Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Balanced Scorecard

A Sua Utilidade Como Ferramenta de Gestão em Contexto Prático

Dissertação de Mestrado em Finanças e Contabilidade

João Paulo Teixeira de Sousa

Orientadora: Professora Doutora Carmem Teresa Pereira Leal

Vila Real, 2015

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Balanced Scorecard

A Sua Utilidade Como Ferramenta de Gestão em Contexto Prático

Dissertação de Mestrado em Finanças e Contabilidade

João Paulo Teixeira de Sousa

Professora Doutora Carmem Teresa Pereira Leal

Composição do Júri:

Prof. Doutora Carla Susana Marques

Prof. Doutor Mário Sérgio Teixeira

Prof. Doutora Carmem Teresa Leal

Vila Real, 2015

Assumo a responsabilidade pessoal das ideias apresentadas neste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Doutora Carmem Leal pela orientação prestada para a elaboração desta dissertação.

Gostaria também de agradecer aos Professores do Mestrado de Finanças e Contabilidade pelos ensinamentos úteis e preciosos, necessários para a elaboração deste estudo.

Agradeço aos meus pais por todo o apoio e motivação que me deram e que contribuíram para a pessoa que hoje sou.

Dou um agradecimento sentido à minha avó que sempre procurou que eu fosse uma pessoa melhor e mais capaz.

Envio um agradecimento especial ao meu amigo José Pedro M. - sem ele esta tese não teria sido possível completar.

Agradeço do fundo do meu coração à minha namorada Ana Patrícia Barros, que sempre me incentivou, deu sugestões valiosas e “sermões” muito necessários, para que eu pudesse concretizar este trabalho.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, de algum modo, contribuíram para o produto final apresentado.

RESUMO

A verificação empírica da utilidade na prática do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão e de suporte à estratégia das empresas, no sector privado, não tem sido fácil de estudar, pois as organizações tendem a ocultar informação por motivo de confidencialidade de dados. Este estudo surge para contribuir a colmatar as falhas sentidas neste domínio. Recorrendo a um levantamento bibliográfico de diversos autores para detalhar todos os aspectos do *Balanced Scorecard* e com a contribuição de dados por parte de uma empresa que actua no sector de transportes de mercadorias e logística em Portugal, pretendemos neste estudo averiguar a correspondência da teoria com a prática em contexto real de trabalho. Este estudo engloba três metodologias: entrevista a um responsável da empresa, análise de indicadores utilizados pela empresa no seu *Balanced Scorecard* e um questionário dirigido aos colaboradores da empresa em estudo. Os resultados obtidos na parte prática deste trabalho confirmam os pressupostos teóricos consagrados pelos principais especialistas e autores sobre o *Balanced Scorecard*, suportando assim as ideias e objectivos iniciais que deram fundamento a este estudo.

Balanced Scorecard

Its Utility as a Management Tool in a Practical Context

ABSTRACT

The practical use of the Balanced Scorecard as a management tool and its use to help formulate a business strategy is not easily evidenced empirically due to the hardships of studying it. Such hardship is caused by a lack of information given by organizations because of confidentiality issues. This study hopes to contribute in filling up the information gap felt in this field of study. In this study, we use information gained by reading works done by several authors and information given by a private-owned organization that operates in the logistics' market in Portugal, to try to prove that the theories related to the Balanced Scorecard match with the practical applicability of it, in a competitive, economic environment. We use three methodologies: an interview with the Director of Controlling of the company, analysis of Key Performance Indicators used by the company in its Balanced Scorecard and finally, a survey answered by the company's employees. The results obtained in the practical part of this study confirm the theoretical assumptions established by leading authors in regards to the Balanced Scorecard, supporting the original ideas and goals that were fundamental pillars of this work.

Key Words: *Balanced Scorecard*, *KPI*s, Estratégia Empresarial, Sector Privado, Relações causa-efeito.

