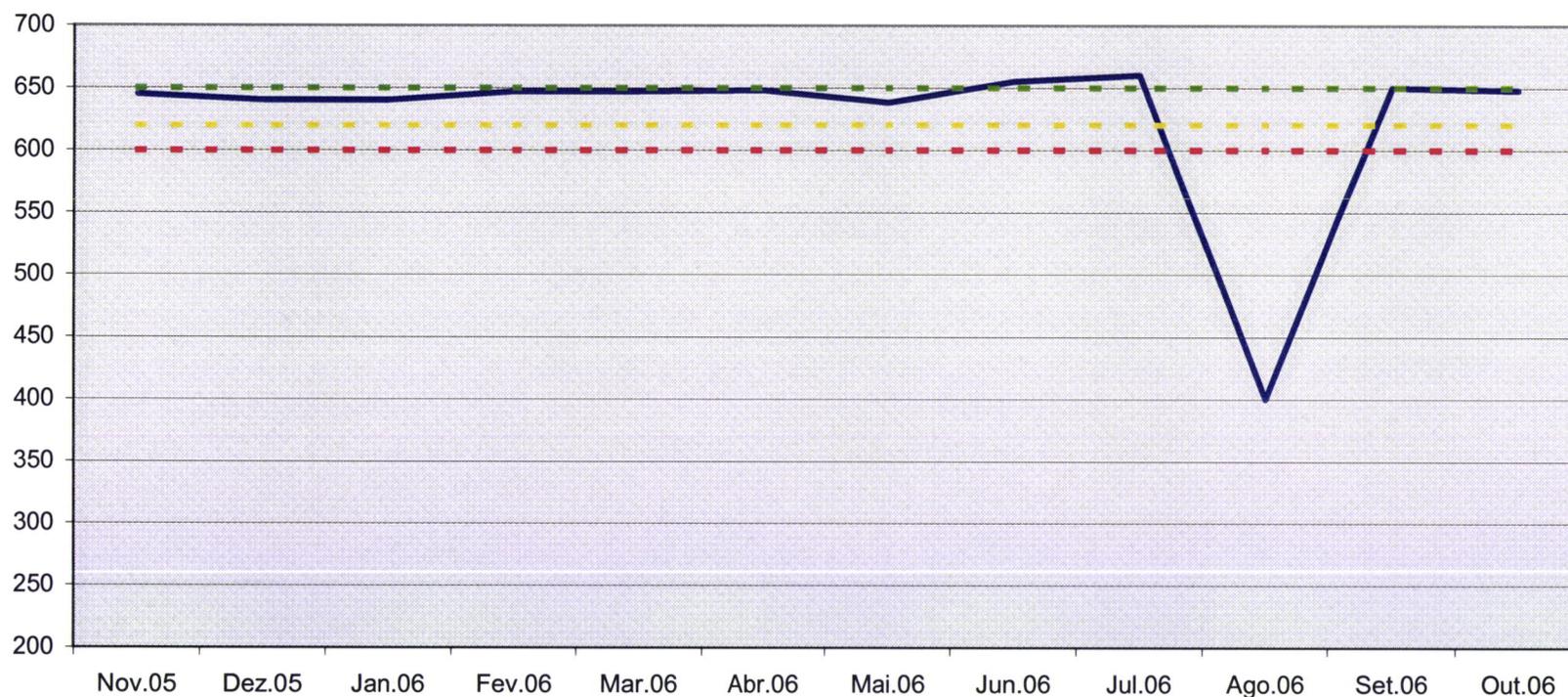
<b>Indicador:</b>	Downtime das linhas de montagem								
<b>Descrição:</b>									
<b>Fórmula de Cálculo:</b>	$100 \times (\text{N}^\circ \text{ minutos de paragem} / \text{N}^\circ \text{ minutos de capacidade máxima})$								
<b>Dimensões de análise:</b>	n.a.								
<b>Responsável:</b>	Direcção Produção								
<b>Fontes de Informação:</b>	Máquinas de controlo das linhas de produção								
<b>Periodicidade de Actualização:</b>	Mensal								
<b>Referência de Comparação:</b>	Últimos 12 meses; Mês homólogo								
<b>Valores:</b>	<table border="1"><thead><tr><th>Data</th><th>Alerta</th><th>Objectivo</th><th>Alerta</th></tr></thead><tbody><tr><td>31-10-2006</td><td>5%</td><td>1%</td><td>3%</td></tr></tbody></table>	Data	Alerta	Objectivo	Alerta	31-10-2006	5%	1%	3%
Data	Alerta	Objectivo	Alerta						
31-10-2006	5%	1%	3%						

