



MESTRADO EM GESTÃO

A Gestão Sustentada das Organizações –
“O *Balanced Scorecard* como uma
ferramenta de gestão sustentável”

(Dissertação de Mestrado)

Paula Alexandra Pereira (201127825)

Barcarena, Setembro de 2014

A Gestão Sustentada das Organizações:

O *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão sustentável.

Mestrado em Gestão

UNIVERSIDADE
ATLÂNTICA

MESTRADO EM GESTÃO

A Gestão Sustentada das Organizações –
“O *Balanced Scorecard* como uma
ferramenta de gestão sustentável”

(Dissertação de Mestrado)

Paula Alexandra Pereira (201127825)
Dissertação orientada pelo Professor Doutor Carlos Rodrigues

Barcarena, Setembro de 2014

A Gestão Sustentada das Organizações:

O *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão sustentável.

Mestrado em Gestão

“o autor é o único responsável pelas ideias expressas neste relatório”

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Rodrigues, pelo conhecimento transmitido, pela orientação, pela ajuda sempre disponível, pelo interesse e entusiasmo.

À minha família, sempre.

Aos meus colegas de Mestrado, pela companhia, apoio incondicional e muitas horas de trabalho.

A todos os Professores do Curso Mestrado em Gestão, muito obrigada.

Título

A Gestão Sustentada das Organizações – “ O *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão sustentável”.

Resumo

A actual conjuntura económica marcada pela globalização dos mercados e pela crescente competitividade entre as organizações estimula o surgimento de novas metodologias de avaliação e acompanhamento do desempenho organizacional.

No sentido de superar os desafios colocados pela nova realidade empresarial, Kaplan e Norton (1992) introduziram, no início da década de noventa do séc. XX o conceito de *Balanced Scorecard* (BSC).

A metodologia do BSC determina que todos os aspectos do negócio que podem influenciar o desempenho e o valor organizacional devem ser representados numa perspectiva, que equilibrada com outras perspectivas do *scorecard* gera os principais indicadores para os futuros resultados financeiros das empresas, nesta óptica o BSC integra um núcleo válido de perspectivas para a avaliação de desempenho organizativa, especialmente financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

No entanto, vários elementos do ambiente empresarial e de organização estão ausentes ou quando referenciados, a sua importância não é completamente revelada e demonstrada, neste caso, está a Responsabilidade Ambiental e Social das organizações, que apesar das evidências que sustentam o seu impacto positivo no valor de empresa e nos resultados financeiros da organização.

Nesta dissertação é abordado o conceito de Responsabilidade Ambiental e Social descrevendo a importância e a necessidade de integração de indicadores na identificação de iniciativas que alinhadas à visão e estratégia empresarial potenciam o impacto e as sinergias que o BSC pode originar dentro de uma organização contemporânea.

Abstract

Today's economic situation painted by the market globalization and the competition between enterprises stimulates the birth of new methodologies of evaluation and performance analysis. To tackle the new matches set by the new reality of business, Kaplan and Norton (1992), introduced, at the beginning of the 90's the concept of *Balanced Scorecard*.

The scorecard methodology advocates that all the business aspects that can influence performance and organizational value should be represented in a perspective, which balanced with the other scorecard perspectives generates the leading indicators for future corporate financial results, in this optic BSC integrates core and valid perspectives for organizational performance appraisal, such as Financial, Customer, Internal Processes and Learning & Growth.

Even though, several elements of business and organization environment are absent or if referenced, its importance is not completely revealed and demonstrated, in this case is Corporate Environmental and Social Responsibility, despite of the empirical evidences that sustain its impact on organizational value and in the financial results of the organization.

In this work is approached the Corporate Environment and Social Responsibility concept describing the importance and necessity of integrating “responsible” indicators, in order identify initiatives that aligned to corporate strategy and vision, potentiate balanced scorecard impacts and synergies within a contemporary organization.

Palavras-chave

Balanced Scorecard; Gestão Estratégica; Responsabilidade Ambiental e Social

Keywords

Balanced Scorecard; Strategic Management; Environmental and Social Responsibility

Índice

Índice	10
Abreviaturas e Siglas	11
Índice de Figuras	12
Índice de Tabelas	12
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	14
1. Introdução	14
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	17
2.1 Responsabilidade Social e Governança	17
2.2 Gestão Estratégica e seus Instrumentos	19
2.2.1 Estratégia e competitividade	22
2.2.2 Gestão da Estratégia por meio da medição do desempenho	23
2.2.3 Sistemas de Medição de Desempenho (SMD)	25
2.2.4 Instrumentos de análise e avaliação estratégica	27
2.2.5 Balanced Scorecard vs Tableau de Bord	33
2.3 Balanced Scorecard	36
2.3.1 Perspectivas	40
2.3.2 Componentes	45
2.3.3 O Balanced Scorecard, o Desempenho Ambiental e a Responsabilidade Social	46
2.3.4 Casos de Estudo – Exemplos de empresas com BSC	50
2.4 Síntese do Enquadramento Teórico	60
CAPÍTULO III - METODOLOGIA	63
3. Metodologia	63
CAPÍTULO IV – MODELO DE ANÁLISE PARA A GESTÃO SUSTENTADA	70
4. Estudo	70
4.1 A Responsabilidade Corporativa e o Balanced Scorecard	72
	10

A Gestão Sustentada das Organizações:

O *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão sustentável.

Mestrado em Gestão

4.2	Medidas e Indicadores de Responsabilidade Organizacional	76
4.3	O valor da Responsabilidade Corporativa	79
CAPÍTULO V – RESULTADOS		81
5.1	Como classifica o modelo do BSC como uma ferramenta de gestão?	83
5.2	Considera o BSC um modelo completo?	83
5.3	Como considera as perspectivas do BSC quanto à providência de uma visão global do desempenho da organização?	84
5.4	Acções de responsabilidade ambiental e social acrescentam valor às organizações?	85
5.5	Organizações que tenham como um dos seus objectivos atingirem uma estratégia de Responsabilidade ambiental e social devem integrá-la como uma perspectiva do BSC?	86
5.6	A responsabilidade ambiental e social pode representar uma vantagem competitiva no mercado?	87
CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO DE RESULTADOS		87
CAPÍTULO VII - CONCLUSÕES		91
7.1	Proposta para tema futuro	93
8	Bibliografia	94
9	Anexos	99

Abreviaturas e Siglas

- BSC – *Balanced Scorecard*

- EVA – Valor Económico Agregado

- RCI – Rendimento do Capital Investido

- ROCE – (*Retur on Capital Employed*) – Retorno do Capital Investido

- ROI – (*Return on Investment*) Retorno sobre o Investimento

- *Stakeholders* – Partes Interessadas

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo dos 7 S's da McKinsey	31
Figura 2 – Modelo de <i>Balanced Scorecard</i> adaptado de Kaplan e Norton, 1992.	37
Figura 3 - Modelo adaptado de Chase et al.(2006) – Mapa Estratégico Genérico de Kaplan e Norton.	51
Figura 4 - Modelo adaptado de Chase et al. (2006) – Mapa Estratégico da Rockwater.	59
Figura 5 – Inclusão de uma nova Perspectiva de Cultura Corporativa no modelo de BSC.	71

Índice de Tabelas

Tabela 1 – O sistema de Elaboração Estratégica (VCP) adaptado de Francisco Lopes dos Santos, 2004.	22
Tabela 2 – Perspectiva Financeira	41
Tabela 3 – Perspectiva dos Clientes.....	42
Tabela 4 – Perspectiva dos Processos Internos.....	44
Tabela 5 – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	45
Tabela 6 – Exemplos de indicadores de desempenho ambiental e sociais integrados nas perspectivas do BSC.	49
Tabela 7 – Vantagens e desvantagens da metodologia qualitativa.	66
Tabela 8 – Resultados de Regressão da relação entre BSC e Resp. Social Org. (adaptado de Ahmad, 2008).....	74
Tabela 9 – Resultados de Regressão da relação entre as perspectivas financeira, clientes, aprendizagem e desenvolvimento e processos internos com a Responsabilidade Social Organizacional (adaptado de Ahmad, 2008)	75
Tabela 10: Indicadores de Responsabilidade Social Organizacional (Orientação sobre Indicadores de Responsabilidade Corporativa em Relatórios Anuais), adaptado de Pilão (2011)	78
Tabela 11: Caracterização dos entrevistados	81
Tabela 12: Enquadramento e Guião de entrevista	82

“O segredo do sucesso não é prever o Futuro, é criar uma organização que prosperará num futuro que não pode ser previsto”

Michael Hammer

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1. Introdução

A competição global (mercados abertos) e a oferta de produtos e serviços tornaram possível a que pessoas e empresas assumissem uma posição mais exigente e consciente sobre as suas actividades e tudo o que as rodeia (preços, prazos, qualidade, serviços pós-venda, etc.).

Assim sendo, procuram soluções que atendam às suas necessidades e que lhes possibilitem a agregação de valor para si próprios e para os seus negócios.

Num ambiente tão mutável como o que vivemos, o estanque, constante e previsível não são adjectivos que se adequam ao crescimento de mercado, à procura e oferta das necessidades dos clientes, ao ciclo de vida dos produtos, ao grau de mudança tecnológica, ou mesmo à natureza da competição do meio envolvente.

Como consequência, as empresas vêm-se impelidas a rever as suas estratégias e a analisar as suas capacidades, de forma a responder positivamente às mudanças e desafios que encontram.

O meio envolvente trouxe maior complexidade e as organizações deixaram de ser poder governadas a partir da relação puramente hierárquica. Os interesses das pessoas diversificaram-se e trouxeram para as organizações maior complexidade.

A definição de uma estratégia de actuação e um bom planeamento deve equacionar todas as possibilidades para rentabilizar ao máximo o uso dos seus recursos materiais e humanos, reduzir os seus custos tangíveis e intangíveis, apostar na inovação e dinamizar os seus esforços. Desta forma conseguirá assumir uma posição competitiva no mercado, assegurar rentabilidade, agregar valor e satisfazer todos os seus *stakeholders* (partes interessadas).

Neste processo não se inclui apenas uma reformulação estratégica e reconfiguração do desempenho das operações, mas principalmente, o uso de sistemas adequados de medição de desempenho e uma eficaz gestão das estratégias adoptadas.

Autores como Kershaw (2004) argumentam que em economias de baixo crescimento, com competição a nível global e com o aumento das expectativas dos clientes, aliar a gestão diária com a estratégia adoptada torna-se mais necessário que nunca.

As empresas que tenham a capacidade de ajustar os seus sistemas de medição de desempenho para reflectir o ajuste da estratégia têm maior probabilidade de subsistir e crescer.

Hawawini, et al. (2003), por sua vez, defendem que são os factores específicos de cada empresa, isto é, as suas características que lhes conferem vantagem competitiva, ou os seus pontos fortes, que promovem o seu desempenho financeiro, e não as características do sector no qual ele se enquadra.

Hitt et al. (2005) apontam a importância do ambiente externo como determinante para o sucesso da empresa e seus retornos, isto é, a complementaridade do exterior e das capacidades da empresa influenciam a sua rentabilidade.

Tendo em conta esta complexidade, tem a presente dissertação como objectivo, investigar se a utilização de um modelo *Balanced Scorecard* (BSC) apresenta limitações como instrumento de gestão estratégico e de que modo a dimensão ambiental e social pode contribuir para a sua optimização.

Para tal, propõe-se responder a algumas questões de investigação que visam consolidar a conclusão alcançada no final desta tese, são elas:

Q1: Será que o BSC dá resposta plena ou deverá ser melhorado?;

Q2: Impactos da utilização do modelo de BSC nas organizações;

Q3: Adequabilidade da inserção de indicadores de carácter ambiental e social no modelo do *Balanced Scorecard*;

Q4: Utilização do modelo BSC, na vertente ambiental e social, como ferramenta estratégica de medição de desempenho sustentado das empresas.

Dada a natureza qualitativa da informação requerida, o estudo de caso será o instrumento metodológico a ser utilizado nesta investigação. Um número variável de estudos de caso será utilizado de forma a definir quais os indicadores de gestão que conduzem ao aumento do desempenho sustentado das organizações, assim como determinar quais as principais vantagens de implementar um sistema de gestão como o BSC, assim como a utilização de ferramentas qualitativas como o questionário e entrevistas a gestores de modo a validar a relevância dos objectivos definidos.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Responsabilidade Social e Governação

Rodrigues, et al. (2012) descrevem que, uma das definições do conceito de Responsabilidade Social das Organizações passa por associar o mesmo ao conjunto de comportamentos voluntária e conscientemente assumidos por uma organização, para ser eficiente na utilização ética dos recursos postos à disposição da sociedade, procurando contribuir para a melhoria da qualidade de vida de todos os seres humanos.

Seabra, et al. (2009), fundamentam que num mundo cada vez mais competitivo, a responsabilidade social das organizações e a Qualidade tornaram-se alicerces fundamentais de qualquer organização que queira garantir a sua existência e, conseqüentemente, a sua competitividade. A Responsabilidade Social das Organizações e a Qualidade surgem assim, não como um luxo, mas como uma necessidade imperiosa, real e fundamental para as organizações, na medida em que fortalece a confiança que os *stakeholders* (partes interessadas) têm na organização. Essa confiança vai permitir o aumento no número de transacções, o que conseqüentemente possibilita um crescimento sustentável das organizações, das regiões e do país.

A actividade das organizações gera impactos, a nível económico, social e ambiental. Por esta razão, a opinião pública tem, cada vez mais, um maior grau de exigência sobre o desempenho das organizações, a estes níveis.

As acções implementadas no âmbito da responsabilidade social das organizações e da qualidade devem ser consistentes, regulares, continuadas, não devendo dar-se apenas por questões de marketing ou de discricionarieidade (Seabra, et al. 2009).

A responsabilidade social das organizações vai além do que é legalmente exigível. O processo de implementação destas práticas deverá assentar no diálogo com as partes interessadas, uma vez que a empresa ao ser socialmente responsável e ao adoptar sistemas de gestão da qualidade, terá ela própria, legitimidade para exigir práticas semelhantes aos *stakeholders*, especialmente os que se encontrem a montante.

Nos dias de hoje, a expressão Governança assumiu grande importância no vocabulário de gestão das empresas.

Rodrigues (2012) define governação como a forma como os governos e outras organizações interagem, como se relacionam com os cidadãos e como as decisões são tomadas, fundamentalmente, é o processo como os elementos da sociedade se estruturam para exercerem o poder e a autoridade. A governação remete para os mecanismos de regulação, implicando cooperação e coordenação a vários níveis.

Este conceito assume uma amplitude que pode ir desde a noção restrita do sistema formal de prestação de contas de gestão de topo aos accionistas, até a um sentido mais lato, que pode incluir toda a rede de relações formais e informais que envolvem a organização e as suas consequências para a sociedade em geral (Rodrigues, 2012).

Rodrigues (2008), citado por Rodrigues (2012) tenta precisar este conceito, esclarecendo que ela se debruça sobre o estudo de formulação, de implementação e do controlo das escolhas estratégicas dos gestores de topo, ou seja, está essencialmente ligado ao processo de formação das decisões dos administradores.

No âmbito das ciências de gestão, o tema de governança é tão antigo quanto a existência das próprias empresas (Gomez, 2001, por Rodrigues, 2012). Actualmente, o sistema de governança ou governação pode ser entendido como o conjunto das relações entre a administração de uma organização e os seus interessados (*stakeholders*), referindo-se tanto à estrutura através da qual se determinam os objectivos, como a monitorização do desempenho organizacional, ou seja, trata-se de um sistema que se debruça tanto sobre os aspectos internos de uma organização (controlo interno) como sobre os seus aspectos na sua relação com os outros *stakeholders* (Cadbury, 1999 citado por Rodrigues, 2012).

Com base na contribuição das várias teorias da governação empresarial, sobretudo assentes no conceito de sustentabilidade assume-se a definição da governança das organizações, como a necessidade essencial de assegurar uma maior participação aos vários interessados e o estabelecimento de uma estrutura de órgãos, que separa

nitidamente os interesses da propriedade (ou políticos) dos interesses técnicos da gestão (Rodrigues, 2012).

As organizações estão e são cada vez mais complexas logo a governação serve para dar resposta a esta complexidade.

Às noções de Responsabilidade Social das Empresas e de governação das empresas, associou-se a noção de desenvolvimento sustentável, que preconiza um desenvolvimento ambiental adequado atendendo às necessidades presentes e assegurando a sustentabilidade das gerações futuras (ONU, Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento).

2.2 Gestão Estratégica e seus Instrumentos

Segundo Santos (2004), de uma forma genérica, poder-se-á afirmar que Estratégia consiste na tomada de opções que orientam a vida subsequente de uma organização ou de um indivíduo.

Como resultado dessas opções deve originar um conjunto articulado de orientações práticas para as várias acções, as quais visam garantir a coerência e a consistência com essa escolha estratégica. Essas orientações constituem o planeamento estratégico. O ciclo completa-se com a realização prática do planeado, estágio em que o estratégico e o operacional se misturam.

Estas três fases – escolha, planeamento e execução estratégicas – que constituirão a Gestão Estratégica podem estar, ou não, claramente separadas no tempo e quanto aos actores que as protagonizam.

Santos (2004) define que o processo de elaboração estratégica deve ser concebido como um sistema que integra e inter-relaciona três níveis, hierarquizados mas complementares, de reflexão, que habilitem a ligação coerente e consistente entre a concepção teórica e a prática operacional.

Identificam-se os seguintes níveis:

- 1) O nível dos pressupostos da elaboração estratégica, a Visão Estratégica, que resulta da reflexão elaborada para a efectivação da análise estratégica e é constituído pelo quadro global de definições centrais da estratégia;
- 2) O nível das regras da elaboração estratégica, a Coesão Organizativa, que advém da reflexão executada para a decisão por uma opção ou escolha estratégica e é constituído pelas políticas e sistemas a dar prossecução;
- 3) O nível das normas da elaboração estratégica, o Posicionamento Competitivo, que advém da reflexão realizada para a sistematização do plano de execução estratégica e é constituído pelas actividades, processos e procedimentos que guiam diariamente a organização.

Pressupostos, Regras e Normas são os conteúdos, respectivamente, da Visão Estratégica, da Coesão Organizativa e do Posicionamento Competitivo e interrelacionam-se de forma sistemática garantindo assim a coerência do sistema.

Para Santos (2004), estes três níveis – Visão, Coesão e Posicionamento – dada a sua relação sistémica são igualmente importantes e a sua estabilidade e equilíbrio recíprocos devem permanecer por prazo suficientemente longo, isto é, não se deve confundir a modificação de normas como alteração do Posicionamento, antes como seu aprofundamento, nem a substituição de sistemas ou reformulação de políticas como alteração da Coesão, mas antes como a sua evolução.

Apresenta-se na Tabela 1, uma síntese dos três níveis de Elaboração Estratégica, com os respectivos elementos do sistema, as questões a que devem responder e o tipo de resultado desejado.