ÍNDICE

RESUMO……III

***ABSTRACT*.....IX**

INDICE DE FIGURAS XIII

LISTA DE ABREVIATURAS.....XVIII

1. INTRODUÇÃO..... 1

1.1. JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO 1

1.2. OBJECTIVOS DO ESTUDO 1

1.3. METODOLOGIA DO ESTUDO..... 2

2. BALANCED SCORECARD 3

2.1. HISTÓRICO DO BALANCED SCORECARD..... 3

2.2. CONCEITOS E PRÍNCIPIOS DO *BALANCED SCORECARD*..... 4

2.3. FORMULAÇÃO DO BALANCED SCORECARD 10

2.4. OBJECTIVOS DO BALANCED SCORECARD.....12

2.5. AS 4 PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD* 14

2.5.1. PRIMEIRA: PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO.....14

2.5.2. SEGUNDA: PERSPECTIVA DOS PROCESSO INTERNOS 16

2.5.3. TERCEIRA: PERSPECTIVA DOS CLIENTES.....18

2.5.4. QUARTA: PERSPECTIVA FINANCEIRA.....20

2.6. RESUMO TEÓRICO.....22

3. CASO DE ESTUDO 25

3.1.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....25

RECURSOS HUMANOS 25

3.1.2. MISSÃO E VISÃO 26

3.1.3. RESPONSABILIDADE DA EMPRESA 27

3.2. ENTREVISTA A UM RESPONSÁVEL DA EMPRESA 29

3.3. CASO DE ESTUDO – ANÁLISE DE INDICADORES 30

3.3.1. INDICADORES DA PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO ..30

3.3.2. INDICADORES DA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS 39

3.3.3. INDICADORES DAS PERSPECTIVA DOS CLIENTES 49

3.3.4. INDICADORES DA PERSPECTIVA FINANCEIRA 54

3.3.5. CONCLUSÕES DA ANÁLISE AOS INDICADORES 62

3.4. ANÁLISE DO IMPACTO DO BSC NA EMPRESA 64

4. CONCLUSÕES 84

Bibliografia 87

ANEXOS 91

Anexo I 92

Anexo II 96

Questionário 96

Anexo III 106

Anexo IV 108

INDICE DE FIGURAS

- Figura 2.1:1 - O *Balanced Scorecard*..... 4
- Figura 2.2:1 - Relações de causa-efeito 7
- Figura 2.3:1 - Visão e estratégia unindo as quatro perspectivas do BSC.....10
- Figura 2.4:1 - Objectivos do *Balanced Scorecard* 12
- Figura 2.5.1:1 - Perspectiva de aprendizagem e crescimento.....15
- Figura 2.5.2:1 - Perspectiva dos Processo Internos.....17
- Figura 2.5.3:1 - Perspectiva do cliente.....19
- Figura 2.5.4:1 - Perspectiva Financeira 21
- Figura 3.1.1:1 – Número Médio Anual de Colaboradores (Unidades) 25
- Figura 3.1.1:2 – Salário Médio Bruto (€) 26
- Figura 3.3.1:1 – Média de FTE Total (milhares).....31
- Figura 3.3.1:2 - Média de FTE – Funções directas (milhares).....32
- Figura 3.3.1:3 - Média de FTE – Funções Indirectas 32
- Figura 3.3.1:4 - Taxa de Absentismo por Doença e AT 33
- Figura 3.3.1:5 - Frequência de Lesões por cada mil FTE 34
- Figura 3.3.1:6 - Número Médio de Baixas por AT por cada mil FTE 35
- Figura 3.3.1:7 - Percentagem de Membros com Doenças Profissionais 35
- Figura 3.3.1:8 - Demissões Voluntárias.....36
- Figura 3.3.1:9 - Horas de Formação por Membro.....37
- Figura 3.3.1:10 - Incidências Resolvidas pelo *Help Desk* 37

- Figura 3.3.1:11 - Número de Não Conformidades Detectadas em Auditorias SST 38
- Figura 3.3.2:1 - Tempo em Trânsito (%) 39
- Figura 3.3.2:2 - Entrega em 24 horas 40
- Figura 3.3.2:3 - Consumo de Combustível por Envio (litros) 41
- Figura 3.3.2:4 - Emissões de CO2 por Envio (Quilos).....42
- Figura 3.3.2:5 - Dióxido de Carbono Compensado (Toneladas) 43
- Figura 3.3.2:6 - Número de Envios por Serviço Verde 43
- Figura 3.3.2:7 - Consumo de Electricidade por Envio (kw/h).....44
- Figura 3.3.2:8 - Emissões de CO2 por Consumo de Electricidade por Envio (Kg) 45
- Figura 3.3.2:9 - Consumo de Água por FTE (m3) 46
- Figura 3.3.2:10 - Consumo de Papel por Envio (em nº de folhas A4) 46
- Figura 3.3.2:11 - Valorização de Resíduos (%).....47
- Figura 3.3.2:12 - Envios por Média de FTE 48
- Figura 3.3.2:13 - Indemnizações por Dano e Extravio em Percentagem das Vendas.....49
- Figura 3.3.3:1 - Angariação Líquida de Clientes 50
- Figura 3.3.3:2 - Receita por Quilo Enviado 51
- Figura 3.3.3:3 - Antiguidade de Saldos Vencidos de Clientes, superior a 60 dias.....51
- Figura 3.3.3:4 - Fecho de Reclamações de Clientes em Menos de 5 Dias (%).....52
- Figura 3.3.3:5 - Indemnizações Pagas em Menos de 10 Dias (%).....53
- Figura 3.3.4:1 - Margem Bruta.....54
- Figura 3.3.4:2 - Receitas Totais (M€).....55

- Figura 3.3.4:3 - Custo Médio por Quilo Enviado por Transporte Aéreo (€).....56
- Figura 3.3.4:4 - Custo por Envio Nacional (€).....56
- Figura 3.3.4:5 - Prazo Médio de Recebimento (n.º dias).....57
- Figura 3.3.4:6 - Prazo Médio de Pagamento 58
- Figura 3.3.4:7 - EBITDA sem Custos Indirectos.....59
- Figura 3.3.4:8 - EBITDA com Custos Indirectos.....59
- Figura 3.3.4:9 - Custo Indirectos (M€) 60
- Figura 3.3.4:10 - Custos Indirectos sem Marketing e Vendas.....60
- Figura 3.3.4:11 - *Free Cash Flow* (Milhões €).....61
- Figura 3.3.4:12 - Investimento em Bens de Capital (Milhões €).....61
- Figura 3.4:1 - Objectivos e Competitividade da Empresa 65
- Figura 3.4:2 - Conhecimento Sobre os Objectivos Definidos no BSC.....65
- Figura 3.4:3 - Consulta dos Superiores Hierárquicos Sobre Objectivos do BSC.....66
- Figura 3.4:4 - Consulta aos Subordinados Sobre os Objectivos do BSC 66
- Figura 3.4:5 - Aceitação dos Objectivos do BSC 67
- Figura 3.4:6- Qualidade do BSC.....67
- Figura 3.4:7 - Oportunidade de Mudança dos Indicadores do BSC 68
- Figura 3.4:8 - O BSC como Ferramenta de Implementação da Estratégia da Empresa..68
- Figura 3.4:9 - Objectivos do BSC vs. Crescimento Profissional.....69
- Figura 3.4:10 - Sentimento acerca dos benefícios recebidos na Empresa.....69
- Figura 3.4:11 - Percepção das Políticas Relativas ao Pessoal 70