**Produção média diária**

Set.06	Out.06	Média 12 meses
650	648	626,5

Alerta	Objectivo	Alerta
600	650	620

— Produção média diária    - - - Alerta (%)    - - - Objectivo (%)    - - - Alerta (%)



**Acções:**

## Performance dos Processos

### Capacidade Produtiva

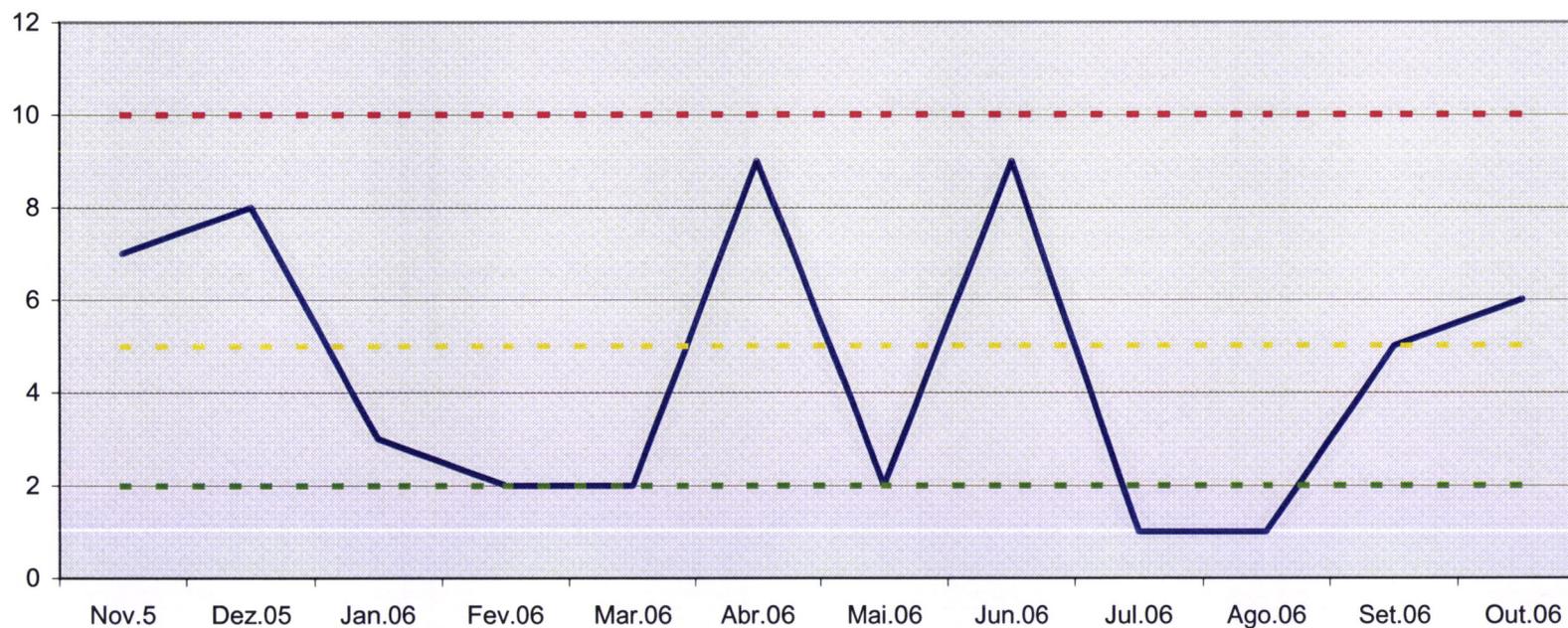
<b>Indicador:</b>	Produção média diária								
<b>Descrição:</b>									
<b>Fórmula de Cálculo:</b>	Produção / N° dias considerado								
<b>Dimensões de análise:</b>	n.a.								
<b>Responsável:</b>	Direcção Produção								
<b>Fontes de Informação:</b>	SAP (módulo de produção)								
<b>Periodicidade de Actualização:</b>	Mensal								
<b>Referência de Comparação:</b>	Últimos 12 meses; Mês homólogo								
<b>Valores:</b>	<table border="1"><thead><tr><th>Data</th><th>Alerta</th><th>Objectivo</th><th>Alerta</th></tr></thead><tbody><tr><td>31-10-2006</td><td>600</td><td>650</td><td>640</td></tr></tbody></table>	Data	Alerta	Objectivo	Alerta	31-10-2006	600	650	640
Data	Alerta	Objectivo	Alerta						
31-10-2006	600	650	640						