Elemento do sistema	Questões a que deve responder	Tipo de <i>Output</i> desejado
Pressuposto da elaboração estratégica ou Visão.	<p>O que nos é permitido fazer com as nossas capacidades tecnológicas, de <i>Know-how</i> e de competências manter-se-á pertinente?</p> <p>Os segmentos de mercado manter-se-ão?</p> <p>A rivalidade permanecerá como actualmente?</p>	<p>Definição do negócio e do campo de actividades.</p> <p>Motivação e finalidades da empresa e empresário.</p> <p>Missão da empresa.</p> <p>Vocação da empresa.</p> <p>Visão do negócio.</p> <p>Valores da empresa.</p> <p>Orientação da estratégia.</p>
Regras da elaboração estratégica ou Coesão.	<p>Quais os sistemas a modificar, aprofundar, substituir ou criar?</p> <p>Quais as políticas a modificar, aprofundar, substituir ou criar?</p> <p>Que estrutura e processo de decisão?</p>	<p>Sistemas: de informação, de qualidade, de formação, de avaliação e controlo, de inventários, etc.</p> <p>Políticas: de investimento, de aprovisionamentos, comercial, financeira, de recrutamento, de internacionalização, de comunicação, etc.</p>
Normas da elaboração estratégica ou Posicionamento.	<p>Quais os processos críticos de execução estratégica e como os normalizar?</p> <p>Quais as actividades da</p>	<p>Normas de inter relação e consistência entre processos e actividades.</p> <p>Normas e procedimentos</p>

cadeia de valor centrais para a organização?	comerciais, de qualidade, de comunicação, etc.
Qual o grau de autonomia e de decisão dos actores?	Plataformas de relacionamento entre actividades internas e externalizadas.
Quais os segmentos a dar prioridade?	Desenho das ofertas.

Tabela 1 – O sistema de Elaboração Estratégica (VCP) adaptado de Francisco Lopes dos Santos, 2004.

2.2.1 Estratégia e competitividade

Para que as organizações se tornarem competitivas necessitam de delinear uma estratégia adequada de forma a poder definir claramente a Missão e a Visão de futuro com a estrutura, cultura e organização da empresa.

Para Mintzberg (2001), não existe a definição de uma melhor estratégia e o procedimento mais adequado a uma organização pode não ser o ideal para se utilizar em todas as organizações.

Esta estratégia requer uma compreensão completa do que é o contexto em questão e como este realmente funciona. Para Mintzberg, a estratégia preocupa-se em impor padrões estruturais de comportamento numa organização. No entanto, verifica-se, actualmente, que gerir a estratégia é gerir a mudança, logo quando se proporciona uma alteração de natureza estratégica possível, desejável ou necessária deve-se actuar em seguida.

A capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si.

A gestão estratégica proporciona às empresas um conjunto de benefícios que se podem vir a traduzir em vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Teixeira (2011) traduz essas vantagens em três grandes benefícios proporcionados pela gestão estratégica:

- 1) Consistência de acção;
- 2) Gestão mais pró-activa;
- 3) Maior envolvimento do pessoal.

De acordo com o autor, estes benefícios traduzem-se respectivamente, quando existe a partilha de uma ideia em comum (Visão) e esta é aceite, entendida e assimilada por todos os colaboradores. A adesão plena e a consciência dos objectivos definidos e comunicados por todo o pessoal conduzem à concretização dos mesmos.

Conduz a uma gestão mais pró-activa e consciente do ambiente externo em que se insere. Esta gestão traduz-se num trabalho orientado para os resultados com vista à prossecução concreta dos objectivos, quer dos que são definidos por processos internos ou pelos influenciadores externos.

Sendo que o principal benefício da gestão estratégica passa pelo envolvimento dos colaboradores dos diversos níveis, partilhando e vivendo a cultura da empresa. Esta integração redundará em maiores níveis de motivação e empenho nas tarefas que lhe são atribuídas.

2.2.2 Gestão da Estratégia por meio da medição do desempenho

Tangen (2004) refere que o objectivo primordial de um sistema de medição de desempenho é o de promover uma gestão pró-activa e focada nos resultados de curto e longo-prazo nos diferentes tipos de desempenho das organizações, nas diferentes perspectivas (clientes, accionistas, concorrência, processos internos e aprendizagem e inovação) e em todos os níveis organizacionais.

Kennerly e Neely (2002, 2003) e Bourne et al. (2005) comentaram que são poucas as evidências de que as organizações gerem os seus sistemas de medição de desempenho

de maneira a espelharem o contexto organizacional. Alertam, ainda, que as organizações estão a introduzir novos indicadores para reflectir as novas prioridades estratégicas e, sem descartar os indicadores das prioridades anteriores, acabam por colectar dados pouco consistentes e com fraca correlação entre si.

Os sistemas de medição de desempenho devem contemplar indicadores financeiros e não-financeiros.

A gestão estratégica e a análise do desempenho devem basear-se em sistemas de indicadores que mostrem a coerência entre os indicadores, os factores críticos de sucesso, as estratégias competitivas e os objectivos estratégicos.

Bourne et al. (2005) referem que existem poucos estudos sobre o uso da medição de desempenho que realmente têm impacto no desempenho final das empresas.

Voelpel et al. (2004) acrescentam que as empresas devem implementar sistemas de medição que possibilitem uma visão ampla de todo o sistema sócio-cultural do negócio.

Robson (2005) complementa que o sistema de medição de desempenho deve considerar a cultura e as consequências psicológicas dos envolvidos, uma vez que a maneira como o sistema de medição de desempenho é desenvolvido pode torná-lo um facilitador ou servir de barreira ao alcance dos objectivos estratégicos. Para que as estratégias sejam implementadas e alcancem o seu potencial de sucesso é necessário um comprometimento da gestão de topo e execução, logo o compromisso da gestão de topo e das chefias devem garantir um comportamento fortemente direccionado para o desempenho.

O sistema de medição de desempenho só se torna indispensável quando decorre de uma estrutura planeada, com objectivos bem definidos que permitam utilizar os dados fornecidos por esta metodologia. A medição sistemática e estruturada permite às organizações monitorizar o seu desempenho e, desta forma, adoptar mudanças, com base nessas informações pertinentes e confiáveis, conforme ocorrem mudanças nos mercados.

As organizações que têm a capacidade de medir constantemente o seu desempenho e usar essa informação de forma construtiva para alcançar novas metas, quota de mercado, etc, são as que se têm mantido na liderança dos mercados e utilizar esta metodologia é uma das suas características.

2.2.3 Sistemas de Medição de Desempenho (SMD)

Para Kaplan e Norton (2001), os indicadores de desempenho revelam-se imprescindíveis e devem ser considerados como ferramenta de suporte aos processos de planeamento estratégico e de controlo das estratégias adoptadas e implementadas.

Autores como Bourne et al. (2003) e Neely (1998) consideram que os sistemas de medição de desempenho consistem no processo de quantificar as acções que levam ao desempenho. Definem eficácia como sendo a dimensão na qual os requisitos dos clientes são alcançados e satisfeitos, ao passo que eficiência é a medição de como, economicamente, os recursos da organização são utilizados para atingir esse nível de satisfação, logo um sistema de medição de desempenho pode ser definido como um conjunto de indicadores usados para quantificar a eficiência e eficácia das acções e decisões tomadas.

Bourne et al. (2003) complementam que um sistema de medição de desempenho engloba um conjunto de indicadores multidimensionais que incluem indicadores financeiros e não-financeiros, e ainda indicadores externos e internos usados para planear e gerir um negócio.

A medição e controlo do desempenho de um negócio só se torna relevante se estiverem estruturadas de maneira a permitir a comparação da eficiência e eficácia das acções e avaliar o seu impacto sobre os *stakeholders*.

Conforme Neely et al. (2002), decidir o que medir ou não, obriga a que os gestores definam e explicitem as prioridades estratégicas. Quando os indicadores são compatíveis com a estratégia da organização, eles influenciam comportamentos que são consistentes com a estratégia. Desta forma, as medições de desempenho adequadas não

são meros meios de comunicação da estratégia, mas sim impulsionadores do controlo e sua implementação.

Kaplan e Norton (1997) e Niven (2005) afirmam que a incoerência entre a formulação e a implementação de estratégias é causada por barreiras criadas pelos sistemas de gestão tradicionais para comunicar as estratégias, alocar recursos, definir os objectivos para os diferentes departamentos, equipas e indivíduos e o sistema de *feedback*. Eles identificaram quatro barreiras específicas na implementação das estratégias; visões e estratégias não executáveis; estratégias não associadas às metas de departamentos, equipas e indivíduos; estratégias não associadas à alocação de recursos a curto e longo prazo e sistemas de *feedback* tático e não estratégico.

A questão do comportamento e comprometimento organizacional será possivelmente um dos pontos mais críticos na discussão da análise das falhas estratégicas nas empresas, que estão directamente relacionados com a sua implementação e execução.

Robson (2005) argumenta que a maneira de instigar uma cultura de alto desempenho passa por construir sistemas de medição de desempenho que encorajam estados psicológicos específicos. São sistemas criados que ao utilizar princípios psicológicos adequados, poderão conduzir a uma rápida mudança no comportamento das pessoas e criar uma cultura de alto desempenho, característica fundamental para que se atinja o alcance dos objectivos estratégicos.

“O uso de indicadores como linguagem ajuda a traduzir conceitos complexos e frequentemente obscuros em ideias mais precisas que alimentam e mobilizam todos os indivíduos em acção dirigidas à realização dos objectivos organizacionais. A ênfase na construção da relação de causa e efeito no BSC será um raciocínio sistémico, que permite que os indivíduos nos diversos sectores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel das outras pessoas, além de facilitar a definição de vectores de desempenho e as iniciativas correlatas que não medem apenas a mudança, como também a alimentam.”, Kaplan e Norton (1997, P. 283).

A relação de causa e efeito entre os indicadores de desempenho deve, de alguma maneira, estar vinculada aos objectivos financeiros da organização. Quanto mais competitivo e mais rápidas forem as mudanças no ambiente, mais necessário se torna entender como e quais as acções e actividades que contribuem para os resultados.

Assim sendo, torna-se necessário distinguir entre indicadores, os que demonstram tendências para atingir resultados e os que apenas mostram quais os resultados atingidos.

Os *lagging indicators* indicam os resultados passados, já ocorridos e que já não podem ser alterados, como por exemplo, o lucro; ROI; ROCE; Quota de mercado, etc.

Os *leading indicators* são aqueles que levam, ou ajudam a conduzir, ao desempenho como por exemplo: produtividade; formação; qualidade; flexibilidade; reclamações de clientes; inventário em processo; etc.

No seguimento deste raciocínio, Kaplan e Norton (1997, 2001) propõem o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma forma de gestão estratégica.

O BSC acaba por conseguir reflectir o equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazo, entre as medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e indicadores de resultados, e ainda, entre as perspectivas internas e externas.

Para que os sistemas de gestão, assim como os indicadores de desempenho sejam completos, devem especificar de que forma a melhoria nas operações, no atendimento aos clientes e em novos produtos e serviços se relacionam com um melhor desempenho financeiro.

2.2.4 Instrumentos de análise e avaliação estratégica

De entre as várias ferramentas de controlo disponíveis, ao serviço dos gestores, é de salientar duas de natureza, essencialmente, quantitativa – o controlo orçamental e os rácios (controlo financeiro) e duas de natureza, essencialmente, qualitativa – o modelo dos 7 S's da McKinsey e o BSC.

Outro instrumento que teve grande importância, principalmente na Europa, foi o *Tableau de Bord*.

O controlo orçamental é um tipo de controlo que tem por base os orçamentos efectuados. Os orçamentos são planos financeiros onde se estabelecem as quantidades e os valores como custos e proveitos, receitas e despesas, pagamentos e recebimentos, entre outros. Os orçamentos podem ser anuais, plurianuais, semestrais, mensais ou até relativos a prazos menores. Podem ainda ser globais ou gerais – relativos a toda a empresa ou organização – ou parcelares (parciais), se relativos exclusivamente a uma área, departamento ou função.

Os orçamentos globais plurianuais referidos a uma organização desdobram-se em orçamentos parcelares e em orçamentos de prazos mais curtos permitindo assim um controlo quase permanente ao longo do tempo e em cada um dos vários patamares da estrutura organizacional da empresa. Quando são tecnicamente bem elaborados e fazem parte do processo de planeamento estratégico e têm a participação significativa das pessoas mais envolvidas na estratégia da empresa são uma ferramenta fundamental na monitorização e controlo da estratégia prosseguida.

O processo de planeamento estratégico pode assentar na interligação, desde o princípio dos orçamentos e dos planos estratégicos dos negócios e da organização, podendo tornar o processo mais ágil e menos moroso.

Os rácios indicadores que, de uma forma rápida e sintética, permitem formar uma opinião sobre a situação ou evolução de uma empresa sob o ponto de vista financeiro, económico, técnico ou outro, são usados na avaliação da situação e evolução das empresas. São formados a partir do quociente de duas grandezas (geralmente obtidas da contabilidade) e permitem formar uma opinião por vezes mais rigorosa do que a análise isolada das grandezas que lhes deu origem.

Quando devidamente escolhidos, um pequeno número de rácios pode transmitir informação sintética mas valiosa para a avaliação da gestão estratégica de uma empresa. Os rácios que se seguem são exemplos utilizados:

Adaptado de Teixeira, 2012

- Liquidez imediata: Disponibilidades / Débitos de curto prazo
- Liquidez reduzida: (Disponibilidades + Créditos de curto prazo) / Débitos de curto prazo
- Liquidez geral: Activo circulante / Débitos de curto prazo
- Cobertura do Imobilizado: Capitais Permanentes / Activo imobilizado
- Autonomia financeira: Capitais permanentes / Passivo total
- Solvabilidade total: Capitais próprios / Passivo total
- Tempo médio de cobrança (em meses): Créditos / Vendas x 12
- Tempo médio de pagamento de dívidas (em meses): Débitos / Compras x 12
- Tempo médio de rotação de <i>stocks</i> (em meses): <i>Stock</i> médio / Vendas (custo) x 12
- Rendabilidade do capital próprio: Resultados líquidos / Capital próprio (médio) x 100
- Rendabilidade do activo total: (Resultado líquido + Custos financeiros) / Activo total (médio) x 100
- Rendabilidade das vendas: Resultados líquidos / vendas x 100
- Alavanca financeira (<i>Leverage</i>): $RL/CP = (RL + EF) / A \times A / CP \times RC / (RL + EF)$.
- Ponto crítico das vendas: $Kf / (1 - w)$ ($W = Kf / v$)
- Produtividade da mão-de-obra: Produção / Volume da mão-de-obra
- Produtividade dos Equipamentos: Produção / Volume dos equipamentos

O modelo dos 7 S's da McKinsey, desenvolvido pela McKinsey e explicado por dois dos seus consultores (*Peters e Waterman*) no *bestseller* «*in search of Excellence*», qualifica-se como uma boa ferramenta para avaliar qualitativamente a estratégia de uma empresa, podendo ser usado numa grande variedade de situações onde a perspectiva do alinhamento da estratégia se revela importante. Permite ajudar a melhorar o desempenho de uma empresa, analisar preventivamente os efeitos de mudanças futuras no seu desempenho, alinhar os departamentos e os processos durante uma fusão ou aquisição e determinar a melhor forma de implementar uma estratégia proposta.

São descritos neste modelo factores necessários para que uma organização opere do modo mais eficiente possível. A ideia central do modelo da McKinsey é que os gestores tenham em consideração todos os factores em conjunto, para terem a certeza que a estratégia seja implementada com êxito.

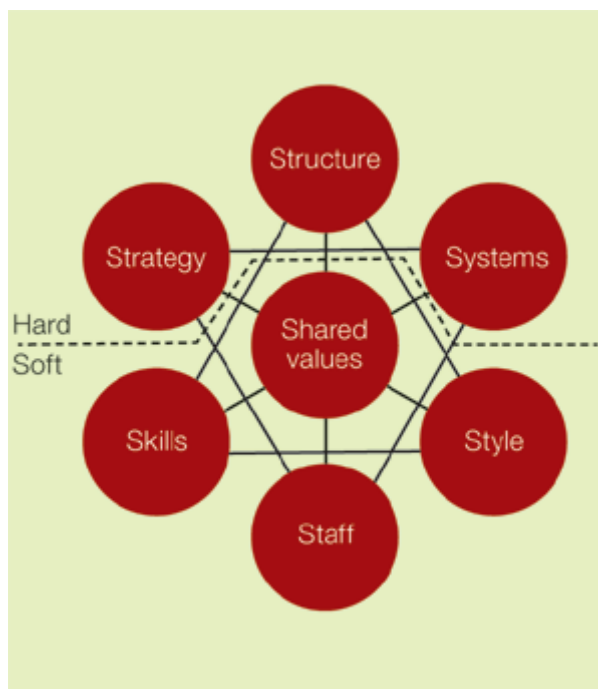
O diferencial deste modelo é a sua simplicidade e a complexidade que se segue quando se entende que esses componentes não são explicados sozinhos, mas trabalham e são entendidos em conjunto. O modelo subentende que se um dos componentes se altera, automaticamente ocorrem mudanças noutros componentes.

Este modelo consegue mostrar como alterar apenas uma área pode trazer complicações em outras.

Uma organização é um conjunto complexo de sistemas inter-relacionados que interagem entre si. Quando se pretende fazer mudanças na organização é muito provável que também tenham de se alterar múltiplos factores.

O modelo dos 7 S's da McKinsey abrange sete factores interdependentes que são classificados em dois grupos: *hard* (duro) e *soft* (mole). Cada factor é designado por uma palavra que na língua inglesa começa pela letra S, daí a designação de 7S's.

Figura 1 – Modelo dos 7 S's da McKinsey



Fonte: <http://www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Qualityworld/Qualityworld-archive/Advice/The-McKinsey-7s-model/>

O grupo hard é constituído por três elementos, daí nomear-se triângulo duro. Deste grupo, tal como é ilustrado na figura 1, fazem parte a Estratégia (*Strategy*), a Estrutura (*Structure*) e os Sistemas (*Systems*).

O grupo soft é constituído pelos restantes quatro elementos e denomina-se de quadrilátero mole, dele fazem parte o Estilo (*Style*), as Pessoas (*Staff*), as Aptidões e competências (*Skills*) e a Cultura, ou os Valores partilhados (*Shared values*).

A Estratégia inclui a intenção geral e a abordagem da organização que influencia todas as outras decisões. O processo de estratégia ocorre de maneira diferente de organização, para organização incluindo a implementação da visão *topdown*, um departamento estratégico corporativo e um sistema de escolha altamente descentralizado. Uma das maiores dificuldades da implementação das estratégias é que, até ao momento que atinge a linha da frente ou o nível mais básico da organização, já ocorreram tantas

alterações pelo caminho, que a soma das acções tomadas não atingirá a intenção original.

A Estrutura da organização inclui as linhas da comunicação e como os departamentos são feitos. Isto pode incluir estruturas altas e planas, unidades próximas e separadas e vários outros padrões de criação de divisões, de pessoal e interconexão.