- Figura 3.4:12 - Percepção sobre a Política de Benefícios da Empresa.....70
- Figura 3.4:13 - Percepção sobre as recompensas da Empresa.....71
- Figura 3.4:14 - Percepção sobre o nível salarial da Empresa em relação ao mercado...71
- Figura 3.4:15 - Percepção do próprio nível salarial dentro da Empresa.....72
- Figura 3.4:16 - Satisfação com as prioridades e caminho traçado pelo próprio departamento.....72
- Figura 3.4:17 - Percepção sobre as decisões da gestão em relação aos trabalhadores.73
- Figura 3.4:18 - Contacto entre a gestão e os trabalhadores 73
- Figura 3.4:19 - Comunicação da estratégia pela gestão da Empresa.....74
- Figura 3.4:20 - Sentimento relativamente à Gestão da Empresa.....74
- Figura 3.4:21 - Percepção da comunicação de expectativas aos trabalhadores.....75
- Figura 3.4:22 - Divulgação de oportunidades de emprego na Empresa.....75
- Figura 3.4:23 - Percepção sobre a promoção interna de trabalhadores competentes 76
- Figura 3.4:24 - Motivação para ficar na empresa devido aos benefícios salariais.....76
- Figura 3.4:25 - Sentimento em relação ao Superior Hierárquico.....77
- Figura 3.4:26 - Encorajamento para pensar autonomamente 77
- Figura 3.4:27 - Responsabilidade para definir os próprios objectivos 78
- Figura 3.4:28 - Percepção dos objectivos com o BSC 78
- Figura 3.4:29 - Confiança na concretização dos objectivos de carreira na Empresa 79
- Figura 3.4:30 - Recompensas financeiras aos *Managers* 79
- Figura 3.4:31 - Sentimento sobre ser membro da equipa 80
- Figura 3.4:32 - Sentimento sobre preparação para o desempenho de tarefas.....80

- Figura 3.4:33 - Sentimento sobre longevidade na Empresa 81
- Figura 3.4:34 - Valorização do próprio trabalho 81
- Figura 3.4:35 - Perspectivas em relação ao actual emprego 82
- Figura 3.4:36 - A minha empresa é um lugar agradável para trabalhar 82

Quadro 2.2:1 - Esquema de documentação para cadeias de causa-efeito..... 9

LISTA DE ABREVIATURAS

AT – Acidentes de Trabalho

B2B – *Be to Be*

BSC – *Balanced Scorecard*

EBITDA – *Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization*

EVA – *Economic Value Added*

FTE – *Full Time Equivalent*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

KPI – *Key Performance Indicators*

ROE – *Return on Equity*

ROI – *Return on Investment*

SST – Segurança e Saúde no Trabalho

1. INTRODUÇÃO

1.1. JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo tem como objectivo aferir a utilização em contexto prático do *Balanced Scorecard* (BSC) numa organização. Devido a políticas de confidencialidade de dados, justificadas pela preservação da informação no seio das organizações, as empresas normalmente não disponibilizam a informação relativa aos seus *scorecards*, levando à pouca existência de estudos que verifiquem empiricamente a utilidade dos mesmos em contexto de empresas privadas que actuem em mercados concorrenciais. Para este estudo, serão analisados indicadores do BSC respeitantes a uma empresa multinacional privada, inserida num mercado concorrencial. A empresa, doravante designada por Empresa, sobre a qual incide este trabalho aceitou participar no mesmo, sob a condição de garantia de anonimato do nome da empresa, marca ou qualquer marco identificativo da mesma.

O estudo irá abordar primeiramente a formulação e evolução do *Balanced Scorecard*, não só através dos contributos efectuados pelos seus criadores, Kaplan e Norton, mas também abordando todos os contributos de diversos autores que desenvolveram carreiras dedicadas ao estudo do BSC. Em segundo lugar, o estudo irá abordar a utilização do BSC no contexto empresarial, através do estudo de caso. Nele foram incluídos três metodologias sendo elas: uma entrevista a um responsável da empresa que trabalha directamente com a análise do BSC na empresa, análise dos dados disponibilizados pela empresa e análise de um questionário sobre o BSC dirigido aos trabalhadores da empresa.

1.2. OBJECTIVOS DO ESTUDO

O objectivo geral do estudo é aferir se o *Balanced Scorecard* é útil na prática como ferramenta de gestão empresarial e de suporte à estratégia da empresa.

Como objectivos específicos, este estudo apresenta os seguintes:

- Analisar os indicadores seleccionados pela empresa e a sua evolução para o BSC;
- Averiguar a adequabilidade dos indicadores de acordo com a estratégia da empresa;
- Avaliar qual o impacto do BSC na empresa pela óptica dos seus trabalhadores.