## Reclamações a fornecedores

Set.06	Out.06	Média 12 meses
5,0	6,0	4,6

Alerta	Objectivo	Alerta
10	2	5

— Reclamações 
 - - - Alerta 
 - - - Objectivo 
 - - - Alerta



**Acções:**

## Performance dos Processos

### Qualidade nos Fornecedores

**Indicador:**

Reclamações a fornecedores

**Descrição:**

...

**Fórmula de Cálculo:**

Nº reclamações / Meses considerados

**Dimensões de análise:**

Tempo; Fornecedor; Tipo reclamação

**Responsável:**

Qualidade

**Fontes de Informação:****Periodicidade de Actualização:**

Mensal

**Referência de Comparação:**

Últimos 12 meses

**Valores:**

Data	Alerta	Objectivo	Alerta
31-10-2006	5	0	10

***Racionalizar Custos*****Indicador:**

Custos de não qualidade por carro produzido

**Descrição:**

...

**Fórmula de Cálculo:**

Nº reclamações / Meses considerados

**Dimensões de análise:**

Tempo; Fornecedor; Tipo reclamação

**Responsável:**

Qualidade

**Fontes de Informação:**

SAP (mód. Contabilidade e Produção)

**Periodicidade de Actualização:**

Mensal

**Referência de Comparação:**

Últimos 12 meses; melhor prática

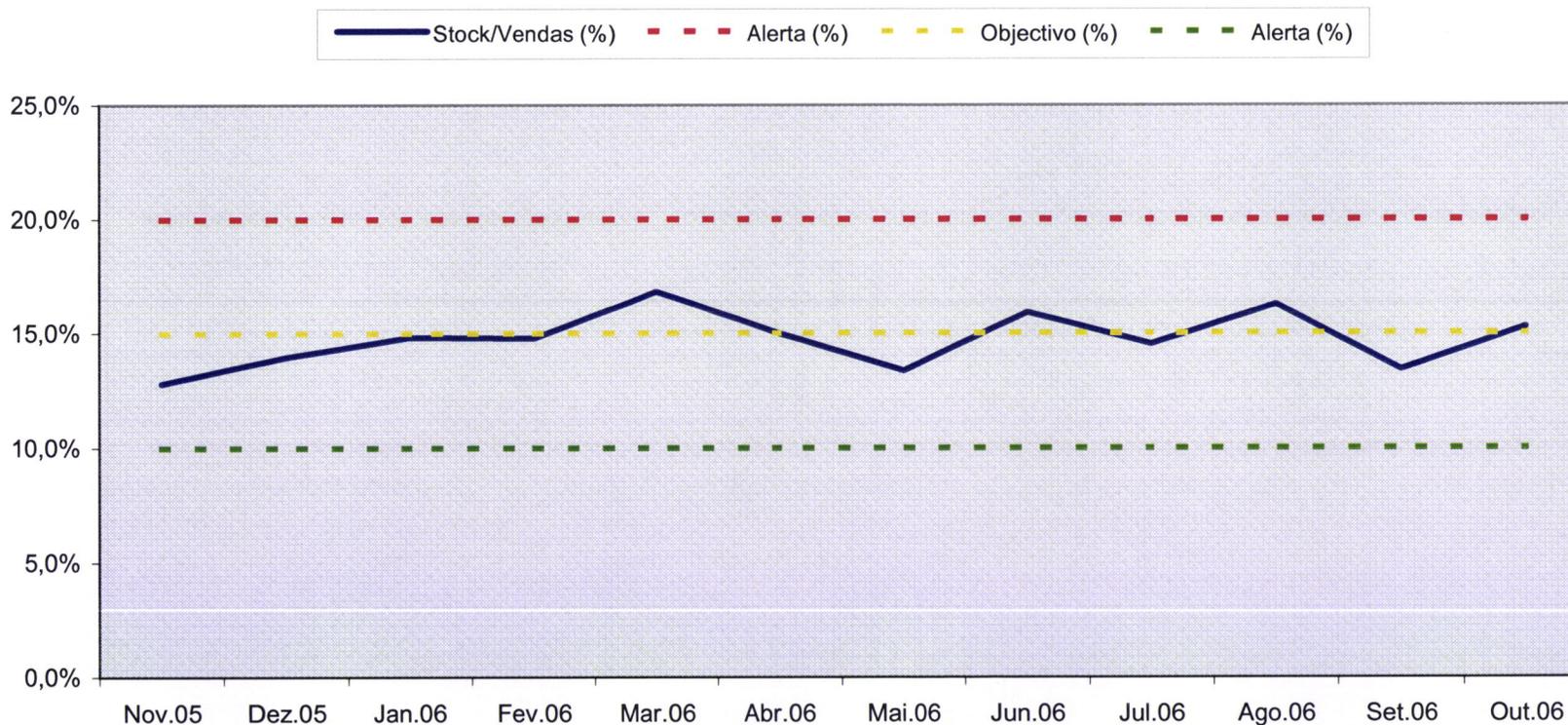
**Valores:**

Data	Alerta	Objectivo	Alerta
31-10-2006	15	0	10

## Stocks / Vendas por mês

Set.06	Out.06	Média 12 meses
13,4%	15,3%	14,7%

Alerta	Objectivo	Alerta
20%	15%	10%



**Acções:**



## Performance nos Processos

### Racionalizar Custos

**Indicador:**

Stock / Vendas por mês

**Descrição:**

...

**Fórmula de Cálculo:**

Stock final mês / Vendas do mês

**Dimensões de análise:**

Com baixa; Sem baixa; Acumulado anual

**Responsável:**

Produção e Logística

**Fontes de Informação:**

SAP (mód. Produção)