Os Sistemas incluem os processos e procedimentos, bem como a tecnologia e outras ferramentas que são usadas em toda a organização e na implementação da estratégia. Os sistemas e a estrutura devem ser concebidos em conjunto e a estrutura não deve certamente antes de um sistema, como muitas vezes acontece.

As Aptidões são uma parte do *design soft*. Torna-se mais fácil para uma empresa adoptar uma estratégia, quando não tem número suficiente de pessoas qualificadas para a implementar. É por isso que o processo de formação é uma base importante para a organização flexível, dos dias de hoje. As aptidões incluem habilidades organizacionais que devem ser entendidas como pontos fortes e fracos e devem ser geridos de forma adequada.

As Pessoas, uma organização diversificada tem muitas pessoas com muitos talentos que estão motivados e capazes de completar as tarefas atribuídas e concordam com elas.

O Estilo é em grande parte sobre a cultura e a abordagem geral que as pessoas tendem a tomar para trabalhar juntas, em particular, isto inclui o estilo de gestão, tal como a forma ditatorial ou inclusivamente como um gestor é.

Os Valores Partilhados são as crenças subjacentes, valores e atitudes que conduzem a todas as outras acções, incluindo a cultura organizacional e estilo de gestão. Os valores são regras sociais e são poderosos modeladores de comportamento.

O *Tableau de Bord* trata-se de uma ferramenta quantitativa, nascida em França, na década de 1930, surgiu como uma reacção à incapacidade dos dados meramente financeiros serem utilizados para a tomada de decisão. Por ser um instrumento que

surgiu na década seguinte do *crash* americano de 1929, proporcionou uma nova visão quanto à avaliação do desempenho. (Fagundes et al. 2007)

A ênfase excessiva em resultados financeiros concentra as actividades em soluções exclusivamente de curto prazo e, ao preterir os cenários de longo prazo, as organizações comprometem o seu desenvolvimento futuro. Desta forma, para se obter um diferencial no mercado global torna-se necessário avaliar o desempenho organizacional sobre várias perspectivas.

O *Tableau de Bord* é um instrumento de informação destinado ao topo da hierarquia, e fornece um quadro comparativo entre os dados presentes e as previsões futuras, permitindo a identificação de desvios, a elaboração de diagnósticos e a tomada de decisão com enfoque no curto prazo.

2.2.5 Balanced Scorecard vs Tableau de Bord

Embora tenham surgido em épocas bem distintas, o *Tableau de bord* e o *Balanced Scorecard* apresentam características muito similares, entre as quais de destacam:

- ❖ São instrumentos de medição de performances;
- ❖ Apresentam linguagem variada de cariz financeiro e não financeiro;
- ❖ Estão fortemente relacionados com os objectivos e meios de acção (factores críticos) dos gestores, procurando traduzi-los em indicadores de desempenho;
- ❖ Procuram produzir informações muito sintéticas, mas sendo sempre possível a sua desagregação (*drill down*);
- ❖ Pretendem servir de referência ao cálculo do valor dos prémios e incentivos, integrando elementos de natureza financeira e não financeira;
- ❖ Apresentam uma forte personalização, na medida em que a escolha dos indicadores é feita à luz e imagem das responsabilidades e dos meios de acção de cada gestor ou colaborador;
- ❖ Visam promover a comunicação e o diálogo internos, levando os dirigentes a definir os seus objectivos e a identificar os factores críticos no exercício das suas actividades.

Na sua concepção e utilização, ambos os instrumentos de gestão têm aspectos que os diferenciam, entre os quais de destacam:

- ❖ O *Tableau de bord* é um produto com cariz mais operacional, enquanto o BSC é um produto da estratégia;
- ❖ O *Tableau de bord*, de origem francesa, foi inicialmente concebido por um engenheiro que procurou monitorar os elementos críticos na área técnico-produtiva, enquanto o BSC foi lançado por professores de gestão da escola de Harvard com fortes raízes no estudo e divulgação da estratégia;
- ❖ O *Tableau de bord* tem vindo a ser prejudicado pelo facto de ter sido divulgado em períodos de muito fraco desenvolvimento tecnológico, enquanto o BSC foi sempre associado às tecnologias de informação, em particular a sistemas de informação para executivos e de apoio à decisão;
- ❖ No *Tableau de bord* os objectivos são definidos de forma “livre” pelos gestores, enquanto no BSC são logo enquadradas em quatro perspectivas de análise.

Qualquer uma destas opções apresenta vantagens e inconvenientes, mas deve-se reconhecer que a definição das perspectivas de análise ajuda na concepção e identificação dos objectivos.

- ❖ O *Tableau de bord* utiliza sobretudo o conceito da variável-chave (acção que irá ser empreendida e que condiciona os resultados), enquanto o BSC utiliza o conceito de factor crítico (elemento que condiciona a realização dos objectivos);
- ❖ No *Tableau de bord* a definição dos indicadores apresenta-se mais rica e abrangente (de objectivos, de meios, de convergência e do meio) do que no BSC em que apenas se distinguem os indicadores de resultados (*lead*) dos indicadores de processo (*lag indicators*);
- ❖ Enquanto o *Tableau de bord* parte da definição dos objectivos e dos planos de acção (variáveis chave) para, a partir daí, definir os indicadores de desempenho, no BSC estabelecem-se os objectivos face à estratégia, definem-se os factores críticos, para que a partir daqui, se identifiquem os planos de acção;

- ❖ Por último, deve-se referir que enquanto o *tableau de bord* se pode identificar como um produto “operacional”, o BSC apresenta-se como um claro produto de “marketing”, divulgado num ambiente de gestão mais propício para o seu uso e divulgação, quer no meio académico, quer na vida profissional.

Embora com frequência se associe o *Tableau de bord* à produção de muitos indicadores essencialmente de carácter financeiro e o BSC de carácter estratégico, o certo é que quanto à natureza e tipo de indicadores, ambos os instrumentos de gestão apresentam características muito semelhantes.

Não se pode associar o *Tableau de bord* a um repositório de indicadores financeiros, mas sim a um modelo de informação personalizado por cada gestor que quantifica o que é fundamental na sua acção e tomada de decisão.

Em geral, o *Tableau de bord* está mais dependente da perspectiva de quem o concebe para uma empresa específica e a orientação que lhe for dada pode ser estratégica com indicadores financeiros e não financeiros, mas sempre usado por gestores numa perspectiva operacional.

O sucesso da implementação destes instrumentos de gestão muito depende da cultura da gestão dos actores envolvidos e da tecnologia de informação acessível ao seu utilizador.

Por força da sua adaptabilidade aos objectivos, meios de acção e à variedade dos indicadores que lhe estão subjacentes, o uso destes instrumentos de gestão exige ainda algum investimento em sistemas e tecnologias de informação, tornando difícil a sua aplicação a muitas pequenas e médias empresas, as quais recorrem frequentemente à produção de vários “indicadores de actividade” em folhas de cálculo de Excel, sem que estes se apresentem objectivamente como um produto do *Tableau de bord* ou do BSC integrado.

2.3 Balanced Scorecard

Segundo Simons (2000), os indicadores financeiros são de extrema importância para garantir a saúde financeira, a continuidade dos negócios, a satisfação dos accionistas e os recursos financeiros para investimentos e crescimento. No entanto, estes indicadores quando são analisados isoladamente tornam-se inadequados para analisar o potencial de crescimento, avaliar a trajectória e direccionar o desempenho das empresas no novo contexto global.

Primeiramente estudado por Robert Kaplan e David Norton, em 1990, o *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu como resultado de pesquisas encomendadas por doze grandes empresas¹ norte-americanas, que constataram o aumento da ineficácia dos indicadores financeiros tradicionais quando aplicados na avaliação do seu desempenho organizacional. Esta ineficácia reflectia-se na sua falta de capacidade de medir e definir actividades que criassem valor para a organização. (Russo, 2009)

A síntese das conclusões do estudo de Kaplan e Norton foi publicada em 1992 num artigo na *Harvard Business Review* com o título “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*”.

Kaplan e Norton (1992) definiram o BSC como uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto de medidas de desempenho e objectivos estratégicos específicos, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

Estas quatro perspectivas interagem de um modo equilibrado, daí a utilização do conceito *Balanced*, por outro lado, *Scorecard* significa quantificar o desempenho através de indicadores.

O BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos indicadores de desempenho que estimulam o desempenho futuro, e engloba objectivos e

¹ *Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, Dupont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard, Shell Canada (Russo, 2009).*

A Gestão Sustentada das Organizações:

O *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão sustentável.

Mestrado em Gestão

medidas tanto para o ciclo de inovação de longo prazo como para o ciclo de operação de curto prazo.

Trata-se de uma ferramenta para a implementação da estratégia e não para a sua formulação, embora o *feedback* dos resultados direcione a reformulação das estratégias.

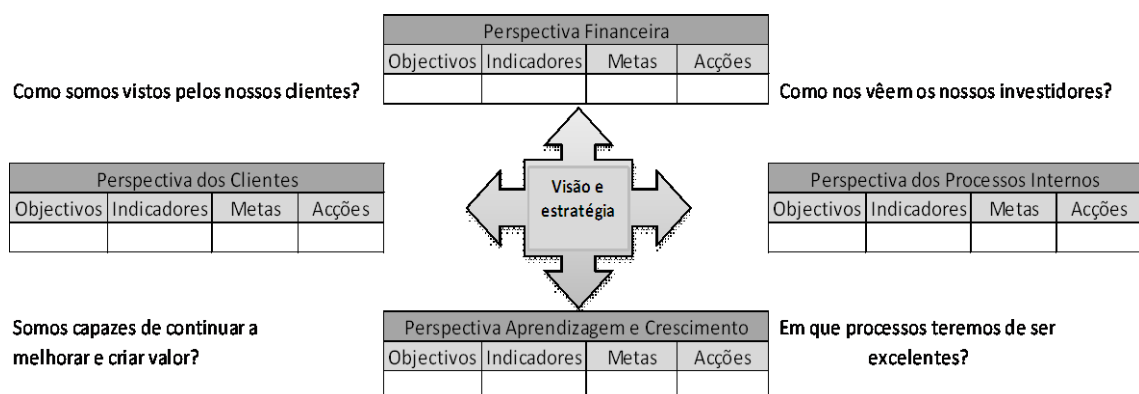
Kaplan e Norton (1997, 2004) argumentam que o BSC é um sistema de gestão estratégica, pois deriva de um processo *top-down* norteado pela missão e pela estratégia da empresa.

O objectivo principal do BSC é o alinhamento do planeamento estratégico com as acções que irão conduzir ao alcance dos objectivos estratégicos.

As quatro perspectivas relacionam-se umas com as outras numa relação de causa e efeito e podem ser visualizadas através de um mapa estratégico.

A primeira configuração do modelo do BSC é exibida no artigo de Kaplan e Norton, 1992, (figura 2), onde são apresentas as quatro perspetivas - Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, com objetivos e indicadores interligados, através de relações de causa-efeito em todas as perspetivas (Pinto, 2007).

Figura 2 – Modelo de *Balanced Scorecard* adaptado de Kaplan e Norton, 1992.



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1992, 1996a

Segundo Jordan et al. 2002, o *Balanced Scorecard*, de simples modelo de avaliação de desempenho passou a assumir o papel de instrumento de gestão estratégica das organizações. A orientação que oferece pode revelar-se por um conjunto de características e preocupações, entre as quais se podem destacar:

- Aliar os indicadores de performance à estratégia;
- Proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho;
- Ligar o controlo operacional à visão e à estratégia;
- Clarificar as relações de causa-efeito em que se acredita;
- Focalizar a atenção dos gestores para o que é mais crítico.

Kaplan e Norton (1992) defendem o recurso a quatro processos de gestão estratégica a partir do *Balanced Scorecard*, de forma a garantir a ligação e a coerência entre as iniciativas operacionais e os objectivos estratégicos. Entre elas:

I. Clarificar e traduzir a visão e a estratégia

Empresas que não tenham a sua estratégia ou orientação estratégica bem definida tão pouco conseguem clarificar e discutir a sua missão e visão. Poderão conseguir definir a missão, mas esta não se concretiza com eficácia nem é difundida pelos membros da organização, o que dificulta a sua participação activa no sucesso a longo prazo.

O BSC torna-se uma ferramenta muito útil na ultrapassagem destas barreiras, visto que, ao definir o mapa estratégico da empresa, através de uma sequência de relações de causa e efeito entre resultados e vectores de desempenho, consegue clarificar as diligências a tomar para que o sucesso na organização se torne uma realidade.

II. Comunicar e alinhar a estratégia.

A comunicação é um dos aspectos mais importantes na implementação estratégica na medida em que envolve e cria uma ligação entre os objectivos globais da organização e os seus colaboradores, promovendo o alinhamento estratégico, desta forma o BSC

permite que todos os gestores, em qualquer nível da organização entendam a estratégia a longo prazo e que os objectivos departamentais e individuais estejam de acordo com a estratégia global.

III. Planear e definir a afectação de recursos.

Sendo uma das características do BSC a clarificação dos objectivos estratégicos e a identificação dos factores críticos das organizações, este faculta uma perspectiva interessante para a afectação de recursos e gestão das actividades e programas empresariais.

Jordan et al. 2002 apresentam o BSC como a ferramenta ideal para melhorar os processos mais críticos para a implementação da estratégia, transpondo as restrições tradicionais de não integração dos processos de formulação estratégica com a orçamentação e a afectação de recursos.

IV. *Feedback* e aprendizagem estratégica.

A utilização do BSC permite uma melhor compreensão da estratégia e dos factores críticos de sucesso pelos gestores, acompanhando-os através da definição de indicadores adequados.

A instituição de um processo de aprendizagem estratégica sobre as relações de causa e efeito pode conduzir à reformulação das metas já estabelecidas ou à modificação das hipóteses que caracterizam a estratégia à luz de novos conhecimentos sobre as condições de mercado, preferências dos consumidores, etc.

O que diferencia o BSC dos demais sistemas de gestão não é a existência de medidas não financeiras, pois muitas organizações já trabalham com essas medidas, relacionadas a programas de qualidade e satisfação de clientes, mas o facto de que “os objectivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e da estratégia da empresa” (Kaplan e Norton, 1997).

2.3.1 *Perspectivas*

Segundo Hughes et al. (2005), as perspectivas do BSC propõem o acompanhamento do desempenho através de quatro perspectivas de análise, embora reconheçam que as mesmas poderão ser ajustadas de acordo com a missão e estratégia da organização.

Aparecem ligadas entre si através de relações de causa e efeito, dependendo da sua ordenação (*top-down*) da missão e estratégia da organização, por forma a proporcionar um equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazos, entre os resultados desejados e os determinantes desses resultados ou vectores de desempenho, entre indicadores financeiros e não financeiros.

Essa monitorização contínua da organização gira em torno de quatro visões, consoante a perspectiva:

- **Perspectiva Financeira**

Os accionistas constituem os principais interessados (*stakeholders*) nas empresas, pelo que é habitual haver uma especial atenção à defesa dos seus interesses. Estes são de natureza essencialmente financeira, na medida em que esperam da empresa uma boa rendibilidade para o capital investido.

Podem não se preocupar que a empresa assuma riscos para otimizar essa rendibilidade, já que eles próprios gerem o risco dos seus investimentos através da diversificação da carteira.

Na generalidade das empresas, os objectivos financeiros correspondem aos seus objectivos fundamentais.

São os factores financeiros que mais influenciam os montantes a atribuir de prémios e incentivos nas empresas que, tendo instruído um processo de avaliação dos desempenhos, tenham adoptado esta modalidade de remuneração como forma de compensação dos melhores desempenhos.

Em termos sintéticos podem-se referir os principais factores críticos e possíveis indicadores de performance na perspectiva financeira.

Tabela 2 – Perspectiva Financeira

Perspectiva Financeira	
Como é que os accionistas nos veem?	
Factores Críticos	Possíveis Indicadores de Desempenho
<ul style="list-style-type: none"> • Rendibilidade: capacidade de gestão de activos e dos resultados; 	RCI – Rendibilidade do Capital Investido RCP – Rendibilidade dos Capitais Próprios RV – Rendibilidade das Vendas RPA – Resultados por Acção
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento: novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando nos actuais; 	Quota de mercado; Volume de negócios; Taxa de crescimento do volume de negócios
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Valor: capacidade para a criação de valor para o accionista. 	EVA – <i>Economic value added</i> CVA – <i>Cash value added</i> CFROI – <i>Cash flow return on investment</i>

Fonte: Hughes et al. 2005

- Perspectiva dos Clientes

Esta perspectiva preocupa-se com os factores que contribuem para a consolidação da relação com o cliente que lhe permita realizar os seus objectivos financeiros de forma

sustentada. Para isso a empresa deve conhecer bem os seus clientes e identificar os atributos mais valorizados por esses clientes, definindo em seguida os indicadores que acompanham esses factores.

Atendendo que uma empresa não existe sem clientes, um dos factores de sucesso financeiro será a satisfação e retenção dos seus clientes alvo, pelo que os indicadores de resultado para esta perspectiva são geralmente a satisfação, fidelidade, retenção e aquisição de clientes.

Contudo, para além de clientes satisfeitos, as empresas necessitam de clientes lucrativos, o que também nos leva á necessidade de acompanhar indicadores de rendibilidade dos clientes (como o mercado e o canal de distribuição).

Tabela 3 – Perspectiva dos Clientes

Perspectiva dos Clientes	
Como é que os clientes nos veem?	
Factores Críticos	Possíveis Indicadores de Desempenho
<ul style="list-style-type: none"> Rendibilidade: garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da empresa; 	EVA – <i>Economic value added</i> / Cliente RVC – Rendibilidade vendas / Cliente
<ul style="list-style-type: none"> Satisfação: atingir elevados níveis de satisfação dos clientes; 	Índice de satisfação dos clientes; Tempos de entrega / serviço; Cumprimento de prazos;
<ul style="list-style-type: none"> Retenção: capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes actuais; 	Quota de Mercado. Volume de negócios – novos clientes;
<ul style="list-style-type: none"> Fidelização: capacidade para manter os clientes actuais. 	Crescimento do volume de negócios;

	Cientes actuais; Nº <i>repeat buyers</i> / Nº clients ano
--	--

Fonte: Hughes et al. 2005

- **Perspectiva de Processos Internos**

As organizações não se constituem para definir funções, mas sim para assegurar um conjunto de actividades relacionadas com os seus processos de negócio.

A identificação das actividades e dos processos permite que seja assegurado de forma mais eficaz o cumprimento dos objectivos do cliente e financeiros. Factores como a produtividade, qualidade, nível de serviço e custos dependem muito da forma como a empresa organiza os seus processos e, por conseguinte, executa as suas actividades.

Os gestores devem focar a sua atenção nas actividades críticas para a satisfação das necessidades dos clientes e para a criação de valor da empresa, dependendo os resultados da forma como as actividades são executadas. Os principais factores críticos e possíveis indicadores de performance nesta perspectiva são os seguintes.