1.3. METODOLOGIA DO ESTUDO

Para este trabalho de investigação, o Tipo de Pesquisa a utilizar será a Pesquisa Descritiva, pois todos os objectivos deste estudo procuram determinar o ponto de situação de uma empresa perante a utilização do BSC.

A metodologia a utilizar será a de Estudo de Caso, pois este trabalho pretenderá apresentar um estudo em profundidade sobre a utilização do BSC por uma determinada empresa. Para esse propósito, serão recolhidos dados para classificar e contextualizar a informação, que serão analisados através de gráficos descritivos. Em seguida, tentaremos enquadrar teoricamente o ponto de situação encontrado.

Para tentar completar o estudo o melhor possível, serão ainda utilizados como técnicas de pesquisa um questionário dirigido aos trabalhadores e uma entrevista a um responsável da empresa.

2. BALANCED SCORECARD

2.1. HISTÓRICO DO BALANCED SCORECARD

Durante o século XX os gestores debatiam-se com uma problemática de medição de desempenho nas suas empresas; deparavam-se com indicadores isolados que não permitiam a concentração da atenção em certas áreas críticas do negócio (BETANCOURT, 1999). Muitos gestores aperceberam-se de que indicadores tais como o resultado líquido ou o resultado por acção davam sinais errados quando se pretendiam incorporar, na análise, actividades como a inovação ou melhorias contínuas (BETANCOURT, 1999). Assim, para o melhor desempenho das suas funções, os gestores ambicionavam um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e operacionais (KAPLAN & NORTON, 1992).

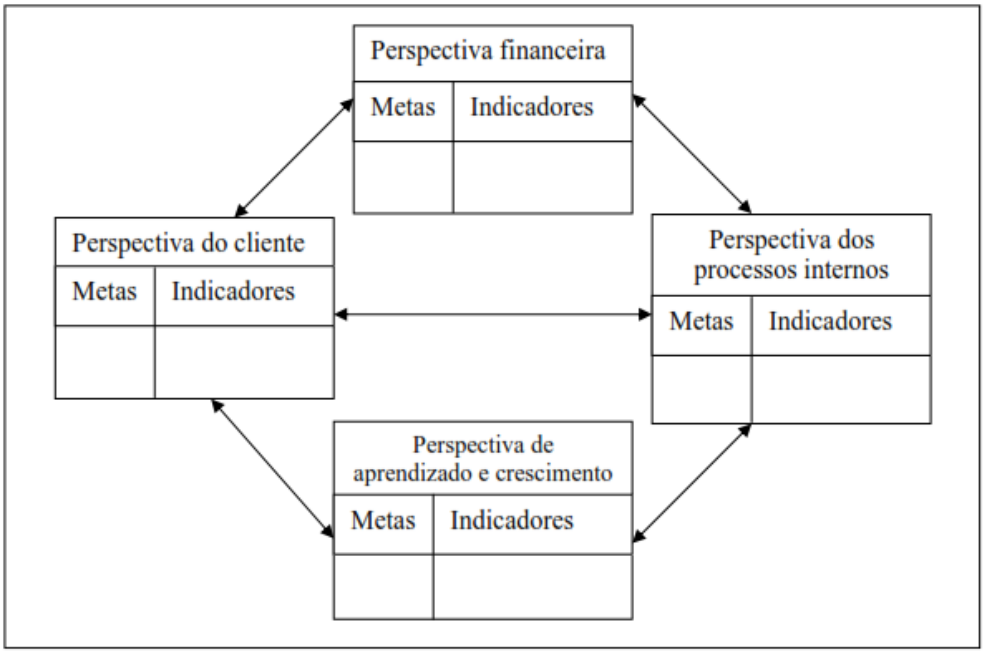
De facto, uma empresa não é só a sua componente financeira, existem recursos, activos e processos que interessam avaliar e que não se conseguem distinguir ou medir o seu impacto apenas no lucro de uma empresa.

Tradicionalmente, no controlo de gestão os relatórios de gestão das empresas não reflectem a realidade da empresa, por apresentarem, muitas vezes, valores contabilísticos abaixo do valor de mercado das suas acções. A organização possui informações intangíveis, que constituem pilares que se acrescentam aos valores financeiros de uma entidade, criando a notória lacuna entre valor contabilístico e valor de mercado (ANTUNES, 2000).

Em 1990, o Instituto Nolan Norton desenvolveu um estudo com durabilidade de um ano denominado *Measuring Performance in the Organization of the Future* em parceria com Robert Kaplan e diversas empresas, com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho (KAPLAN & NORTON, 1992). Este modelo incorporaria o valor de activos intangíveis e intelectuais, como as relações com o exterior, a satisfação dos clientes, a capacidade de inovação, as capacidades e qualidades dos trabalhadores e o desenvolvimento de procedimentos internos mais flexíveis (KAPLAN & NORTON, 1996a).

Foi então desenvolvido o *Balanced Scorecard*, um sistema de indicadores complementar aos indicadores financeiros frequentemente utilizados, que aborda as organizações em torno de quatro perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos, e perspectiva de aprendizagem e crescimento (KAPLAN & NORTON, 2004).