**Periodicidade de Actualização:**

Mensal

**Referência de Comparação:**

Últimos 12 meses

**Valores:**

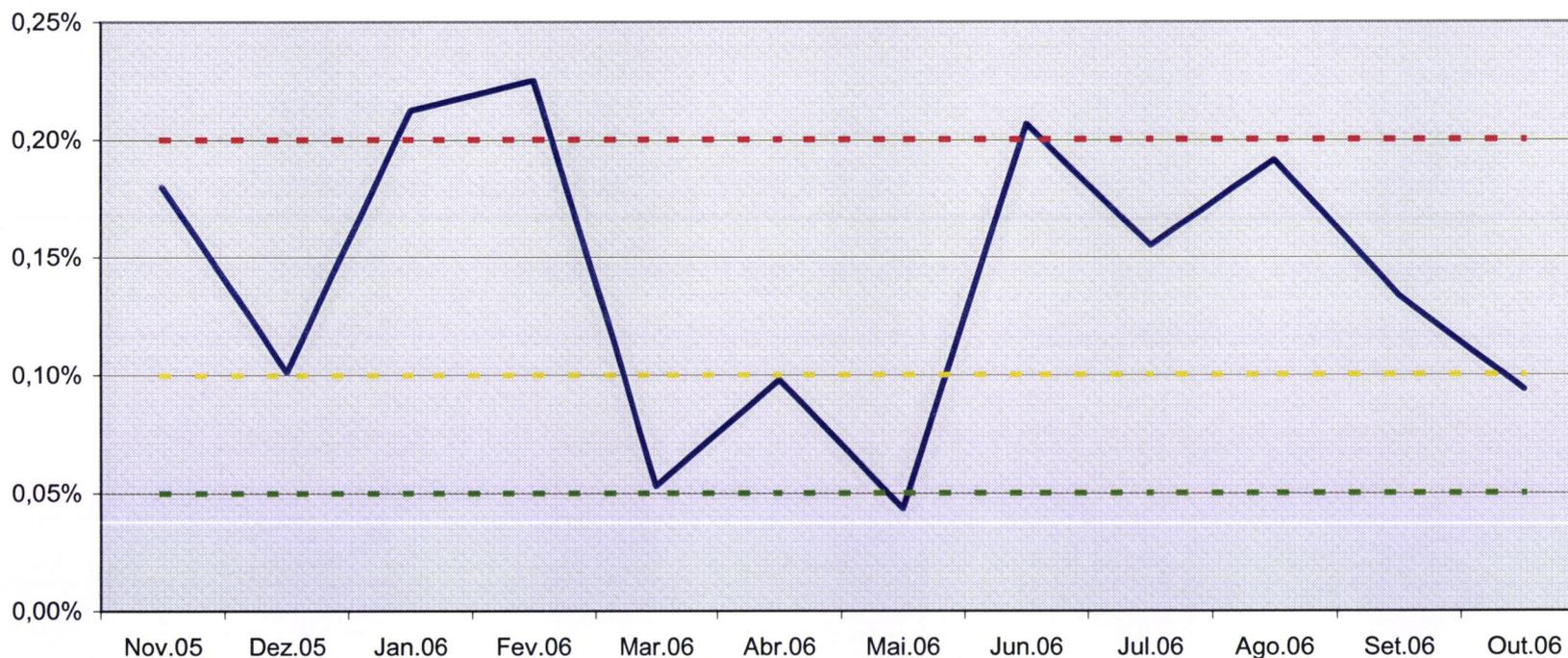
Data	Alerta	Objectivo	Alerta
30 Set 2006	30%	50%	70%

## Nº peças não conforme por peças produzidas

Set.06	Out.06	Média 12 meses
0,13%	0,09%	0,14%

Alerta	Objectivo	Alerta
0,2%	0,1%	0,05%

— Scrap (%)    - - - Alerta (%)    - - - Objectivo (%)    - - - Alerta (%)



**Acções:**

## Performance dos Processos

### Qualidade no Processo

**Indicador:**

Nº peças não conforme por peças produzidas

**Descrição:****Fórmula de Cálculo:** $100 \times \text{N}^\circ \text{ peças não conforme} / \text{N}^\circ \text{ peças produzidas}$ **Dimensões de análise:**

Tempo; Tipo não conformidade

**Responsável:**

Produção; Qualidade

**Fontes de Informação:**

SAP (mód. Produção)