Tabela 4 – Perspectiva dos Processos Internos

Perspectiva dos Processos Internos	
Em que temos de ser excelentes?	
Factores Críticos	Possíveis Indicadores de Desempenho
<ul style="list-style-type: none"> Organização: reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não para acumular funções; 	<i>“Lead Time”</i> / Tempo do ciclo; Prazos de execução;
<ul style="list-style-type: none"> Racionalização: eliminar as actividades que não são geradoras de valor; 	Custo unitário dos produtos;
<ul style="list-style-type: none"> Qualidade: assegurar elevados índices de aceitação do produto / serviço; 	Taxa de rejeições; Conformidades;
<ul style="list-style-type: none"> Eficiência e Eficácia: otimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados. 	Produtividade; Taxa de utilização da capacidade;

Fonte: Hughes et al. 2005

- Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Nesta perspectiva procura-se acompanhar as competências necessárias para realizar os objectivos estratégicos e criar as condições para o crescimento sustentado.

Estas competências prendem-se fundamentalmente com o potencial humano e a capacidade dos sistemas e tecnologias de informação. A capacidade de aprendizagem e de inovação está cada vez mais ligada ao valor da organização.

Tabela 5 – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	
Como podemos melhorar e criar valor?	
Factores Críticos	Possíveis Indicadores de Desempenho
<ul style="list-style-type: none"> • Inovação: capacidade dos empregados em apresentar novas ideias; 	N° de novas ideias aproveitadas; N° de novos produtos / serviços
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação: garantir elevados índices de motivação e empenhamento; 	N° de colaboradores qualificados; N° de horas de formação;
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia: aproveitar o potencial tecnológico. 	N° de postos de trabalho informatizados; Investimento em Tecnologia de Informação por trabalhador.

Fonte: Hughes et al. 2005

Nesta perspectiva consideram-se os indivíduos como um dos principais activos intangíveis de qualquer organização, dos quais depende o seu sucesso.

As capacidades, a motivação, o empenho e o envolvimento dos colaboradores, ou seja, o “capital intelectual”, condicionam o desempenho das organizações, constituindo o seu grande elemento distinto.

2.3.2 Componentes

As principais componentes que dão corpo a este instrumental analítico são:

- Mapa Estratégico – Descreve a estratégia da empresa através de objectivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas.
- Objectivo Estratégico – O que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização.

- Indicador – Como será medido e acompanhado o sucesso no alcance do objectivo.
- Meta – O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários.
- Plano de Acção – Programas de acção – chave necessários para alcançar os objectivos.

2.3.3 O Balanced Scorecard, o Desempenho Ambiental e a Responsabilidade Social

Segundo Russo, (2009), a prática da Responsabilidade Social nas empresas caracteriza-se pela preocupação permanente com a qualidade ética das relações da empresa com os seus colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade em geral e poderes públicos, bem como a preservação do meio-ambiente.

Estas práticas assumem como valores éticos essenciais, o respeito pelos direitos humanos, o respeito pelos direitos dos trabalhadores, a protecção ambiental, a valorização do bem-estar da comunidade e do progresso social.

Valores como estes são particularmente valorizados nas sociedades modernas onde nos inserimos e simbolizam potenciais factores de diferenciação e de criação de valor a médio e longo prazo.

Os benefícios que advém destas preocupações têm expressão a médio e longo prazo porque:

- Atraem e retêm recursos humanos mais qualificados (devido à reputação da empresa);
- Aumentam a produtividade (melhoram as condições dos trabalhadores, diminuindo o absentismo);
- Redução de custos operacionais (diminuindo o absentismo, reduz os custos com os colaboradores; redução de acidentes de trabalho, pela melhoria das suas condições de trabalho);

- Atraem investidores, fornecedores e clientes com interesses comuns (responsabilidade social e ambiental);
- Prestigiam a imagem da empresa junto dos clientes e público em geral.

A utilização de uma ferramenta como o BSC limita a inserção do desempenho ambiental e social no modelo da empresa, pois o modelo desenvolvido por Kaplan e Norton não contempla perspectivas autónomas para a gestão destas questões.

O modelo preconizado por Kaplan e Norton focaliza-se essencialmente, numa visão interna da empresa, que se subdivide em quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos e aprendizagem e desenvolvimento. Esta subdivisão compara-se à estrutura das principais áreas funcionais que várias empresas de média e grande dimensão reconhecem nos seus organigramas (área financeira; comercial/ marketing; produção e técnica; recursos humanos/ inovação e desenvolvimento).

O modelo de BSC original contempla um conjunto de avaliações de desempenho de intangíveis de âmbito social. Tendo como exemplo dessas avaliações: a avaliação de fornecedores; Banca e entidades públicas (perspectiva dos processos internos) ou de melhoria da satisfação e motivação dos recursos humanos (perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento) permite demonstrar que o BSC já tem estas considerações.

Contudo, Russo (2009) afirma que existem lacunas, nomeadamente, os efeitos de actividade da empresa no meio ambiente no modelo do BSC desenvolvido por Kaplan e Norton.

Em 2000 os autores consideraram a arquitectura dos mapas estratégicos de forma a conseguirem ponderar a necessidade das empresas manterem boas relações com os *stakeholders* externos.

Isto assumiu maior importância em sectores de actividade sujeitos a regulamentação, ou em actividades que envolvam maiores riscos de segurança e ambientais.

No entanto, a inserção de temas ambientais e de responsabilidade social nos mapas estratégicos é possível mas tornou-se num tópico de controvérsia.

Autores como Zingales et al. (2002) referem que Epstein (1999) propõe a adição de mais indicadores (sociais) ao BSC, dispersos pelas quatro perspectivas.

Os mesmos autores referem-se a Figge et al. (2001) como defensores da criação de uma quinta perspectiva no BSC, onde se podem incluir as preocupações sociais apesar de existirem dificuldades da definição das interligações com as outras quatro perspectivas.

Ainda Zingales et al. (2002) mencionam o facto dos temas sobre desempenho social e ambiental nas empresas serem pontos sensíveis e subjectivos.

Segundo Russo (2009), trata-se de uma matéria controversa pois, por um lado pode conduzir os gestores apenas a reportar bons desempenhos ocultando más práticas e também dificulta a distinção dos pontos positivos e negativos nas intervenções sociais e ambientais.

O autor exemplifica com o caso de uma empresa de construção e gestão de centros comerciais, onde o BSC poderá considerar positivo a criação de um novo espaço comercial com maior desenvolvimento da zona; mais postos de trabalho; com atracção comercial. Contudo, os pontos negativos deste projecto podem contemplar a destruição de milhares de postos de trabalho do comércio tradicional, pela redução da actividade ou encerramento de indústrias nacionais (que sofrem com a concorrência dos produtos do centro comercial – marcas importantes); pelo aumento da poluição, pela maior afluência de pessoas à zona e daí a destruição de zonas verdes para dar lugar a parques de estacionamento, etc.

Esta visão continua a ser tema de controversa entre académicos e investigadores, no entanto, Russo (2009), apresenta duas opções possíveis:

- Distribuir pelas várias perspectivas do modelo tradicional a responsabilidade ambiental e social;

- Criar uma quinta (ou ainda uma sexta) perspectiva para a vertente ambiental e social.

Ainda, Russo (2009) argumenta que muitos autores preferem a inclusão do desempenho ambiental e social nas diferentes perspectivas do BSC tradicional, desta forma conseguem manter a coerência e coesão do modelo.

No caso de a organização decidir autonomizar uma perspectiva ambiental e/ ou social pode sempre fazê-lo sendo que tem em consideração a sua interligação com as outras perspectivas.

O exemplo seguinte é uma tabela adaptada de Zingales et al. (2002) utilizada por Russo (2009).

Tabela 6 – Exemplos de indicadores de desempenho ambiental e sociais integrados nas perspectivas do BSC.

Desempenho ambiental	Responsabilidade Social	Desempenho ambiental	Responsabilidade Social
Perspectiva Financeira		Perspectiva de Processos Internos	
vendas/ receitas de bens reciclados receitas de produtos ecológicos custos com penalização e multas por poluição redução de custos de acções ambientais	donativos e contribuições filantrópicas (€) oferta de bens (€) e regalias e prémios pagos a acréscimo de vendas por boa reputação custos com acções judiciais	% materiais reciclados e de desperdícios n.º de fornecedores certificados ambientalmente consumo de energia e redução (%) de gastos com % instalações com certificado energético	n.º de empregados acidentados n.º de dias de trabalho perdidos / mês n.º de visitantes da empresa n.º de melhorias implementadas na segurança
Perspectiva dos Clientes		Perspectiva de Aprendizagem/ Desenvolvimento	
n.º de produtos ecológicos ecoeficiência dos produtos vendidos n.º de notícias desfavoráveis publicadas na comunicação social	satisfação dos clientes custos com acção soial n.º de eventos sociais organizados n.º de reclamações e devoluções de produtos (€)	% de recursos humanos treinados n.º de reclamações da comunidade n.º de denúncias de empregados às autoridades n.º de funções com responsabilidade ambiental	n.º de árvores plantadas n.º de programas de educação para a comunidade n.º de acções judiciais contra a empresa n.º de queixas de empregados

Fonte: Adaptado de Russo (2009) – adaptado de Zingales et al. (2002)

2.3.4 Casos de Estudo – Exemplos de empresas com BSC

Chase, et al. (2006) argumentam que desenvolver uma estratégia abrangente para uma empresa que englobe os departamentos financeiros, de marketing, e as funções de operações é uma tarefa complexa.

No entanto, através da utilização do modelo desenvolvido por Kaplan e Norton, as equipas executivas conseguem descrever as suas estratégias e melhorar a qualidade das suas percepções.

O modelo ajuda a definir a proposição do valor do cliente e aumenta a consciência de que os processos internos, competências e tecnologias devem estar ligados a essa proposição. O objectivo principal passa por estimular uma mentalidade de causa e efeito que encoraje abordagens mais inovadoras à implementação de estratégias.

Ainda segundo *Chase*, et al. (2006), o modelo também é útil para analisar ou trabalhar uma estratégia existente de modo reverso. Mapear a actividade actual da empresa dentro do modelo pode revelar muito acerca da sua estratégia. Analisando a estrutura do modelo é possível reverter a lógica e deduzir a estratégia corrente.

A figura 3 exemplifica o modelo proposto por Kaplan e Norton.

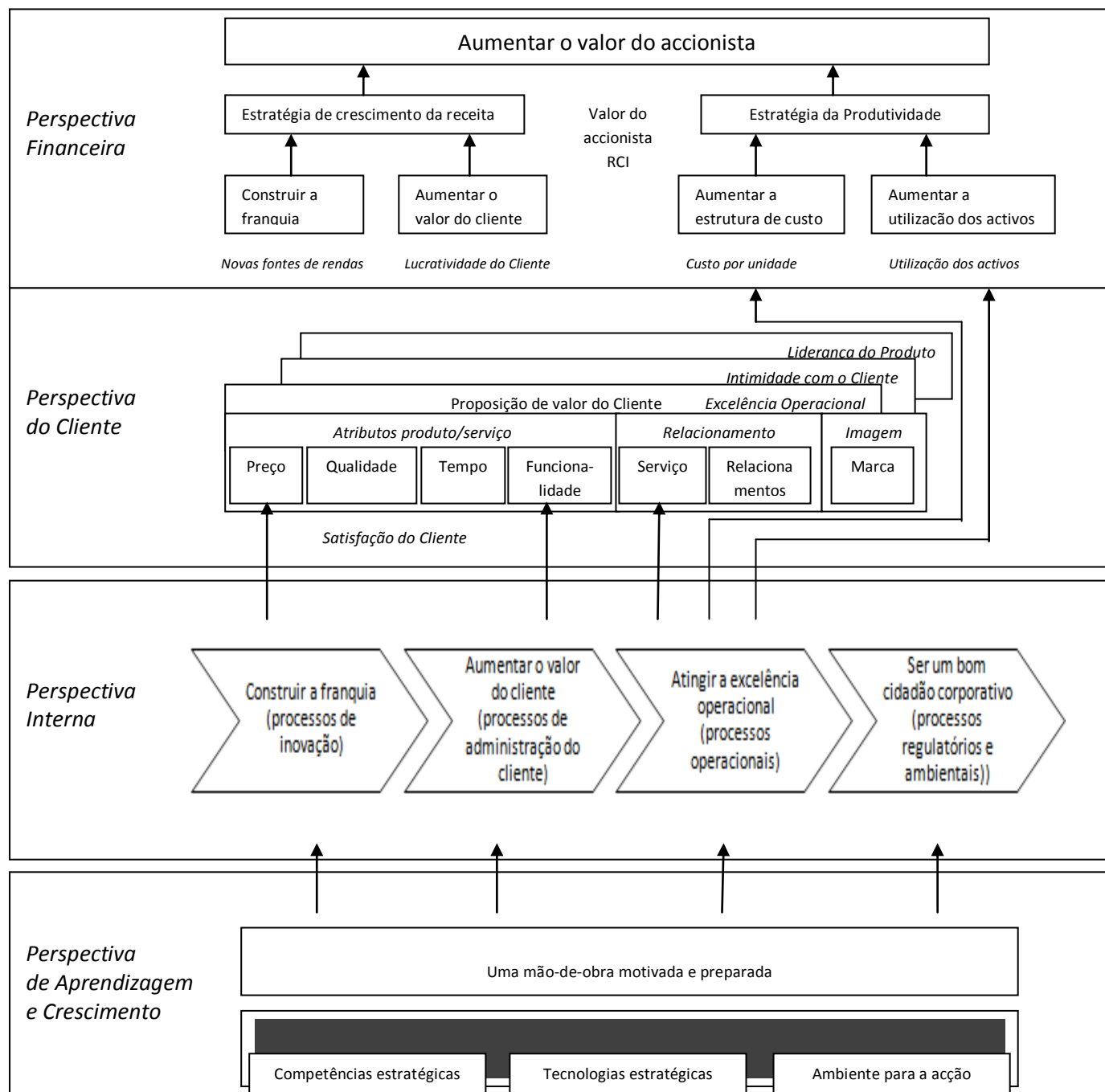


Figura 3 - Modelo adaptado de Chase et al.(2006) – Mapa Estratégico Genérico de Kaplan e Norton.

Podem-se observar no mapa as quatro perspectivas integradas entre si exemplificando como uma descrição integrada e lógica da estratégia deve ser executada.

A Perspectiva Financeira

Embora as empresas utilizem medidas como o retorno sobre o investimento, rendimento do capital investido (RCI), valor económico agregado (EVA), ou qualquer outro indicador baseado no valor como objectivo financeiro de alto nível, também têm duas estratégias básicas para guiar o desempenho financeiro: o crescimento e a produtividade. A estratégia de crescimento das receitas centra-se no desenvolvimento de novas fontes de receitas e lucratividade. Geralmente tem dois componentes:

1. Construir novas fontes de receita – desenvolvidas a partir de novos mercados, novos produtos ou novos clientes. Essa dimensão estratégica implica maior quantidade de mudanças e requer maior período para ser executada.
2. Aumentar o valor do cliente – trabalhar com os clientes habituais para que expandam as suas relações com a empresa. Este item tende a requerer um período intermediário de duração e foca-se nos processos que integram os sistemas da empresa com os do cliente para tornar os processos mais eficientes.

A estratégia da produtividade descreve a execução eficiente das actividades operacionais no apoio aos clientes existentes. As estratégias de produtividade focam-se na redução de custo e na eficiência. Tal como a estratégia de crescimento das receitas, a estratégia da produtividade geralmente também tem dois componentes:

1. Aumentar a estrutura de custo. Diminuindo os custos directos dos produtos e serviços, reduzindo os custos indirectos e compartilhando os recursos comuns com outras unidades de negócios.
2. Aumentar a utilização dos activos. Reduzindo o capital fixo e circulante necessário para apoiar determinado nível de negócios por meio da utilização

mais eficiente, da aquisição mais cuidadosa ou da disposição de partes da base de activo fixo e circulante.

A estratégia da produtividade geralmente rende resultados mais cedo do que a estratégia de crescimento. Kaplan e Norton enfatizam uma abordagem equilibrada para assegurar que as reduções de custo e activos não comprometam as oportunidades de crescimento da empresa. Eles argumentam que as empresas que estão nos estágios iniciais veem as oportunidades de crescimento rápido e focar-se-ão nos objectivos voltados ao crescimento da receita. O custo e a produtividade serão menos enfatizados conforme essas organizações invistam fortemente no desenvolvimento e lançamento de produtos e novos serviços, e na ampliação para novos mercados e aplicações. As empresas, no amadurecimento do seu ciclo de vida, irão enfatizar a redução de custo e os factores de utilização de activos, conforme as oportunidades se resumam em encontrar novos clientes ou a expandir para novos mercados. Muitas das organizações que se encontram no meio do seu ciclo de vida empregam uma estratégia de “crescimento lucrativo”, que requer um equilíbrio entre o crescimento das rendas e a redução de custo e aumento da produtividade.

A Perspectiva do Cliente

A perspectiva do cliente é, segundo o autor, o coração da estratégia e define como o crescimento irá ser atingido. A proposição de valor define a estratégia específica para competir por novos clientes ou por uma fatia maior de negócios. Uma definição clara dessa proposição de valor é o passo mais importante no desenvolvimento de um mapa estratégico. É assim que uma empresa se diferencia no mercado. Apresentam-se a seguir três formas relacionadas para que a organização se possa diferenciar:*

1. Liderança de Produto. Uma empresa com essa liderança leva os seus produtos no domínio do desconhecido, do ainda não experimentado ou do altamente desejado. A *Sony Corporation* e a *Intel Corporation* exemplificam essa estratégia.

2. Intimidade com o cliente. Uma empresa que tenha essa intimidade cria vínculos com os seus clientes: ela conhece as pessoas para quem vende e os produtos e serviços de que elas precisam. A *Home Depot, Inc.* tem executado essa estratégia com êxito.
3. Excelência operacional. Empresas operacionalmente excelentes entregam uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra que nenhuma outra consegue copiar. Bons exemplos dessas empresas são a *McDonald's Corporation*, a *Southwest Airlines* e a *Dell Computer Corporation*.

Empresas bem-sucedidas sobressaem numa dessas três dimensões de valores enquanto mantêm “padrões mínimos” nas outras duas. Como exemplo, a *Home Depot* diferencia-se pelo conhecimento e prontidão da sua equipa de vendas. Ainda deve ter uma excelente selecção de produtos, administração de *stocks* de alta qualidade e preços razoáveis, mas estas não são as razões primárias para que os seus clientes-alvo ali comprem. Em contrapartida, a *Intel*, a *Sony* e muitas empresas farmacêuticas obtêm sucesso ao oferecer o melhor produto para as necessidades dos seus clientes. Os preços das empresas com liderança no produto são geralmente altos, e os serviços são adequados, mas não necessariamente excepcionais. Empresas como a *McDonald's Corporation*, que enfatizam a excelência operacional, sobressaem pela competitividade nos preços, qualidade percebida pelos clientes e baixo tempo de execução.