- **Figura 2.1:1 - O *Balanced Scorecard***



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004)

2.2. CONCEITOS E PRÍNCIPIOS DO *BALANCED SCORECARD*

As perspectivas definidas pelo BSC estão intimamente ligadas à estratégia da empresa. Segundo Porter, a estratégia é um conjunto integrado de acções destinadas a gerar e a manter vantagens competitivas duradouras (PORTER, 1996)Para concretizar a estratégia é necessário alcançar determinados objectivos. É na definição desses objectivos, na capacidade de os mensurar e de os avaliar, que o BSC se torna um instrumento essencial, pois permite que o processo de tomada de decisão seja baseado em informação estratégica (BANKER, CHANG, JANAKIRAMAN, & KONSTANS, 2004).

A informação estratégica necessita de ser mensurável, através de quantificações concretas relevantes que façam o confronto entre o ponto de situação da empresa e o objectivo a que se propõe. A concretização da estratégia implica a concretização dos objectivos a ela inerentes.

O leque alargado de indicadores do BSC identifica facilmente o ponto de situação da empresa e o seu processo evolutivo, nas suas diversas perspectivas fundamentais. O BSC é uma estrutura informativa formada por indicadores, financeiros e não-financeiros, cuja finalidade é obter dados coerentes, coordenados e de carácter multidimensional (GAGO RODRIGUEZ & FEIJÓO SOUTO, 2000). Para Kaplan e Norton (1997), o BSC inclui um

conjunto de medidas que dão uma visão rápida e global da actividade organizacional, onde estão incluídas as medidas financeiras, complementadas com medidas operacionais.

O termo "*scorecard*", segundo Kaplan e Norton (1992), significa quantificar o desempenho por meio de indicadores e "*balanced*" significa que o sistema proposto leva em conta o equilíbrio entre:

- Objectivos de curto prazo e de longo prazo;
- Indicadores financeiros e não-financeiros;
- Indicadores de ocorrência ou medidas de resultado e indicadores de tendência ou vectores de desempenho;
- Desempenho interno e externo.

Segundo Gomes, Carvalho, Ribeiro e Nogueira (2007), as principais características do BSC são:

- Tradução dos objectivos e da estratégia de uma organização em indicadores informativos sobre a forma de alcançar os objectivos, bem como sobre as causas que provocam os resultados obtidos;
- Adopção de uma perspectiva global, dado que combina objectivos de curto e longo prazo, indicadores monetários e não monetários e informação prospectiva com retrospectiva;
- Permite uma comunicação e revisão constante da estratégia;
- Possibilita aos gestores a construção de indicadores, tendo por base a estratégia da organização;
- Permite que os objectivos dos empregados sejam coerentes com os da organização;
- Funciona como um sistema integrado de comunicação, motivação e formação;
- Estrutura os indicadores de acordo com as seguintes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento;

- Intervém na perspectiva de aprendizagem e crescimento de modo a obter melhorias nos processos internos. Esta melhoria permitirá obter clientes mais satisfeitos, o que originará melhores resultados financeiros;

- Define os factores chave de sucesso para cada perspectiva, bem como os indicadores e as relações de causa-efeito entre eles.

Os indicadores financeiros mostram o resultado das decisões tomadas pelos gestores no passado, enquanto que os indicadores de satisfação dos clientes, processos internos e de capacidade de aprender a melhorar procuram impulsionar a performance financeira futura. Assim, o BSC faculta o acompanhamento da performance financeira, monitorizando o desenvolvimento de capacidades internas da empresa e a aquisição de activos e recursos necessários ao crescimento futuro (GOMES, CARVALHO, RIBEIRO, & NOGUEIRA, 2007).

É na introdução da monitorização das capacidades internas da empresa e na monitorização de activos e recursos necessários ao crescimento futuro que o BSC é inovador. No entanto, não existem empresas iguais, todas elas operam em sectores, mercados, locais ou dimensões diferentes, ou seja, actuam em contextos externos diferentes que irão influenciar o seu modo de operar. Uma instituição financeira tem uma actividade operacional completamente diferente de uma unidade fabril, mesmo que estejam no mesmo país. Um distribuidor de alimentos frescos na Austrália não enfrenta as mesmas condições que um distribuidor de alimentos frescos na Suíça. Como aplicar então o BSC em contextos tão diferentes?

Não há um modelo padrão de BSC, para investigar como ele é interpretado e usado. Cada empresa tem que trabalhar as perspectivas de acordo com as funções centrais que necessitam de análise, de medidas, de avaliação e de administração estratégica para guiar mudanças nos processos (BRAAM, BENDERS, & HEUSINKVELD, 2007). No entanto, cada empresa deve estruturar o BSC em objectivos e medidas concretas, que, segundo Kaplan e Norton (1997), devem obedecer a três princípios fundamentais:

- As relações de causa-efeito;

- Os resultados e os indutores de desempenho;

- A relação com os objectivos financeiros.