**Periodicidade de Actualização:**

Mensal

**Referência de Comparação:**

Últimos 12 meses; melhor prática

**Valores:**

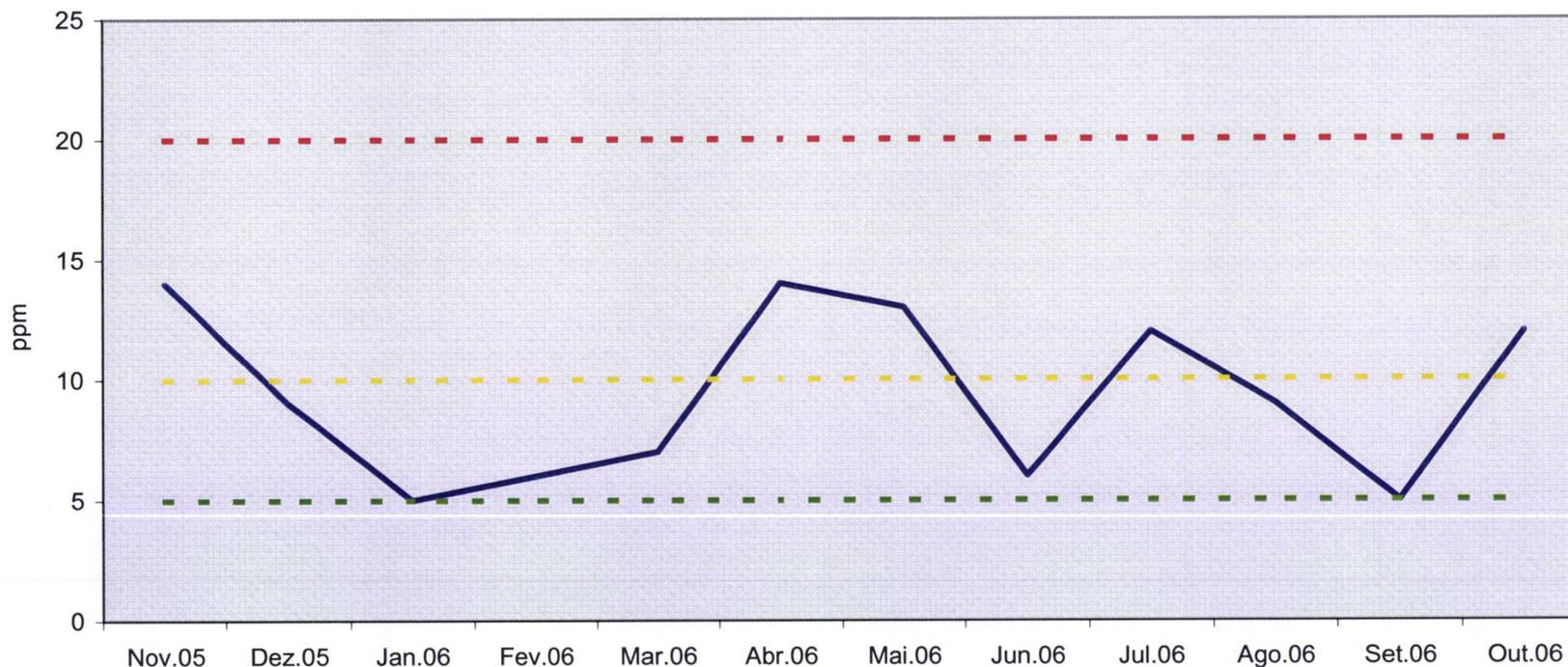
Data	Alerta	Objectivo	Alerta
31-10-2006	15	0	10

**Reclamações do cliente (ppm)**

Set.06	Out.06	Média 12 meses
5	12	9,3

Alerta	Objectivo	Alerta
20	10	5

— ppm — Alerta — Objectivo — Alerta



**Acções:**

## Impacto no Cliente

### Qualidade no Processo

**Indicador:** Reclamações do cliente (ppm)

**Descrição:** ...

**Fórmula de Cálculo:** Nº de reclamações / 1.000.000

**Dimensões de análise:** Tempo

**Responsável:** Produção; Qualidade

**Fontes de Informação:** SAP (mód. Produção)

**Periodicidade de Actualização:** Mensal

**Referência de Comparação:** Últimos 12 meses; melhor prática

**Valores:**

Data	Alerta	Objectivo	Alerta
31-10-2006	15	0	10