A Perspectiva Interna

A perspectiva interna define os processos e as actividades específicas que a organização deve dominar para dar suporte à proposição de valor do cliente. É importante que a estratégia não especifique somente os resultados desejados, mas também descreva como devem ser atingidos. Como afirma Michael Porter: “A essência da estratégia está nas actividades – escolher fazê-las de forma diferente, ou fazer actividades diferentes das dos seus rivais.”

As actividades de uma organização estão incorporadas nos processos internos que englobam a sua cadeia de valores. O modelo de Kaplan e Norton segmenta essa

cadeia em quatro conjuntos de processos de negócios. Estes alinham-se com as três perspectivas de valorização do cliente já referidas e a eles adiciona uma quarta perspectiva: as considerações regulamentares e ambientais.

Aqui é importante frisar o valor da gestão de operações. A gestão de operações trata de todo o projecto dos processos de negócios eficazes. Seja falando sobre a gestão de uma força de vendas que executa um plano de marketing, um grupo de financeiros que gere o portfólio de investimentos ou uma fábrica que produz jactos, esses processos devem ser planeados para operar com eficiência. A gestão de operações trata de todo o projecto e da gestão desses processos.

Uma estratégia de liderança do produto requer um processo de inovação que crie novos produtos com a melhor funcionalidade e os conduza ao mercado rapidamente.

Os processos de gestão de clientes podem-se focar na aquisição rápida de novos clientes para consolidar a vantagem motriz criada por um líder de produto.

Uma estratégia de intimidade com o cliente requer processos excelentes de gestão do cliente, tais como a administração de relacionamentos e o desenvolvimento de soluções. O processo de inovação seria motivado pelas necessidades dos clientes-alvo, foca-se no desenvolvimento de novos produtos e na melhoria dos serviços que contribuem para melhorar os resultados dos clientes.

Uma estratégia de excelência operacional enfatiza o custo, a qualidade, a rapidez dos processos operacionais, as relações excelentes com os fornecedores e a velocidade e eficiência dos processos de fornecimento e distribuição.

Não é incomum ver empresas que dizem ter uma estratégia de inovação ou de relações com o cliente de valor agregado, mas escolhem um processo interno de negócios que foca na minimização do custo. Essa minimização implica a ênfase na eficiência, alta produtividade de trabalho e padronização. Essas empresas têm uma completa falta de visão entre as perspectivas internas e as do cliente nas suas estratégias.

Uma estratégia de excelência regulatória e ambiental é importante para empresas como as de telecomunicações e de serviços públicos cujos preços e operações são regulados de certa forma pelo governo. As empresas, cujas operações implicam riscos significativos ao ambiente, saúde e segurança, precisam atender os regulamentos nas comunidades onde estão sediadas. Além do cumprimento, elas devem até mesmo procurar conseguir uma reputação como líder na melhoria das suas capacidades de recrutar e manter os funcionários, e para manter e expandir a sua presença física nas comunidades. Quando esses regulamentos e considerações de ambiente, saúde e segurança são importantes para uma estratégia de sucesso, as empresas podem incluir muitos objectivos do tipo “bom cidadão corporativo” na perspectiva interna.

A Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

A perspectiva da aprendizagem e crescimento define os activos intangíveis necessários para permitir as actividades e as relações com os clientes que devem ser conduzidas nos altos níveis de desempenho. Há três categorias principais:

1. Competências estratégicas são as habilidades e conhecimentos estratégicos requeridos pela mão-de-obra para apoiar a estratégia.
2. Tecnologias estratégicas são as tecnologias de materiais e de processos, sistemas de informação, banco de dados, ferramentas e rede necessários para dar apoio á estratégia.
3. Ambiente para a acção dá a diversidade cultural necessária para motivar, reforçar e alinhar a mão-de-obra por trás da estratégia.

As estratégias de aprendizagem e crescimento são importantes para o desenvolvimento a longo prazo de uma empresa. É vital que ela alinhe os recursos humanos, a tecnologia da informação, o ambiente de trabalho e as actividades de pesquisa com os requisitos dos processos estratégicos de negócios e a estratégia de diferenciação de cliente.

Kaplan e Norton desenvolveram o seu conceito de *Balanced Scorecard* para descrever como uma estratégia integrada deve ser bem executada. Eles propõem que um conjunto integrado de medidas seja desenvolvido para rastrear o desempenho a partir das perspectivas financeira, do cliente, interna, e de aprendizagem e crescimento. Os vínculos de causa e efeito nos mapas de estratégia descrevem um caminho pelo qual a melhoria nas capacidades dos activos intangíveis é traduzida em clientes e resultados financeiros tangíveis.

Kaplan e Norton usam como exemplo a *Rockwater*, uma divisão da *Brown Root Energy Services*. A *Rockwater* é uma empreiteira submarina que faz projectos com as maiores companhias petrolíferas do mundo. Ela desenvolveu uma estratégia para melhorar o seu desempenho financeiro de retorno sobre o capital por meio de dois itens estratégicos: (1) excelência operacional, que reduz os custos e melhora a qualidade; e (2) administração do cliente, que desenvolve parcerias de longo prazo com clientes-alvo (Nível I). Ambos os itens requerem habilidades e atitudes novas por parte da mão-de-obra (ver figura 4).

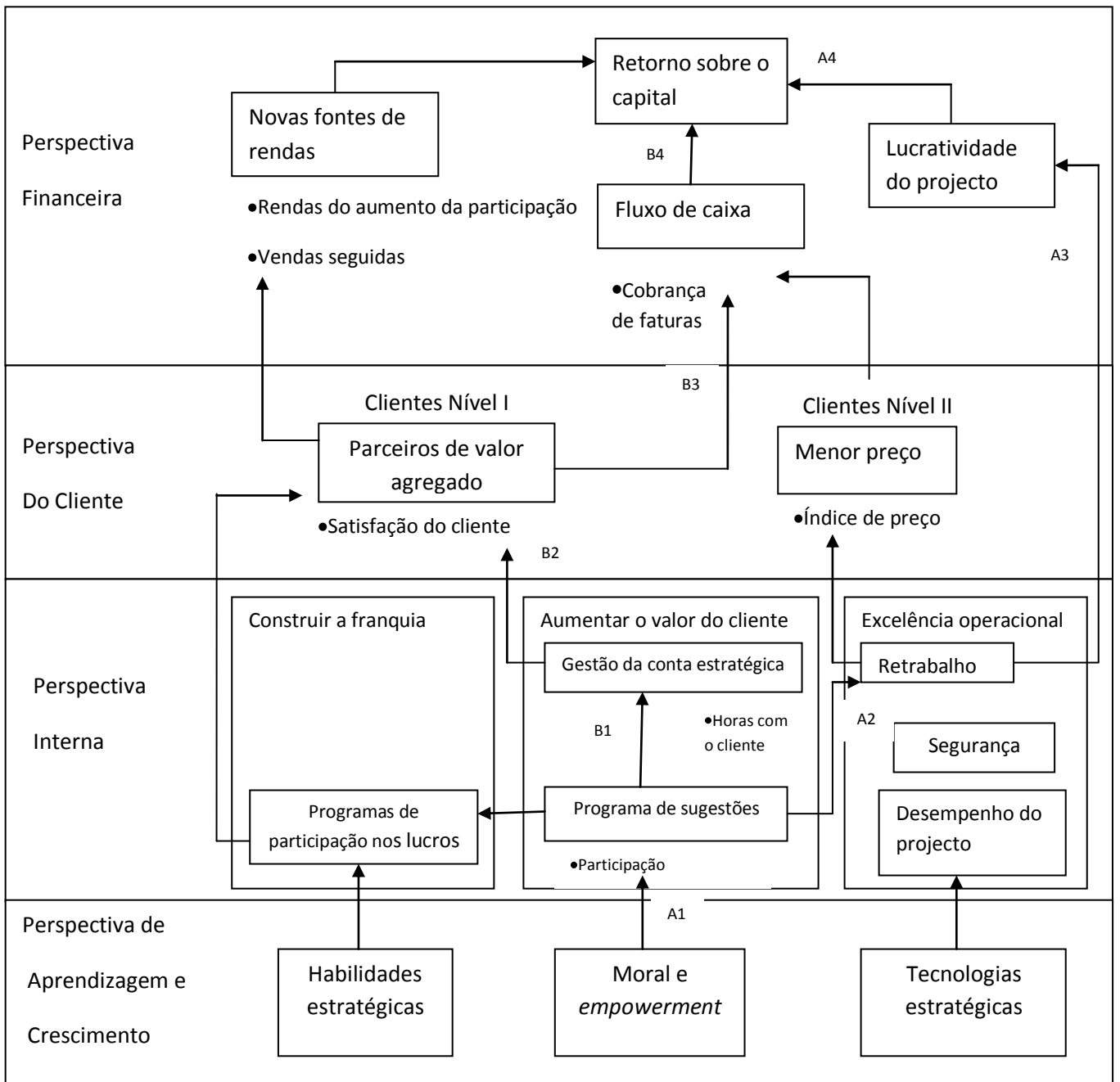
Para o item da excelência operacional, uma atitude e moral melhoradas entre os empregados levam a uma frequência maior de sugestões (vínculo A1 na figura 4). Essas sugestões, por sua vez, conduzem a muitas melhorias nas práticas de trabalho que reduzem consideravelmente a incidência de retrabalho dispendioso (vínculo A2). Essa incidência menor traduz-se directamente em custos menores de projecto (A3), lucrativamente maior e maior retorno sobre o capital (A4). As equipas de projecto também podem alavancar as suas experiências de redução de custo m preços mais baixos para os clientes sensíveis ao preço (Nível II).

Para o item estratégico de gestão do cliente, a empresa observou que os seus clientes exigentes com o valor mais satisfeitos (Nível I) foram atendidos por empregados que tiveram as avaliações mais altas de atitude e alinhamento com a estratégia da *Rockwater* (vínculos B1 e B2). Esses clientes satisfeitos pagaram faturas altas nos prazos mais curtos (vínculo B3), 30 a 90 dias mais rápidos que os clientes insatisfeitos. O período menos de recebimento leva a níveis menores de capital de mão-de-obra e a um fluxo de

caixa maior, que leva directamente (vínculo B4) a um aumento no retorno sobre o capital.

Os vínculos nos mapas estratégicos fornecem a receita para a transformação e a criação de valor ao longo do tempo. Em curto prazo, a criação de valor pode focar na excelência operacional; em médio prazo, é importante aumentar o valor do cliente; em longo prazo, construir o negócio com lealdade e novos clientes é o foco principal. Colectivamente, essas perspectivas garantem o desempenho de curto e longo prazo da empresa.

Figura 4 - Modelo adaptado de Chase et al. (2006) – Mapa Estratégico da Rockwater.



Para facilitar a compreensão das relações de causa-efeito, Kaplan e Norton (2001a, 2001b, 2004) sugerem que as organizações elaborem o mapa estratégico, uma representação gráfica, onde ficam explícitas as hipóteses da estratégia da organização, como uma ferramenta de diagnóstico para detectar falhas no BSC da organização.

O mapa estratégico também possibilita que, tanto as unidades de negócios da organização como os funcionários entendam a estratégia e identifiquem como podem contribuir para alcançar os objectivos da organização.

Segundo estes autores a implementação da estratégia será bem sucedida se:

- Todo o pessoal da organização entender as hipóteses subjacentes;
- Houver um alinhamento de recursos com as hipóteses;
- Testar continuamente essas hipóteses;
- Tiver capacidade para adaptar-se em tempo real.

Os mapas estratégicos são elaborados do topo para a base (*top-down*). Os executivos da organização devem rever a missão (o porquê da organização existir) e os seus valores fundamentais (no que é que a organização acredita) e desenvolver a visão estratégica da organização, ou seja, no que a empresa se quer tornar. Por consequência esta visão será o objectivo global da organização (Kaplan e Norton, 2001b).

2.4 Síntese do Enquadramento Teórico

Após uma análise aturada da bibliografia consultada e dos vários exemplos explanados pelos diversos autores referenciados, torna-se claro a importância da definição de uma estratégia por parte das empresas/ organizações, assim como, a escolha de instrumentos que a fundamentem e permitam monitorar a sua eficácia e desempenho, que contribuam para a gestão sustentada das organizações.

O instrumento que dá corpo e sentido a esta dissertação é o *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton, demonstra ser uma forte ferramenta de gestão estratégica, ao permitir às organizações não apenas a avaliação, controlo e comunicação da sua estratégia, mas também a própria formulação e, muito especialmente, a operacionalização da mesma no terreno.

Inicialmente concebido como um modelo de avaliação do desempenho organizacional, o BSC constitui hoje um verdadeiro modelo ou sistema de gestão estratégica.

Os sistemas de medição de desempenho organizacionais tradicionais encontram-se assentes essencialmente na informação contabilística, financeira e orçamental proveniente, principalmente, de sistemas de informação de gestão mais ou menos integrados. Mesmo que complementados com outros dados de análise (*reporting*; cubos de informação e aplicação de *business intelligence*), têm-se revelado incapazes de fazer compreender, prever e controlar os determinantes do sucesso organizacional.

Sucesso esse que, depende sobretudo de variáveis intangíveis, como a qualidade dos bens e serviços oferecidos, o nível de satisfação e a taxa de retenção dos clientes, a eficiência ao nível do desempenho de actividades e processos, as competências distintivas da organização, a sua posição competitiva, a atractividade das indústrias/segmentos de mercado onde aposta, a competência e motivação dos seus recursos humanos, a capacidade de inovação, a flexibilidade e capacidade de adaptação e resposta às constantes mutações do meio envolvente, etc.

As medidas estritamente financeiras de avaliação do desempenho organizacional revelam-se também incapazes de avaliar o desempenho das organizações não empresariais. O recurso exclusivo a medidas financeiras para avaliação do desempenho organizacional enferme ainda de outra limitação, que pode revelar-se um verdadeiro obstáculo ao desenvolvimento das capacidades da organização para a criação futura de valor, traduz-se na tendência dos gestores para, no sentido de atingirem os seus objectivos de curto prazo, sacrificam o sucesso da organização no médio e longo prazo.

O BSC veio a constituir-se como uma nova metodologia de avaliação de desempenho que permite o equilíbrio entre os indicadores de desempenho financeiro e os indicadores de desempenho intangíveis e operacionais (não financeiros) que lhe estão subjacentes, entre os indicadores de curto prazo e os indicadores de médio e longo prazos, e entre os indicadores de resultados (*lagging indicators*), e os indicadores indutores de resultados (*leading indicators*), permitindo assim uma avaliação global, integrada e

multidimensional do desempenho das organizações, sob quatro ópticas diferentes e interdependentes (financeira; dos clientes; dos processos internos; de aprendizagem e desenvolvimento).

No entanto, o modelo não contempla a vertente ambiental e responsabilidade social como uma perspectiva, engloba-a na perspectiva dos processos internos, enquadradas nos processos de regulamentação e ambientais.

Autores como Russo, (2009), comenta esse facto e exemplifica a complexidade da adopção desta vertente no modelo, quer por inserção de uma nova perspectiva, quer pela sua integração numa perspectiva já existente. Proporciona ainda vários pontos de vista de outros autores sobre o assunto.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

3. Metodologia

Este capítulo é dedicado à metodologia e aos processos de pesquisa que se referem ao enquadramento processual no qual a pesquisa empírica desta dissertação se conduziu.

Descreve a abordagem a uma questão que pode ser colocada em prática, a qual pode ser formalmente definida como um enquadramento operacional onde os factos são colocados por forma a que a sua importância possa ser claramente entendida.

A questão passa pela avaliação da necessidade real de integrar uma perspectiva de Responsabilidade Ambiental e Social no modelo de implementação do *Balanced Scorecard*.

Procura-se então deixar alguns contributos para a delimitação daquilo que é a metodologia qualitativa, elucidando quais as suas potencialidades e limitações. Posteriormente passa-se a descrever de modo mais concreto as opções metodológicas tomadas para a presente dissertação, nomeadamente no que concerne aos instrumentos de recolha de dados, aos procedimentos de tratamento de dados, e aos procedimentos de amostragem eleitos.

3.1 Metodologia Qualitativa

Neste ponto, começar-se-á por analisar os pressupostos, vantagens e limitações das diferentes perspectivas metodológicas no campo da gestão estratégica, procurando apontar possibilidades de utilização da metodologia qualitativa.

Com base nessa análise, e com referência aos objectivos específicos da presente dissertação, apresentam-se então as opções metodológicas.

A investigação qualitativa é já um campo de investigação de direito próprio, que atravessa disciplinas, campos de estudo e temas, que desde o início do século passado tem sofrido inúmeras transformações no campo epistemológico e metodológico. O termo qualitativo implica uma ênfase nas qualidades das entidades e nos processos e

significados, um estudo qualitativo valoriza a qualidade socialmente construída da realidade, num quadro construtivista, a relação íntima entre o investigador e objecto de estudo e os constrangimentos situacionais que enformam a investigação (Denzin & Lincoln, 2000).

Janesick (2000) sintetiza as características fundamentais da investigação qualitativa, dizendo que esta requer que o investigador seja o instrumento de investigação e construa uma narrativa que englobe as várias histórias dos participantes.

Já Serapioni (2000) destaca como características dos métodos qualitativos a análise do comportamento humano do ponto de vista do actor, a observação naturalista (não controlada), a subjectividade (perspectiva de *insider*), a orientação para a descoberta e para o processo, o seu carácter exploratório, descritivo e indutivo, e a sua não generalidade.

Podem-se assim descrever os pressupostos que norteiam o paradigma qualitativo de investigação:

- 1) **Complexidade** – a realidade social, incluindo as suas manifestações culturais, representa algo profundamente complexo e que não pode ser reduzido a um conjunto de variáveis.
- 2) **Subjectividade** – os investigadores estão sempre situados numa dada realidade e trazem consigo as suas subjectividades e valores. Nesse sentido, a subjectividade, em vez de ser pura e simplesmente suprimida, deve ser assumida e negociada.
- 3) **Contextualidade** – a realidade constrói-se a partir de múltiplos factores e a compreensão de um fenómeno, manifestação cultural ou instituição envolve sempre, por definição, a compreensão de determinados contextos.
- 4) **Interpretação e significado** – a mesma actividade pode ser interpretada de formas radicalmente diferentes pelos diferentes participantes, tendo em conta as relações que estes estabelecem com os fenómenos em estudo. Assim, a

interpretação e o significado são a verdadeira essência da investigação qualitativa.

Deste modo, e utilizando as palavras de Eisner (1996 *in* Seabra, Mota & Castro, 2009), a investigação qualitativa, afastando-se de uma linguagem propositadamente neutra, permite atingir uma compreensão empática das experiências de outros, fornece, mais do que abstrações, marcas da situação empírica, tal como foi registada, decorre no espaço da interpretação e do debate e aumenta a variedade das questões que podem ser colocadas. O autor alerta, no entanto, para perigos da investigação qualitativa, que dizem respeito à imprecisão dos dados – imprecisão essa que só pode ser combatida através de uma referenciação permanente dos discursos em bruto.