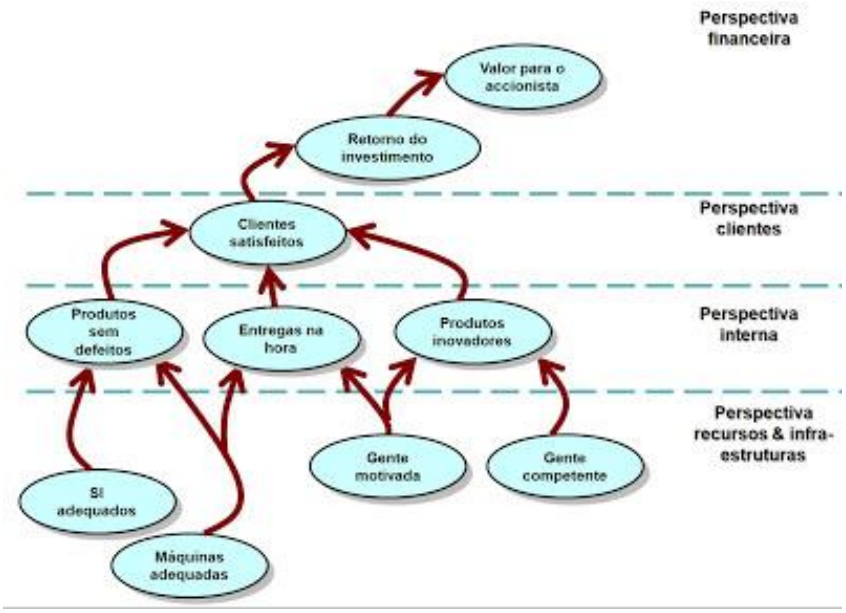
As relações de causa-efeito são fulcrais no BSC. Segundo Norreklit (2000), com base nas medidas das áreas não financeiras haverá a possibilidade de fazer estimativas para as

medidas financeiras futuras. O mesmo autor acrescenta, no entanto, que a vinculação das medidas definidas para as quatro perspectivas a uma relação causal é uma das dificuldades inerentes ao BSC.

O BSC deve identificar e explicar a sequência de hipóteses sobre as relações de causa-efeito entre as medidas de resultados e os indutores de desempenho dos mesmos, para todas as perspectivas (KAPLAN & NORTON, 1997). Qualquer indicador seleccionado para o BSC deve ser um elemento da cadeia de relações de causa-efeito que permita comunicar o significado da estratégia da organização (KAPLAN & NORTON, Cuadro de Mando Integral - The Balanced Scorecard, 1997). Martinsons, Davidson e Tse (1999) referem que será difícil traduzir e comunicar a estratégia e a visão caso estas relações de causa-efeito não sejam definidas.

Devem ser estabelecidas relações entre os indicadores das diferentes perspectivas – análise *between* – e entre os da mesma perspectiva – análise *within* – (CORRAL & URIETA, 2001)Como se pode observar na Figura 2.2:1, terá de existir um equilíbrio entre as várias perspectivas, bem como uma relação causa-efeito entre os indicadores definidos para cada uma delas. Assim sendo, obtém-se informação do ponto de situação da empresa e sabe-se a origem da causa dessa informação.

- **Figura 2.2:1 - Relações de causa-efeito**



Fonte: (Cruz, 2008).

Segundo Dávila (1999), as relações causa-efeito favorecem a troca de opiniões, o enriquecimento da visão organizacional e permitem chegar ao consenso sobre como atingir os objectivos. Josep Huertas *et al*. (2001) defendem que as relações causa-efeito facultam a relação entre os objectivos estratégicos e as perspectivas, de maneira a que os objectivos estratégicos sejam cumpridos.

Para Niven (2003), os indicadores devem estar vinculados com as relações de causa-efeito, que partem dos indutores de resultados da perspectiva de aprendizagem e crescimento, e chegam à perspectiva financeira. O mesmo autor refere que estas relações:

Mostram as relações e as dependências que existem entre objectivos estratégicos e também entre perspectivas;

- Clarificam os efeitos recíprocos para a consecução do objectivo;
- Dão conhecimento à direcção das relações, bem como da importância dos diferentes objectivos;
- Fomentam a compreensão conjunta das diferentes áreas, no sentido de executar a estratégia;
- Representam a forma de actuação conjunta das diferentes áreas, no sentido de executar a estratégia;
- Favorecem a colaboração entre os objectivos e as áreas;
- Identificam os indicadores de controlo prévio;
- Convertem a lógica dos objectivos estratégicos em ligações fáceis de comunicar;
- Definem o modelo para o êxito estratégico;
- Funcionam como uma ferramenta eficaz de diagnóstico para avaliar a implementação do BSC.

No entanto, as relações de causa-efeito entre as perspectivas nem sempre são evidentes, sendo esta uma das principais dificuldades do BSC. Por vezes, as relações causa-efeito não existem, isto é, as diferentes perspectivas podem ser independentes. A relação entre as perspectivas pode não ser unidirecional, o que dificulta a evidência das relações (NORREKLIT, 2000).

Segundo Horváth e Partners (2003), os passos necessários para estruturar as cadeias de causa-efeito são:

- Representação das relações de causa-efeito;
- Concentração das relações estratégicas previstas;
- Documentação das relações e formulação histórica da estratégia.

Para o mesmo autor, a criação de relações de causa-efeito terá que ser feita com prudência, uma vez que é difícil definir todas as relações entre os objectivos. Não obstante, é fundamental representar as cadeias de causa-efeito. De acordo com o Quadro 1:1, as relações de causa-efeito devem também ser documentadas e expressas com o seguinte conteúdo:

- Relação (numeração, objectivo influente, objectivo influído), bem como esclarecimentos sobre a relação;
- Como influi a modificação do Objectivo A (objectivo influente) na consecução ou não do Objectivo B (objectivo influído);
- Outras consequências que possam surgir (opcional).

A documentação de todos os objectivos e de todas as relações entre eles permite que se obtenha uma explicação correcta da estratégia que se pretende implementar.

- **Quadro 1:1 - Esquema de documentação para cadeias de causa-efeito**

Causa (factor desencadeante)	Efeito (objectivo fluído)	Explicação
Maior reforço da responsabilidade própria	1) Garantir a motivação dos empregados	No passado os trabalhadores criticaram a escassa aptidão de decisão. Assim, a incrementação da responsabilidade própria deverá influenciar de forma positiva o compromisso dos empregados.

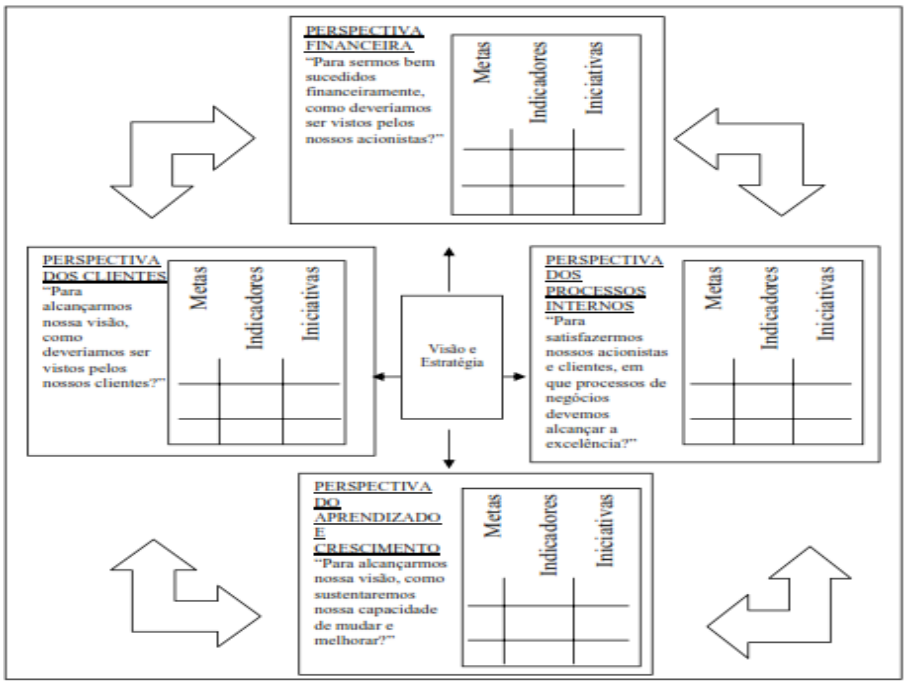
Garantir um auxílio e um desenvolvimento orientados para o rendimento	2) Garantir a motivação dos funcionários	Premiar um maior rendimento (através de incentivos financeiros e não financeiros, de financiamento de formação adicional, etc.) deverá conduzir a uma maior motivação nos trabalhadores correspondentes.
Garantir a motivação dos empregados	3) Impelir as competências dos empregados	O êxito de uma formação técnica adicional depende, de forma especial, da disposição que o empregado tenha para aprender. Uma motivação elevada terá um efeito positivo nessa aprendizagem.

Fonte: Horváth e Partners (2003:239)

2.3. FORMULAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

O BSC abrange a missão, a visão, os valores essenciais, os factores críticos de sucesso, os objectivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas de melhoria organizacionais da empresa como um todo, ou seja, une a visão e estratégias da empresa por meio das quatro perspectivas, conforme Figura 2.3:1 (RAMPERSAD, 2004)

- **Figura 2.3:1 - Visão e estratégia unindo as quatro perspectivas do BSC**



Fonte: Kaplan e Norton (1996a).

Tal como observado na Figura 2.3:1, o BSC permite que os gestores acompanhem o desempenho da empresa sob quatro importantes perspectivas, obtendo respostas a quatro questões básicas (KAPLAN & NORTON, 2004):

- Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos accionistas? (Perspectiva Financeira);
- Para alcançarmos a nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes? (Perspectiva do Cliente);
- Para satisfazermos os nossos accionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência? (Perspectiva dos Processos Internos);
- Para alcançarmos a nossa visão, como sustentaremos a nossa capacidade de mudar e melhorar? (Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento).

O *Balanced Scorecard*, tal como já por diversas vezes mencionado, não obedece a um modelo padrão pois depende em grande parte da empresa onde é implementado, no entanto concretiza etapas semelhantes para todas as organizações. Uma dessas etapas é a formulação da missão e da visão, pois este é o primeiro passo no processo de desenvolvimento do BSC (RAMPERSAD, 2004). A organização utiliza a missão e os objectivos como uma importante ferramenta de gestão, pois nela indica a sua razão de existir, o que se propõem a fazer e a maneira de como o faz, e os objectivos que se propõe atingir. Os objectivos são os pontos importantes em que todos precisam de se concentrar, e exercem um impacto notável sobre o comprometimento dos colaboradores com a empresa e sobre o seu desempenho.

A formulação da missão pretende responder qual é a necessidade básica que a empresa pretende satisfazer, quais os factores diferenciadores da sua existência, qual a sua utilidade e qual a motivação básica que inspirou os seus fundadores (COSTA, 2004).

A visão define-se como o objectivo a longo prazo da organização e estabelece as medidas e decisões para o alcançar. Assim, a visão é a situação futura ambicionada pela empresa. Esta deve ser estruturada de maneira simples, objectiva, compreensiva, tornando-se assim útil e funcional para todos os que interagem com a organização (RAMPERSAD, 2004).