O uso de uma metodologia qualitativa pressupõe uma análise em profundidade, de significados, conhecimentos e atributos de qualidade dos fenómenos estudados, mais do que a obtenção de resultados de medida. “Os dados são enquadrados e interpretados em contextos holísticos de situações, acontecimentos de vida ou experiências vividas, particularmente significativos para as pessoas implicadas “ (Fidalgo, 2003)

O investigador qualitativo estuda os fenómenos no seu contexto natural, procurando interpretar esses fenómenos, em termos dos significados que as pessoas lhe atribuem. Requer assim a recolha de materiais que descrevem momentos da vida dos indivíduos – descrições ricas do mundo social – que são interpretados na tentativa de aumentar a compreensão sobre o alvo de estudo (Denzin & Lincoln, 2000). Deste modo, a opção metodológica por um estudo qualitativo é enquadrada por um interesse na complexidade, descrição e compreensão de um processo, mais do que nos seus resultados ou produtos. A metodologia qualitativa permite aceder à complexidade e diversidade da realidade em estudo, de forma contextualizada e enriquecida pelos significados que lhe são atribuídos pelos participantes (Marques, 2005), o que lhe confere uma elevada validade interna, já que focalizam as especificidades dos grupos sociais estudados (Minayo & Sanches, 1993).

Pode-se sintetizar, assim, as principais vantagens e desvantagens da metodologia qualitativa, na tabela 7.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Elevada validade interna • Acesso à complexidade • Contextualização • Riqueza de significados • Acesso ao mundo experiencial dos participantes • Descrição • Interpretação • Subjectividade – investigador como instrumento de investigação 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprecisão dos dados • Dificil aceitação por alguns sectores da comunidade científica • Limitações técnicas: pela sua própria natureza presta-se à compreensão profunda de realidades restritas, não pretende generalizar resultados • Lida com pequenas amostras

Tabela 7 – Vantagens e desvantagens da metodologia qualitativa.

Ainda que permita a compreensão de realidades e vivências complexas e subjectivas, recolhendo dados ricos e descritivos, com pouca redução na fase de recolha de dados, as metodologias qualitativas sofrem também limitações inegáveis. Desde logo, a impossibilidade de generalização dos resultados – não é possível transpor directamente os dados de uma realidade para outra, podendo apenas traçar-se analogias e procurar-se padrões e temas comuns (Marques, 2005); um estudo qualitativo não pode ter pretensões a generalizar, a partir da análise aprofundada de alguns casos, para toda a população. Alguns autores propõem, no entanto, que se possa falar na generalização nos estudos quantitativos, ressalvando que se trata de uma generalização conceptual ou analítica; os dados permitem ao investigador teorizar sobre o processo que é alvo de estudo, não pretendendo aferir sobre a frequência desse processo na sociedade (Castro & Bronfman, 1997, *in* Serapioni, 2000).

A imprecisão dos dados, que pela sua subjectividade exigem do investigador uma postura de permanente referenciação aos dados brutos, aproximando-se o mais possível dos discursos e realidades dos sujeitos em estudo sendo ele mesmo, um instrumento de

análise fiel, que não deturpe a realidade no sentido dos seus interesses. Acresce, ainda, que a preocupação com a complexidade e a profundidade se opõem à extensão: os estudos qualitativos lidam frequentemente com casos isolados ou pequenas amostras, dada a necessidade de contextualização e a própria natureza dos instrumentos de recolha e análise de dados utilizados.

3.1.1 Justificação da opção metodológica

Minayo e Sanches (1993) entendem que as metodologias não são boas ou más em si mesmas, antes são mais ou menos adequadas à resolução de certos problemas, à prossecução de determinados objectivos e à realidade que se propõe conhecer. Deste modo, a escolha metodológica não deve ser um dado de partida, mas sim uma construção a que se chega pela análise da realidade que se pretende conhecer, e dos objectivos propostos.

Se alguns dos objectivos formulados remetem para o âmbito da análise documental, pela natureza das fontes e dados disponíveis, e, assim, para estudos de natureza qualitativa.

A utilização de vários métodos e fontes é um meio de aumentar a complexidade, riqueza e rigor da compreensão do objecto de estudo (Denzin & Lincoln, 2000), contribuindo ainda para o aumento da sua validade, quer interna, quer externa. Deste modo, e embora recorrendo à mesma fonte – gestores intermédios e directores empresariais – far-se-á uso da metodologia qualitativa, de forma complementar, recorrendo como métodos de recolha de dados, ao questionário, à entrevista e à análise documental.

3.1.2 O questionário

Questionários e entrevistas são instrumentos a que os investigadores recorrer para transformar em dados a informação comunicada directamente por uma pessoa (o sujeito). São, assim, instrumentos destinados a aceder a dimensões internas a uma pessoa, como sejam a informação ou conhecimento que possui, os seus valores, preferências, atitudes ou crenças, ou ainda as suas experiências passadas ou actuais.

Trata-se de instrumentos de auto-registo (por oposição à observação directa de fenómenos, que levantam alguns problemas importantes, nomeadamente a obtenção da cooperação do sujeito, o facto de os sujeitos poderem não saber dar certas respostas sobre si mesmos, ou o efeito da desejabilidade social (Tuckman, 2000). Os questionários podem apelar a respostas estruturadas ou não estruturadas. No caso das primeiras, utiliza-se frequentemente uma escala, através da qual os sujeitos exprimem o grau da sua aprovação ou rejeição face a uma dada afirmação, supondo que uma resposta numa escala corresponde a uma medida quantitativa dessa mesma aprovação ou rejeição.

Anexo I - Inquérito

3.1.3 A entrevista

Os métodos de entrevista permitem a utilização da interacção e comunicação humana, o que possibilita ao investigador obter dados muito ricos. O investigador, estando em contacto directo com o entrevistado pode, através das suas questões abertas e reacções, facilitar a sua expressão e evitar que este se afaste do tema desejado. Numa entrevista semi-directiva ou semi-estruturada, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guia, que pode no entanto reformular ou alternar, de modo a permitir um decurso mais natural do discurso do entrevistado. O entrevistado é levado, com frequência pela primeira vez, a reflectir sobre o assunto analisado, pelo que a comunicação exultante da entrevista é um processo de elaboração e um pensamento e não apenas um dado (Quivy & Campenhoudt, 1995). A análise de conteúdo é o método de análise de dados complementar das entrevistas, em ciências sociais.

Preparação da entrevista e seu desenvolvimento

Anteriormente à execução da entrevista foi elaborado um plano no qual o objetivo geral do tema em estudo está indicado, bem como os sub-temas, seguindo uma ordem lógica. As entrevistas foram conduzidas presencialmente, no local e em momentos adequados aos participantes, facilitando a partilha de informação. É também importante ter em

conta os factores ambientais na medida que estes podem condicionar o desenvolvimento da entrevista, optando-se por um ambiente calmo.

É fundamental que o investigador crie um ambiente de empatia com os participantes, deixando-os à vontade para responder a todas as questões de forma clara e sem inibições, motivando os participantes.

Os critérios inerentes ao entrevistador também foram tidos em conta, nomeadamente a motivação transmitida, credibilidade e conhecimento do objetivo da entrevista.

Quanto aos meios de registo as respostas foram redigidas ao longo da entrevista.

O guião de entrevista é um texto que serve de base à realização de uma entrevista propriamente dita.

Antes de realizar qualquer entrevista, é necessário seleccionar o tema, os objectivos da entrevista e a pessoa a entrevistar.

Seguidamente são apresentadas um conjunto de regras que foram tidas em conta na elaboração de um guião de entrevista:

Regras para a elaboração do guião de entrevista

1. Elaboraram-se perguntas de acordo com o tema, os objetivos da entrevista e as expectativas do investigador.
2. As questões elaboradas foram abertas e fechadas, evitando influenciar as respostas.
3. Adequou-se as questões ao entrevistado (personalidade, nível etário, experiência profissional) e à situação (momento e lugar).
4. Seleção de uma linguagem clara, acessível e rigorosa.
5. Estabeleceu-se um número de questões e procedeu-se à sua ordenação.
6. A informação obtida no decorrer da entrevista foi registada de forma eficaz.

CAPÍTULO IV – MODELO DE ANÁLISE PARA A GESTÃO SUSTENTADA

4. Estudo

A ideologia do BSC advoga que todos os aspectos corporativos que podem influenciar a performance de negócio e o valor organizacional devem ser representados numa perspectiva, que equilibradas com as outras perspectivas do “*scorecard*” consigam gerar indicadores indicativos para futuros resultados financeiros corporativos.

“Os mentores do BSC consideram que a sua metodologia baseada nas 4 perspectivas têm de ser vistas como um modelo possível, não obrigatório ou único para conseguir atingir o desempenho real do negócio.

Daí muitos autores e organizações adoptaram o modelo de Kaplan e Norton, integrando outras perspectivas, tais como a perspectiva da sociedade – uma perspectiva adicional criada por Atkinson e Epstein (2000) que almeja reflectir os eventos da comunidade.” (Russo, 2009)

Compreender que o BSC é uma metodologia simples e precisa, é uma percepção generalizada, mas com o passar do tempo e complexidade dos negócios e das exigências dos mercados geram novos desafios e pressões exteriores para as organizações, desafios esses que um sistema adaptativo como o BSC tem que considerar e integrar.

As organizações contemporâneas têm-se focado recentemente numa área que foi negligenciada no passado, mas que a sua contribuição para o sucesso em conseguir apoio unânime, esta área é a Responsabilidade Social e Ambiental Organizacional.

Inclusão da Perspectiva Responsabilidade Social e Ambiental no modelo BSC

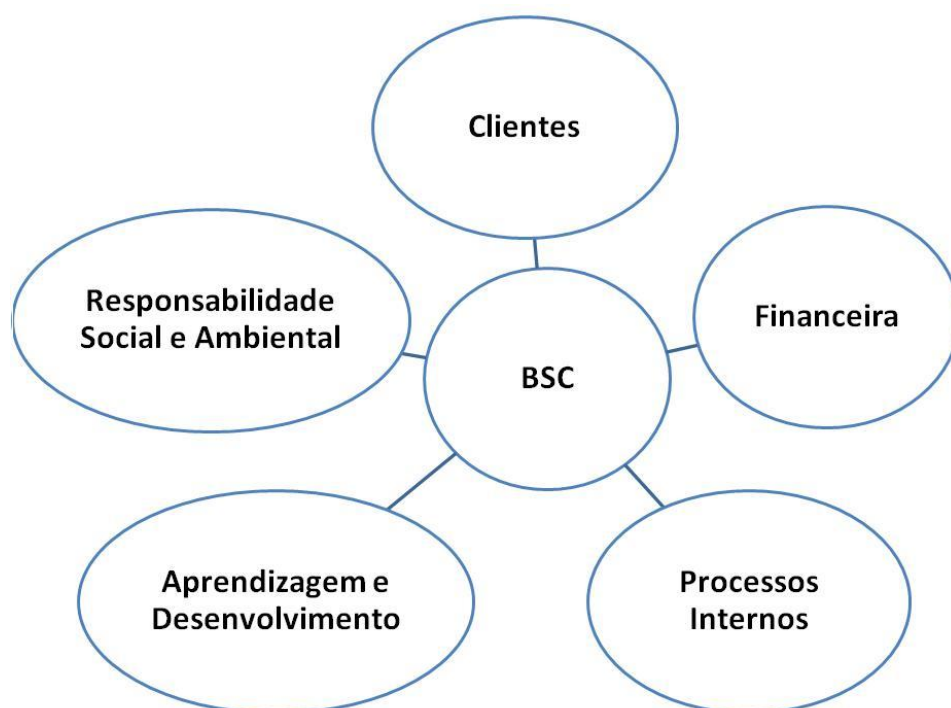


Figura 5 – Inclusão de uma nova Perspectiva de Cultura Corporativa no modelo de BSC.

Esta dissertação pretende dar uma contribuição teórica ao modelo BSC, reconhecendo que as organizações contemporâneas estão a enfrentar novos desafios, tais como o aumento da consciência global e responsabilização, o que os obriga a melhorar e adoptar os seus princípios de gestão e metodologias de forma a responder eficientemente às exigências dos mercados, identificando que acções devem ser privilegiadas e como estas se traduzem em resultados financeiros e adicionam valor ao mercado, para este propósito é proposto uma integração de uma perspectiva que assimila os elementos de responsabilidade social corporativa e ambiental da organização.

4.1 A Responsabilidade Corporativa e o Balanced Scorecard

Nas últimas décadas testemunharam-se uma série de evoluções no ambiente corporativo, progressos que afectaram modelos de negócio, processos que conduziram ao decaimento das capacidades de gestão, procuras e desafios.

Uma destas inovações foi a emergência do BSC como uma nova metodologia para garantir o desempenho corporativo como um todo.

O BSC trouxe para as organizações uma abordagem diferente da oferecida pelos sistemas de controlo ou medição de desempenho existentes, que focavam exclusivamente indicadores financeiros para garantir ou controlar o desempenho do negócio.

O BSC distingue-se destes sistemas, provando que uma intervenção em aspectos não financeiros do negócio podem trazer um impacto positivo nos resultados financeiros, actuando como uma relação causa-efeito, significando que, para aceder à verdadeira performance do negócio, uma organização em que analisar o comportamento destes indicadores não-financeiros.

As organizações enfrentam regularmente novos desafios, tendências que emergem do mercado, um dos ingredientes recentes no ambiente corporativo foi a crescente preocupação e tomada de consciência do impacto das actividades de negócio na sociedade e no ambiente.

As organizações rapidamente reconheceram que assimilar estas preocupações para os processos internos podem trazer valor ao negócio, e começaram a reflectir essas preocupações nas suas actividades e políticas.

Desde que é provado que a Responsabilidade Social e Ambiental Organizacional adiciona valor às organizações, e dado que o modelo do BSC é um modelo que avalia a eficiência dos elementos de negócio que criam valor para a organização, esta cadeia de pensamentos conduziram os investigadores a questionar a possibilidade que ...”o BSC pode ser usado para alinhar e medir a Responsabilidade Social e Ambiental

Organizacional para criar vantagem competitiva ajudando as organizações a gerir estrategicamente o alinhamento das relações de causa e efeito das forças externas de mercado e os impactos dos condutores de Responsabilidade Social e Ambiental Organizacional interno, valores e comportamentos.” (Ahmad, 2008) citado por Pilão, 2011.

O BSC tem vindo a ser discutido como um modelo apropriado e possível para a Responsabilidade Social e Ambiental Organizacional, estudos recentes do Instituto para a Economia e Ambiente na Universidade de St. Gallen tem mostrado que o BSC é adequado para integrar qualitativamente, por exemplo, aspectos sociais e ambientais, para dentro do sistema de gestão das organizações (Bieker e Waxenberg, 2003, citado por Pilão, 2011).

De acordo com Crawford e Scaletta (2006), in Pilão, (2011), as organizações podem usar a combinação do BSC e a Responsabilidade Social e Ambiental Organizacional para ajudar a criar uma vantagem competitiva dando a conhecer aos directores que estão mesmo a entrar no ciclo virtuoso da Responsabilidade Social e Ambiental Organizacional – um ciclo em que a performance económica e ambiental, acoplada aos impactos sociais, combina no melhoramento exponencial do desempenho organizacional.

Tsoutsoura (2004) refere “Para uma implementação de sucesso (da Responsabilidade Social e Ambiental Organizacional), é crucial que os princípios da Responsabilidade Social façam parte dos valores corporativos e da estratégia, e que ambos, gestores e colaboradores estejam empenhados com esses princípios.”

A integração desta perspectiva na metodologia do BSC garante esta relação entre princípio e estratégia, tomando conhecimento que a Responsabilidade Social e Ambiental Organizacional contribui para o sucesso financeiro, e que pode ser traduzido em medições que são alinhadas com a estratégia global definida pela organização.

Pensando estrategicamente, uma organização pode “começar a competir como líder de custo como resultado de processos eficientes e eficazes, o que conduz à optimização de

protecção ecológica, o que resulta na melhor gestão do risco e menor custo de capital, ou alternativamente a organização pode diferenciar-se dos valores e desempenho da concorrência como um resultado das actividades construídas na comunidade, os quais podem melhorar a reputação da organização, resulta no melhoramento de equidade de marca, gera satisfação do cliente, o que também origina o aumento de vendas” Crawford e Scalleta, 2006, in Pilão, 2011.

Uma perspectiva conduzida por Ahmad, estudou a relação entre o BSC e a Responsabilidade Social Organizacional, através de um modelo econométrico, este estudo identificou a relação entre estas duas variáveis (Ahmad, 2008).

A seguinte tabela apresenta os dados deste estudo, onde é visto que existe uma correlação significativa entre o BSC e a Responsabilidade Social Organizacional.

As hipóteses propostas pelo modelo de Ahmad (2008) são:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{Não existe relação} \\ H_1: \text{Existe relação} \end{array} \right.$$

Variáveis	Coefficiente de correlação	R ²	Valor Significante	Significante ou não
BSC	0,564	0,318	0,000	Significante

Tabela 8 – Resultados de Regressão da relação entre BSC e Resp. Social Org. (adaptado de Ahmad, 2008)

O coeficiente de correlação de 0,564 evidencia a correlação forte que existe entre o BSC e a Responsabilidade Social Organizacional. Esta pesquisa foi mais longe e analisou a relação entre Responsabilidade Social Organizacional, e adicionou ao modelo econométrico todas as perspectivas do *scorecard*: Financeira, Clientes, Processos Internos e Crescimento e Aprendizagem, na próxima tabela estão esquematizados os resultados.

As hipóteses do modelo de Ahmad (2008) são:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{Não existe relação} \\ H_1: \text{Existe relação} \end{array} \right.$$

Variáveis	Coefficiente de Correlação	R ²	Valor Significante	Significante ou não
Financeira	0,548	0,301	0,000	Significante
Clientes	0,388	0,151	0,000	Significante
Aprendizagem e Desenvolvimento	0,606	0,367	0,000	Significante
Processos Internos	0,444	0,197	0,000	Significante

Tabela 9 – Resultados de Regressão da relação entre as perspectivas financeira, clientes, aprendizagem e desenvolvimento e processos internos com a Responsabilidade Social Organizacional (adaptado de Ahmad, 2008)

As descobertas deste estudo providenciam as evidências da existência de uma relação entre a Responsabilidade Social Organizacional e as perspectivas do BSC. Estas relações têm um valor significativo igual a zero (0) para todas as perspectivas, como resultado, a hipótese nula é verificada, o que significa que existe uma relação entre todas as perspectivas do *Scorecard*.

Estas evidências reforçam a contribuição desta dissertação com a metodologia do BSC, demonstrando a importância da Responsabilidade Social Organizacional para este modelo, portanto, a integração de uma perspectiva Responsabilidade Social Organizacional iria actualizar e melhorar a precisão e eficácia do BSC na conjectura contemporânea.

Ahmad (2008), citado por Pilão (2011), refere “O BSC pode ajudar as organizações a gerir estrategicamente o alinhamento das relações causa-efeito de forças externas do mercado com indicadores internos da Responsabilidade Social Original, valores e comportamentos.”

4.2 Medidas e Indicadores de Responsabilidade Organizacional

Todas as perspectivas representadas na metodologia do BSC têm um conjunto concreto de indicadores e medidas utilizadas para tirar conclusões do seu estado e impacto, a responsabilidade ambiental e social organizacional, tal como outra perspectiva, tem que integrar as suas próprias normas comportamentais e procedimentos éticos num conjunto de indicadores coerentes e válidos alinhados com a visão e estratégia da organização.

Para dar suporte a esta dissertação, na prova de relevância, adequabilidade e necessidade de integrar a perspectiva de Responsabilidade Ambiental e Social Organizacional nos sistemas de gestão da performance organizacional, tal como o BSC, os indicadores têm de ser providenciados, dos conjuntos possíveis de indicadores que foram analisados no trabalho de Pilão (2011), aquele que demonstrou ser mais complexo e compreensivo foi o conjunto estabelecido pelas Nações Unidas na conferência sobre Desenvolvimento e Comércio em 2008.

As Nações Unidas, no seu papel de supervisor do comércio global e de desenvolvimento, estabeleceu indicadores concretos para analisar o comportamento responsável ou não das organizações como resultado das suas actividades. As definições destes indicadores pelas Nações Unidas basearam-se em dois factores basilares, o critério de qualidade e princípios de orientação.

O critério da qualidade estabelece que um indicador para ser válido, deve garantir a comparabilidade (através do tempo e entre organizações), tem de ser relevante (crucial para tomar decisão), tem de ser compreensível para o analista, a informação providenciada tem de ser confiável e verificável (livre de erros e de fácil prova de veracidade).

A procura por estes indicadores deve ser guiada pelos princípios de universalidade para maximizar a comparabilidade (os indicadores devem ser aplicáveis a todas as empresas), abordagem incremental (os indicadores devem primeiro endereçar o assunto que a organização controla), capacidade de medição consistente (deve ser medido correctamente e de forma consistente), orientado para o desempenho (deve assistir na identificação de áreas que requerem acção) e relatório nacional (deve ajudar a analisar as contribuições para o desenvolvimento económico e social das actividades da organização).

A unicidade destes indicadores reside na natureza dos aspectos a eles inerentes, querendo isto dizer que diferentes tipos de condições têm de ser medidos por indicadores específicos, esta é a metodologia proposta pelas Nações Unidas na orientação dos indicadores de responsabilidade organizacional.

De uma maneira simplificada este guia recomenda a utilização dos seguintes indicadores, para medir o grau no qual as acções responsáveis são tomadas nestes grupos de actividades.

Tabela 10: Indicadores de Responsabilidade Social Organizacional (Orientação sobre Indicadores de Responsabilidade Corporativa em Relatórios Anuais), adaptado de Pilão (2011)

Grupo	Indicadores
Comércio; Investimento e Ligações	1. Receitas Totais 2. Valor Importação Vs Exportação 3. Total de Novos Investimentos 4. Compras Locais
Criação de Emprego e Práticas Laborais	5. Força de trabalho total, discriminação por tipo de emprego, contrato de trabalho e sexo. 6. Salários e benefícios de empregados com repartição por tipo de emprego e sexo 7. Número total e taxa de rotatividade de empregados repartidos por sexo 8. Percentagem de empregados abrangidos por contratos colectivos
Desenvolvimento de Tecnologia e Recursos Humanos	9. Despesas com pesquisa e desenvolvimento 10. Média de horas de formação por ano, por empregado, discriminadas por categoria de funcionário 11. Despesas com formação de funcionários por ano, por emprego, discriminada por categoria de funcionário
Saúde e Segurança	12. Custo em saúde e segurança por funcionário 13. Perda de dias de trabalho devido a acidentes ocupacionais, lesões e doença
Contribuições Comunitárias e Governamentais	14. Pagamentos ao Estado 15. Contribuições voluntárias à sociedade civil
Corrupção	16. Número de condenações por violações de leis ou regulamentos relacionados com corrupção e quantidade de multas pagas/ a pagar

Os indicadores da Responsabilidade Social Organizacional têm atributos e contribuições diferentes para os sistemas de medição de desempenho organizacional que as outras perspectivas do BSC pretende identificar quais são os comportamentos responsáveis críticos e os factores éticos nos quais o público em geral avalia a organização como elemento da sociedade, providenciando informação essencial para os gestores e directores de negócio nos quais os factores da organização devem melhorar de forma a serem consideradas organizações responsáveis pelos olhos do Estado, mercados e população em geral.

A confiança e consistência de muitos destes indicadores implicam a definição de um valor âncora que deriva da concorrência, sector, análise de mercado ou necessidade legal, pelos quais os indicadores como despesas legais e *lobby*; impostos pagos e donativos de caridade que possam ser acedidos de forma coerente.

Os restantes indicadores podem ser avaliados por controlo interno, ou submetidos para avaliação imparcial executada por entidades auditoras externas, os resultados destas análises providenciam dados á organização que evidenciam as áreas que devem ser alvo de uma intervenção simples ou extensa.

4.3 O valor da Responsabilidade Corporativa

Apesar de se argumentar que o impacto financeiro da responsabilidade corporativa é difícil ou complicada de se quantificar, medir, definir, a sua influência no que concerne em reunir preferências é geralmente aceite.

“O campo da responsabilidade social corporativa tem crescido exponencialmente na última década. Contudo, continua a existir um debate acerca da legitimidade e do valor das respostas corporativas da preocupação de responsabilidade social organizacional. (Tsoutsoura, 2004)

As organizações não embarcam em acção da responsabilidade ambiental e social apenas para satisfação dos mercados, foram feitas análises extensas para sustentar os investimentos em equipamento mais sustentáveis e “amigos do ambiente”, a alteração

de estruturas de gestão, ou a implementação de controlos de qualidade rígidos, desenvolvimento de políticas de recursos humanos.

Tsoutsoura (2004) refere “ a partir do momento em que ser responsável socialmente envolve custos, têm que surgir benefícios para que seja um negócio sustentável. Uma empresa não pode dar continuidade a práticas e políticas que só geram *cash flows* negativos.”

As organizações perseguem estratégias de responsabilidade ambiental e social na expectativa de obter benefícios relacionados com a imagem de marca, reconhecimento e reputação. Muitas vezes os consumidores procuram por marcas com as quais se relacionam. Um cliente pode adquirir certo tipo de produto sabendo se o mesmo coloca em risco o bem-estar animal ou vegetal. Os investidores também procuram organizações com uma forte reputação no mundo dos negócios para investir o seu capital.

CAPÍTULO V – RESULTADOS

Os dados recolhidos mediante entrevista visam contribuir para a resposta aos objectivos definidos nesta dissertação.

Foram efectuadas 5 entrevistas, cujos participantes foram escolhidos com base na sua experiência profissional e académica acerca do tema em análise. As entrevistas tiveram uma duração aproximada compreendida entre 20 a 40 minutos.

A amostragem realizada foi de conveniência. Os entrevistados, do sexo masculino e feminino, tinham no momento da entrevista idades compreendidas entre os 35 e os 50 anos e tempos de serviço compreendidos entre 10 a 25 anos, o que permite ter acesso a uma maior variedade de posições e experiências dos sujeitos.

Por motivos de anonimato manter-se-ão apenas as iniciais dos entrevistados.

Tabela 11: Caracterização dos entrevistados

Sector de Actividade	Entrevistado	Função
TI	JN	CEO
AUTO	PQ	Director APV
CONSULTORIA	RCJ	Director de operações
CONTABILIDADE	PXS	Gestora de processos
SERVIÇOS	DM	Gestor de operações

Foram ainda enviados questionários que contribuiriam para a validação do estudo. Dos inúmeros questionários enviados houve um retorno de 10 devolvidos.

Apesar da amostra em estudo parecer reduzida, a sua relevância tendo em conta a estrutura e experiência dos entrevistados, representam um argumento forte que sustenta e valida o propósito deste estudo.

A Gestão Sustentada das Organizações:

O *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão sustentável.

Mestrado em Gestão

O objectivo destes questionários e entrevistas foi de obter o *feedback* dos entrevistados, tendo em conta os diferentes sectores de actividade onde actuam, assim como o seu ponto de vista acerca da integração de uma perspectiva de responsabilidade ambiental e social e do desempenho do BSC como um modelo de gestão sustentável.

Anteriormente à execução da entrevista foi elaborado um plano no qual o objetivo geral do tema em estudo está indicado, bem como os sub-temas, seguindo uma ordem lógica. Desta forma justifica-se, na Tabela 12, o enquadramento das questões utilizadas no Guião de entrevista.

Tabela 12: Enquadramento e Guião de entrevista

Justificação da pergunta	Guião de Entrevista
Reconhecimento do BSC como uma mera ferramenta de gestão ou modelo de gestão estratégica.	Como classifica o modelo do BSC como uma ferramenta de gestão?
Fragilidades do modelo do BSC, inserção de novas perspectivas.	Considera o BSC um modelo completo?
Abrangência das perspectivas do BSC na organização.	Como considera as perspectivas do BSC quanto à providência de uma visão global do desempenho da organização?
Relevância de uma nova perspectiva de Responsabilidade ambiental e social.	Acções de responsabilidade ambiental e social acrescentam valor às organizações?
Relevância de uma nova perspectiva de Responsabilidade ambiental e social.	Organizações que tenham como um dos seus objectivos atingirem uma estratégia de Responsabilidade ambiental e social devem integrá-la como uma perspectiva do BSC?
Relevância de uma nova perspectiva de Responsabilidade ambiental e social.	A responsabilidade ambiental e social pode representar uma vantagem competitiva no mercado?

5.1 *Como classifica o modelo do BSC como uma ferramenta de gestão?*

JN: Como uma ferramenta de controlo do desempenho organizacional que tem a vantagem de disseminar a estratégia e a visão pela empresa e integrar todas as principais ferramentas de gestão.

PQ: O BSC é uma ferramenta que força a definir e articular uma estratégia para a empresa. Para além das medições financeiras tradicionais, utiliza indicadores que ajudam a empresa a controlar o seu desempenho de forma eficaz.

RCJ: O BSC é essencialmente um modelo de gestão estratégica, e não só uma ferramenta de gestão, que permite aliar a estratégia e a visão que definimos à nossa realidade. Acabamos por rever nas perspectivas os nossos objectivos e escolher os indicadores mais adequados para os atingir. Não é um caminho linear mas permite perceber se as decisões estratégicas seguem o caminho desejado.

PXS: O modelo de BSC tem por objectivo gerir de modo eficaz o desempenho das organizações, logo actua como um instrumento de apoio à gestão. Permite fazer a avaliação do impacto das mudanças produzidas na empresa através da monitorização de um conjunto de indicadores e metas.

DM: O BSC é uma ferramenta que vem ao encontro das necessidades de gestão, permite mapear a estratégia em objectivos. Acaba por agregar valor à organização por via da análise de desempenho das perspectivas que compõem o modelo e principalmente por traduzir a estratégia para linguagem operacional.

5.2 *Considera o BSC um modelo completo?*

JN: O *Balanced Scorecard* é um modelo que permite determinar a performance da organização tendo como base indicadores tangíveis e intangíveis, e é esta interacção que

nos permite projectar um desempenho futuro, através da complementaridade de objectivos de curto e longo prazo que torna este modelo completo.

PQ: Os modelos de gestão, mesmo o BSC, não são modelos perfeitos, mas permitem o seu ajuste de forma a responder às necessidades da empresa, para além do que, permite a sua utilização com outras ferramentas de gestão, logo é um modelo que acaba por fornecer informação geral sobre o estado da empresa.

RCJ: Considero que é um modelo que permite uma visão global do estado da empresa a vários níveis, não o considero completo porque não responde a todos os desafios que nos vão aparecendo.

PXS: Tendo em conta as diferentes ferramentas a que podemos recorrer para controlar o desempenho da empresa, para mim, esta é a mais completa, visto que contempla as principais perspectivas que permitem controlar a performance da organização todas comumente, desde que o modelo seja alimentado convenientemente.

DM: Um modelo de BSC se estiver a funcionar em pleno consegue aproximar-se de um modelo completo, mesmo com as suas vantagens e desvantagens, se bem estruturado permite avaliar o desempenho da empresa de forma eficiente.

5.3 Como considera as perspectivas do BSC quanto à providência de uma visão global do desempenho da organização?

JN: As perspectivas do BSC, de uma maneira geral, dão uma resposta positiva em relação à avaliação global do desempenho da organização, desde que os indicadores utilizados para esta avaliação sejam os mais adequados.

PQ: Na sequência da minha resposta anterior, a inter-relação que existe entre as diferentes perspectivas permite ter uma visão geral do estado da empresa. Como estão

ligadas entre si através de uma relação de causa e efeito, conseguem proporcionar um equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazo e os resultados desejados.

RCJ: As perspectivas do modelo são ajustadas à sua função, mas por vezes não temos os melhores indicadores para obter determinada informação de algumas áreas fundamentais.

PXS: As perspectivas de análise do BSC permitem o acompanhamento do desempenho de qualquer organização, desde que estejam ajustadas de acordo com a missão e a estratégia definidas.

DM: Sendo que as perspectivas do modelo do BSC correspondem a grandes áreas de uma organização tradicional, sim, pode-se dizer que consegue dar uma visão global do estado da empresa.

5.4 Acções de responsabilidade ambiental e social acrescentam valor às organizações?

JN: Sim porque a prática de responsabilidades social, o que também inclui ambiente, caracteriza-se pela preocupação permanente com a qualidade ética das relações da empresa com os seus colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade em geral.

PQ: Os clientes prestam cada vez mais atenção às questões ligadas ao carácter de Responsabilidade ambiental e social, e esperam que os produtos que procuram sejam cada vez mais eficientes, o facto de a empresa ter estas preocupações, englobá-las na sua estratégia e comunicá-las, faz com que esta se torne diferenciadora, trazendo um valor acrescentado à marca.

RCJ: Sim, apesar de representar um investimento por parte da empresa, os benefícios que advêm dessas acções têm expressão a médio e a longo prazo, no entanto só fazem sentido se estiverem integrados na estratégia da empresa.

PXS: Sim, acrescentam valor pois essas acções são valorizadas pela sociedade e simbolizam potenciais factores de diferenciação e criação de valor a médio e a longo-prazo.

DM: Acrescentam valor porque é um assumir de valores éticos essenciais, o respeito pelos direitos humanos, o respeito pelos trabalhadores, a protecção ambiental e a valorização do bem estar da comunidade e do progresso social.

5.5 Organizações que tenham como um dos seus objectivos atingirem uma estratégia de Responsabilidade ambiental e social devem integrá-la como uma perspectiva do BSC?

JN: Claro, se faz parte da avaliação global da empresa, então deve ser incorporada no modelo e ter os seus próprios indicadores para poder ser controlada.

PQ: Sim. Os modelos de BSC para além de controlarem as suas áreas de *core business* e as estratégicas também devem ter em conta os desafios que enfrentam, e para poderem avaliar oportunidades e ameaças na formulação dos seus objectivos devem incorporá-los no modelo.

RCJ: Se acrescentar valor para a empresa, deve ser integrado no modelo para ser avaliado.

PXS: O principal objectivo de qualquer sistema de avaliação de desempenho é o de ser o mais realista, fiável e completo possível, e se a empresa tem como um elemento estratégico uma perspectiva de responsabilidade ambiental e social deve incluí-la no modelo.

DM: É sempre mais fácil “projectar” a integração de uma nova perspectiva no modelo já existente do BSC do que integrá-la num já existente, a organização tem que analisar

as vantagens e desvantagens de o fazer, para que o resultado final se traduza, a médio-longo prazo, em resultados financeiros positivos.

5.6 *A responsabilidade ambiental e social pode representar uma vantagem competitiva no mercado?*

JN: O assumir do compromisso de Responsabilidade ambiental e social geram acções que conduzem a alterações de comportamento a nível operacional que reverte em inúmeras vantagens, quer financeiras, quer sociais, quer ambientais. Tornando as organizações competitivas no mercado.” E os nossos parceiros de negócio reconhecem esta mais valia, diferenciando a empresa como inovadora, conscienciosa e eficiente. O que se reverte em termos de maior volume de projectos, logo maior retorno financeiro.

PQ: Sim, é um ponto diferenciador para o cliente final.

RCJ: Se traduzir essas vantagens não só para o marketing mas conseguir transpor no aumento de produtividade, redução de custos operacionais, atração de investidores e clientes, sim, pode representar vantagem competitiva no mercado.

PXS: Claro, a imagem que a empresa apresenta no mercado acrescenta valor, na marca, no serviço, na escolha do cliente, nos investidores, etc. Logo, algo que a consiga distinguir dos demais concorrentes, pela positiva, será sempre uma vantagem.

DM: Representa uma vantagem competitiva quando aumenta o reconhecimento da marca e preferência do cliente.

CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Como classifica o modelo do BSC como uma ferramenta de gestão?

O BSC, de uma maneira geral, foi classificado pelos entrevistados não como uma ferramenta de gestão fechada, é um modelo que permite adaptações a outras realidades e

necessidades. Como é composto por quatro perspectivas, segundo os entrevistados, podem estas desdobrar-se em objectivos, que por sua vez são compostos por indicadores. Todos conectados sempre tendo como finalidade a sintonia com a visão e estratégia das organizações.

Geadá et al (2012) argumenta que “O BSC é uma ferramenta que veio ao encontro das necessidades da gestão moderna permitindo mapear a estratégia de uma organização em objectivos estratégicos, e estes, em indicadores de desempenho distribuídos nas quatro perspectivas tradicionais do BSC.”

Considera o BSC um modelo completo?

Tal como Kaplan e Norton (1992) afirmaram, o qual já foi anteriormente mencionado, o modelo de BSC proposto é um modelo possível de ser adaptado à realidade das necessidades corporativas, não é um modelo restrito, mas sim um modelo que, de uma maneira geral, dá uma resposta eficiente aos requisitos gerais de qualquer organização. O mesmo foi reconhecido pela generalidade dos entrevistados, visto que todos assumiram que acrescentariam, consoante a sua realidade, outros elementos ao modelo.

O BSC como modelo de avaliação de desempenho actual torna a avaliação de desempenho de determinada organização mais completa e robusta articulando as várias unidades de negócio, aumentando o nível de motivação e empenhamento, permitindo a monitorização constante da execução da estratégia, eficácia acrescida na relação investimentos estratégicos e apreensão generalizada de estratégia da organização (Costa, 2009).

Como considera as perspectivas do BSC quanto à providência de uma visão global do desempenho da organização?

Os intervenientes consideraram, tal como o definido pelos autores do modelo, que as perspectivas que compõem o modelo do BSC, permitem monitorar continuamente qualquer organização.

O BSC para além de mecanismos de controlo estratégico é também uma ferramenta de comunicação que visa guiar os gestores e descrever a ligação entre medidas *lagging* e *leading* (Kaplan e Norton, 1992).

Os indicadores financeiros são *lag* pois só reflectem os efeitos das decisões, não quando são feitas, mas quando são materializadas, sendo as provas concretas dos efeitos de todas as outras medidas (Epstein e Manzoni, 1998, citapo por Costa, 2009).

Epstein e Manzoni, (1998), consideram que o BSC sumariza num documento único quatro perspectivas que representam a performance de uma organização e providenciam ao gestor uma visão global.

Acções de responsabilidade ambiental e social acrescentam valor às organizações?

Os entrevistados consideraram que as acções de responsabilidade ambiental e social acrescentam valor às organizações, principalmente pelo reconhecimento por parte dos *stakeholders* (clientes, fornecedores, sócios, concorrência, mercado). Reconhecem que pode tornar a organização como diferenciadora (quando comparada com outras empresas nas mesmas condições) no momento de escolha, os clientes ou possíveis parceiros poderão usar essas acções como factor condicionante de selecção.

“O conceito que a responsabilidade social desenha na teoria da gestão estratégica potencia a que os gestores consigam acrescentar valor à organização, tendo em consideração os efeitos económicos e sociais nas operações da empresa, no momento da tomada de decisão.” (Freeman, 1984, em Costa, 2009)

Organizações que tenham como um dos seus objectivos atingirem uma estratégia de Responsabilidade ambiental e social devem integrá-la como uma perspectiva do BSC?

Os gestores consideram que as organizações que têm como um dos objectivos, na sua estratégia, preocupações de responsabilidade ambiental e social que devem integrá-la como uma perspectiva no modelo de performance que implementaram. Visto que, as perspectivas são neste modelo, BSC, como objectivos a atingir, devem ser encontrados os indicadores e métricas necessários para essa concretização.

“Os autores do BSC consideram que a sua metodologia baseada em quatro perspectivas deve ser vista como um possível modelo, não obrigatório ou único, para aceder à performance real da organização. No entanto, outros autores e organizações que adoptaram o modelo de Kaplan e Norton, também integraram outras perspectivas, tais como perspectiva da sociedade – uma perspectiva adicional criada por Atkinson e Epstein (2000) que tinha como objectivo reflectir os eventos da comunidade” (Russo, 2009).

A responsabilidade ambiental e social pode representar uma vantagem competitiva no mercado?

A resposta a esta questão foi positiva por parte de todos os entrevistados, preocupações de carácter da responsabilidade ambiental e social são um factor diferenciador no mercado, o que conduz a vantagens competitivas em relação à concorrência e mesmo para as próprias organizações, visto que repensam os seus processos internos e operacionais de forma a torná-los mais eficazes e eficientes.

O BSC pode ser usado para alinhar e medir a responsabilidade social corporativa de forma a criar vantagem competitiva, ajudando as organizações que gerem estrategicamente o seu alinhamento das relações de causa-efeito das forças de mercado externas e os impactos dos condutores internos da responsabilidade social corporativa, valores e comportamentos, Ahmad, (2008), citado por Pilão, (2012).

CAPÍTULO VII - CONCLUSÕES

Tendo como referência a revisão da literatura apresentada nesta dissertação, é possível verificar a extrema importância do *Balanced Scorecard* para a tomada de decisões. Numa fase preliminar o modelo desenvolvido pelos professores da Harvard Business School, Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992), surge meramente para corrigir as desadequações ao nível da medição do desempenho organizacional, todavia evoluiu rapidamente para um poderoso instrumento de gestão estratégica.

Esta ferramenta caracterizada pelas relações causais existentes entre a perspetiva financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento, possibilita aos gestores garantirem a competitividade estratégica organizacional a longo prazo, na medida em que, integra indicadores financeiros e não financeiros.

Partindo, do Mapa Estratégico (ferramenta de apoio ao BSC) a gestão de topo visualiza a estratégia específica da organização e sucessivamente analisa o contributo que cada activo intangível proporciona em termos de melhorias no desempenho organizacional.

De facto, perante a atual conjuntura económica, constata-se verdadeiramente que o sucesso sustentado das organizações está cada vez mais dependente do comportamento dos seus activos intangíveis.

O *Balanced Scorecard* permite alinhar os diversos recursos (pessoas, processos e infraestruturas), com a estratégia, delineada pela unidade de negócios, visando a melhoria do seu desempenho. Este assume um papel hegemónico ao permitir obter conhecimento dos factos passados, da situação presente e das influências que os mesmos exercerão no futuro. Atualmente, o *Balanced Scorecard* é uma metodologia que se aplica a mundos cada vez mais díspares, derivado essencialmente da sua forte adaptabilidade, quer se trate de empresas privadas, públicas ou sem fins lucrativos.

Na sequência do estudo realizado, quer por revisão bibliográfica, quer por análise dos dados recolhidos conclui-se que o modelo do BSC desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) se adequa como uma ferramenta de gestão adequada e sustentada. A inclusão de

uma nova perspectiva de responsabilidade ambiental e social vem melhorar este modelo tornando-o numa ferramenta de gestão mais completa e competitiva, visto que acaba por introduzir activos intangíveis que potenciam a eficiência das organizações e por consequência o seu sucesso.

Como principais resultados obtidos das entrevistas e questionários, o BSC é visto como uma ferramenta completa mas não é a mais usada pelas organizações.

A sua implementação e gestão implicam custos e afectação de recursos que as organizações, face à actual situação financeira, não estão dispostas a disponibilizar.

Muitas das inquiridas estão sujeitas a controlo orçamental e optam por sistemas financeiros tradicionais para controlar o desempenho das mesmas. Quanto à nova perspectiva, de Responsabilidade ambiental e social, embora todos reconheçam que deve ser incorporada no modelo e enfatizem a sua importância, reconhecem que não constam na sua lista de prioridades.

Dando resposta aos objectivos propostos inicialmente, o BSC é um modelo completo mas que permite melhoramentos consoante a realidade corporativa de quem o implementa e a estratégia e visão que pretende seguir.

Quanto aos impactos da utilização de um modelo BSC nas organizações, apontam-se os desafiantes que passam pela dificuldade de encontrar os indicadores de desempenho mais adequados; passam por não subestimar o esforço de aplicação e custos; a resistência por parte de quem alimenta o modelo. Os positivos assentam na integração do BSC como uma plataforma para implementação da estratégia; o envolvimento e aceitação dos *stakeholders*; a capacidade de adaptação do BSC ao nível de maturidade da organização.

Quanto à adequabilidade de inserir uma nova perspectiva de Responsabilidade ambiental e social conclui-se que é uma hipótese válida, com indicadores adequados e ajustados às necessidades das organizações.

No que concerne à utilização do modelo do BSC como uma ferramenta estratégica de gestão sustentada conclui-se que a sua utilização permite a implementação e disseminação da estratégia, assim como um controlo sustentado e ajustado de todas as perspectivas que o complementam e permite ainda ajustar o desempenho das organizações mediante os resultados obtidos. Esta ferramenta traz a mais-valia de permitir orientar os resultados para o futuro e ser constantemente revista e ajustada.

7.1 Proposta para tema futuro

Com a elaboração desta dissertação, e ao longo das muitas pesquisas efectuadas, um tema que surgiu sempre constante e foi corroborado com a generalidade de opiniões, foi a dificuldade na implementação de sistemas de gestão estratégica, como o BSC, quer pela complexidade de integração nos sistemas de controlo das organizações, quer pela colaboração entre as diferentes áreas de controlo das organizações e a comunicação entre elas.

Talvez uma das razões mais apontadas para a falta de sucesso na implementação do BSC foi a resistência encontrada por parte dos directores/ gestores intermédios em divulgar e partilhar os resultados dos indicadores das suas áreas de operacionalidade.

Julgo que seria um tema interessante de estudo, tentar perceber como a cultura enraizada nas organizações pode conduzir ao insucesso na implementação de sistemas de gestão como o BSC.

8 Bibliografia

Bourne, Mike; Neely, Andy; (2003); Implementing Performance Measurement Systems: A literature Review; International Journal of Business Performance Management, v.5, n.º 1, pp. 1-24;

Bourne, M.; Kennerley, M.; Franco-Santos, M. (2005); Managing through measures: A study of impact on performance; Journal of manufacturing technology management, v.16, n.º 4, pp. 373-395;

Cadbury, A. (1999), the future of governance: the rules of the game, Journal of General Management 24;

Costa, A.C. (2009); Aplicação da Metodologia Balanced Scorecard em Instituições do Sector Público não lucrativo – O estudo do caso do Instituto Politécnico de Portalegre. Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa; Mestrado em Ciências Económicas;

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000); The discipline and practice of qualitative research In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds); Handbook of qualitative research (second edition); pp.1-28; London: Sage Publications;

Fidago, L. (2003); (Re) Construir a maternidade numa perspectiva discursiva; Lisboa; Instituto Piaget;

Geadá, F.; Cruz, L.; Sil, T.; (2012); Values Balanced Scorecard – Ferramenta para atingir a excelência; Edições Sílabo; 1ª Edição;

Gomez, P. (2001) La République des Actionnaires: Le Gouvernement des Entreprises, entre Démocratie et Démagogie. Paris; Syros;

Greve, José; Salles José; (2007); A Gestão de Estratégias com o uso do BSC garante o alcance dos objetivos estratégicos?; Revista Gestão Industrial;

Hawawini, Gabriel; Subramanian, Venkat; Verdin, Paul; (2003); Is Performance Driven by Industry-or Firm – Specific Factors; *Strategic Management Journal*; v.24, pp 1-16;

Hitt, Michael A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. (2005); *Administração Estratégica: Competitividade e Globalização.*; São Paulo: Pioneira Thomson Learning;

Hugues, J.; Neves, J. C.; Rodrigues, J. A. (2005); *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*; Áreas Editora; 6ª Edição;

Janesick, V. J. (2000); The choreography of qualitative research design – minuets, improvisation and crystalization; In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (EDS) *Handbook of qualitative research (second edition)*; London: Sage Publications;

Jordan, Hugues; Carvalho das Neves, João; Azevedo Rodrigues, José; (2002); *O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores.*; 4ª Edição; Lisboa: Áreas Editora;

Kaplan, Robert S., Norton, David P.; (1992); “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, in *Harvard Business Review*, pp. 71-79;

Kaplan, R. S.; Norton, D. P.; (1997); *A estratégia em acção: balanced scorecard*; Rio de Janeiro: Campus;

Kaplan, R. S.; Norton, D. P.; (2001); *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adoptam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*; Rio de Janeiro: Campus;

Kaplan, R. S.; Norton, D. P.; (2004); *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo activos intangíveis em resultados tangíveis*; Rio de Janeiro: Elsevier;

Kaplan, R. S.; (2005); How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model; *Strategy & Leadership*; v. 33, n. ° 3; pp. 41-46;

Kennerley, Mike; Neely, Andy (2002); A Framework of the factors affecting the evolution of Performance Measurement Systems; *International Journal of Operations & Production Management*, v 22, n° 11;

Kennerley, Mike; Neely, Andy (2003); Measuring Performance in a Changing Environment; *International Journal of Operations & Production Management*, v 23, n° 2;

Kershaw, R. (2004); Measuring performance during economic slowdowns; *Cost Management*; v.18; n.º5; pp 31-37;

Fagundes, J.A.; Soler, C.C.; Feliu, V. M .R.; Lavarda, C. E. F. (2007); Tableau de Bord vs Balanced Scorecard; *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*; Rio de Janeiro, v. 12, n.º 1, p. 1; janeiro/abril

Mintzberg, Henry; Quinn, James B. (2001); *O Processo da estratégia*; Bookman Companhia Editora;

Neely, Andy; (1998); *Measuring Business Performance*; Profile Books, The Economist Newspaper;

Neely, Andy; Richards, Huw; Mills, John; Platts, Ken; (2002); *Getting the measures of your business*; Cambridge, UK; Cambridge University Press;

Niven, Paul R.; (2005); *Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance*; John Wiley & Sons; New Jersey;

Marques, M. (2005); *Para a compreensão de um envolvimento musical – Experiências de alunos de guitarra clássica e de guitarra jazz no ensino superior*; Dissertação de Mestrado; Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto;

Minayo, M. C. S. & Sanches, O. (1993); *Qualitativo – Quantitativo; Oposição ou Complementaridade?*; *Cadernos de saúde pública*; 9 (3); pp. 239-262;

Pilão, Pedro; (2011); *Balanced Scorecard Evolution Corporate Responsibility Perspective*; Tese de Mestrado; ISCTE Business School;

Pinto, Francisco; (2007); *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Edições Sílabo;

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1995); *Manual de investigação em ciências sociais*; Lisboa: Gradiva;

Robson, Ian (2005); *Implementing a performance measuring system capable of creating a culture of high performance*; *International Journal of Productivity and Performance Management*; v.54; n.º 2; pp. 137-145;

Rodrigues, J., Duarte, M.; (2012), *Responsabilidade social e ambiental das empresas*; Escolar Editora;

Rodrigues, C. (2012); *Gestão de Recursos Humanos de A a Z: Governança*. RH Editora Lda; 1ª edição; pp. 361-364;

Rodrigues, J. (2008); *Corporate Governance: Uma Introdução*. Mangualde; Edições Pedagogo;

Russo, João, (2009); *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*; Lidel; 5ª edição;

Santos, F. L. (2004); *Estratégia: passo-a-passo*; Vila Nova de Famalicão; Centro Atlântico;

Seabra, F. M., Rolo, A., Vieira, A (2009); *Barómetro da Responsabilidade Social das Organizações e Qualidade – Inquérito à Percepção dos Profissionais de Gestão sobre a Responsabilidade Social praticada em Portugal*; *Cadernos Sociedade e Trabalho XI – Responsabilidade Social das Organizações*; Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social; Gabinete de Estratégia e Planeamento; Lisboa, pp. 57;

Seabra, F.; Mota, G., & Castro, I. (2009); Metodologia. In. Mota, G. (Org.); Crescer nas Bandas Filarmónicas; Um estudo sobre a construção da identidade musical de jovens portugueses. Porto: Afrontamento; pp. 57-72;

Serapioni, M. (2000); Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciências da Saúde Colectiva*,5(1), pp. 187-192;

Simons, Robert; (2000); Performance measurement and control systems for implementing strategy: Text and Cases; New Jersey; Prentice-Hall Inc;

Tangen, Stefan (2004); Performance measurement: From philosophy to practice; *International Journal of Productivity and Performance Management*; v.53; n. ° 8; pp. 726-737;

Tsoutsoura, Margarita, (2004); Corporate Responsibility and Financial Performance; Haas School of Business; University of California at Berkeley;

Tuckman, B.W. (2000); Manual de Investigação em Educação; Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;

Voelpel, Sven C, et al (2004); The organizational fitness navigator: Enabling and measuring organizational fitness for rapid change; *Journal of change management*; v.4; n. ° 2;

Zingales, F., O'Rourke, A., Hockerts, K. (2002), "Balanced Scorecard and Sustainability State of the Art Review", Working Paper Series; INSEAD/CMER, 2002/65/CMER;

9 Anexos

Lista de Anexos

Anexo I – Inquérito

Anexo I

Inquérito

Antes de preencher o inquérito, por favor indique os seus dados pessoais:

Idade: _____	Cargo: _____	N.º anos na empresa: _____
Sexo: _____	Administrador _____	N.º anos na função: _____
Feminino _____	Director Geral _____	
Masculino _____	Director Financeiro _____	
	Controller _____	
	Outro: _____	

1- A qual dos seguintes sectores de actividade pertence a organização:

Hotelaria	_____
Transportes e distribuição	_____
Energia	_____
Agricultura e Alimentação	_____
Comércio	_____
Indústria	_____
Construção	_____
Outro:	_____

2- Indique se a gestão de topo da organização é efectuada por:	3- A organização tem uma estratégia definida:
Gestores externos _____	Sim _____
Empresário _____	Não _____
Outros _____	

4- Por favor escolha qual das seguintes entidades é responsável por definir a estratégia da organização:	5- A estratégia e os objectivos estratégicos são conhecidos pelos funcionários da organização:
Gestores externos _____	Sim _____
Empresário _____	Não _____
Outros _____	

6- Indique se a estratégia da organização é avaliada:

Constantemente	_____
Anualmente	_____
Outros	_____

7- Qual ou quais dos seguintes grupos de indicadores de desempenho estratégico são utilizados na organização:

Indicadores Financeiros	_____
Indicadores Não Financeiros	_____

8- Se indicou na questão anterior indicadores não financeiros, refira qual a principal razão para a sua utilização:

Os indicadores financeiros só indicam informação financeira de curto prazo _____

A organização é avaliada por indicadores que permitem a sua sobrevivência no médio/longo prazo _____

A concorrência é cada vez maior e é necessário utilizar indicadores não tradicionais _____

9- Escolha em que área se incluem os indicadores não financeiros utilizados na organização:

Satisfação do consumidor	_____
Inovação	_____
Eficiência interna	_____
Motivação dos recursos humanos	_____
Capacidade tecnológica	_____
Qualidade dos produtos	_____
Quota de mercado	_____
Outros	_____

10- Dê exemplos de indicadores financeiros utilizados	11- Dê exemplos de indicadores não financeiros
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

12- Que sistema de gestão estratégica utiliza na sua organização?

Tableau de Bord	_____
Balanced Scorecard (BSC)	_____
Outros	_____

13- Se não utiliza o Balanced Scorecard, pensa implementá-lo?

Próximos 2 anos	_____
Próximos 5 anos	_____
Não consta na prioridades da organização	_____

14- Se não implementa o BSC na sua organização, qual o principal motivo?

Rácio custo-benefício não justificável	_____
Dificuldade de implementação	_____
Desconhecimento da sua existência	_____
Outro	_____

A Gestão Sustentada das Organizações:

O *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão sustentável.

Mestrado em Gestão

15- Se implementa o BSC na sua organização, qual o principal motivo? Permite uma visão global da organização Sistema mais utilizado Permite comunicar a estratégia a toda a organização Permite alinhar os objectivos departamentais e pessoais à estratégia Permite uma aprendizagem da própria estratégia Permite uma melhoria da estratégia Outro	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16- Se implementa um sistema BSC na sua organização, quantos indicadores utiliza em cada perspectiva? Indicadores Financeiros _____ Indicadores Cliente _____ Indicadores de Aprendizagem e Crescimento _____ Indicadores de Processo Interno _____	
17- Se implementa o Balanced Scorecard na sua organização dê 5 exemplos de: Indicadores Financeiros _____ _____ _____ _____ _____ Indicadores de Aprendizagem e Crescimento _____ _____ _____ _____ _____ Indicadores Cliente _____ _____ _____ _____ _____ Indicadores de Processo Interno _____ _____ _____ _____ _____	
18- Que melhorias é que o Balanced Scorecard trouxe para a sua organização, de 1a 4 (1-Pouco a 4-Muito) Performance Financeira Comunicação Interna Aprendizagem estratégica Sistema de Avaliação e Recompensas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
19- O Balanced Scorecard é composto por quatro perspectivas, considera estas suficientes ou introduziria outras? Perspectiva ambiental Perspectiva Social Outra	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> _____
Obrigada pelo tempo dispensado e pela colaboração	