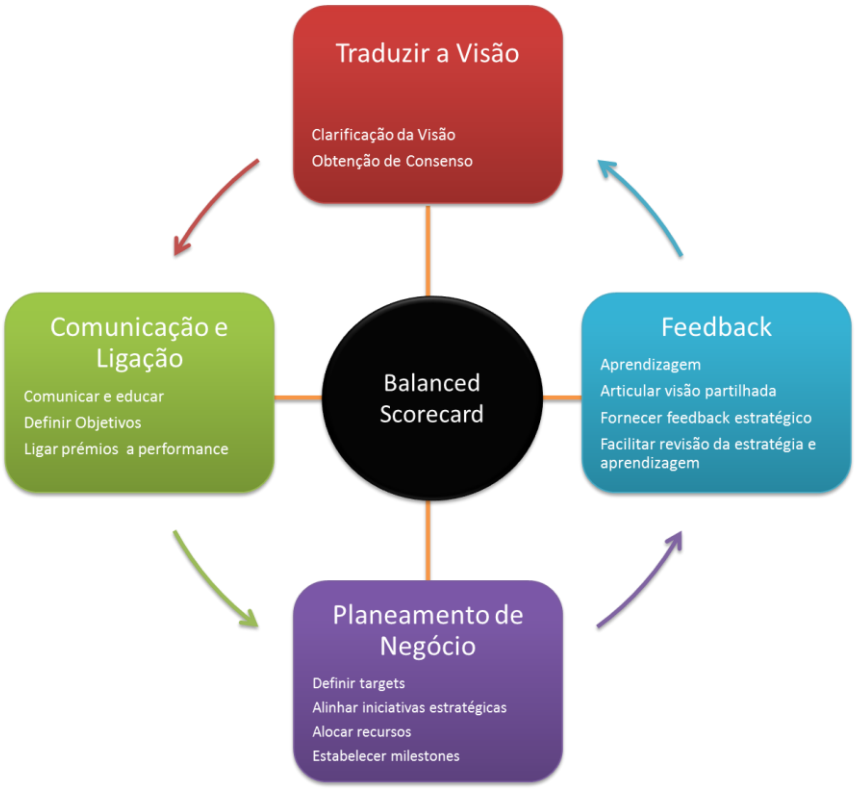
2.4. OBJECTIVOS DO BALANCED SCORECARD

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC pode ser utilizado como um sistema de gestão para a implementação da estratégia. A estratégia de uma empresa descreve como ela pretende criar valor aos seus accionistas, clientes e fornecedores. Assim, os principais objectivos subjacentes a este sistema podem ser definidos como:

- Tradução e clarificação da visão e da estratégia;
- Comunicação e ligação dos objectivos e indicadores estratégicos;

Planeamento e estabelecimento de objectivos e alinhamento das iniciativas estratégicas e aumento do feedback e aprendizagem estratégica, tal como mostra a Figura 2.4:1.

- **Figura 2.4:1 - Objectivos do *Balanced Scorecard***



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

A estratégia e a visão são o centro do BSC (MOORE, ROWE, & WIDENER, 2001). A tradução da estratégia de uma unidade de negócio em objectivos estratégicos específicos será o primeiro passo do processo do BSC. Esse processo deve ainda clarificar os objectivos estratégicos e identificar os poucos indutores dos mesmos. O BSC converte a

estratégia em acção (CORRAL & URIETA, 2001). Niven (2003) refere que “para adquirir os resultados esperados, atrair recursos e provar a sua responsabilidade, é absolutamente necessário colocar os olhos na estratégia, a todo o tempo.”. Já Kaplan e Norton referem que o BSC é uma poderosa ferramenta de gestão, que exerce grande impacto na estratégia organizacional (KAPLAN & NORTON, Kaplan e Norton na Prática, 2004).

Olve *et al*. (1999) mencionam que os principais factores positivos conseguidos através do BSC são:

- Fornecimento à gestão de um controlo estratégico;
- Comunicação objectiva do contributo de cada colaborador para a organização;
- Discussões sobre como os investimentos indutores do desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação se irão converter em lucros futuros;
- Criação de processos de aprendizagem sistemática a partir de factores fundamentais para o êxito da organização;
- Gestão de expectativas sobre decisões e investimentos realizados pela instituição em relação a resultados financeiros.

Para Gomes *et al*. (2007), os objectivos do BSC convertem-se numa responsabilidade conjunta do grupo de gestores de topo, permitindo servir de marco organizativo para um grande conjunto de processos importantes de gestão, baseados numa equipa. O BSC facilita o diálogo entre os responsáveis e os gestores de topo das várias unidades, relativamente aos vários objectivos organizacionais. Permite-o também em relação à formulação e implementação da estratégia (KAPLAN & NORTON, 1997).

Para Oyon e Mooraj (2001), os objectivos críticos que se pretendem alcançar devem ser divulgados a todos os funcionários para que a estratégia da organização seja atingida. Muitas organizações decompõem os indicadores estratégicos de alto nível em medições operativas específicas. Desta forma, os empregados que conhecem e compreendem os objectivos e indicadores de alto nível, podem estabelecer objectivos locais que contribuam para a consecução global da estratégia. Segundo Niven (2003), os indicadores estratégicos permitem também que os empregados tenham oportunidade de discutir os conceitos básicos implícitos na estratégia, aprendam com os resultados inesperados e dialoguem sobre alterações futuras. No final do processo de comunicação e ligação, todos os agentes

da organização devem conhecer e perceber os objectivos de longo prazo, bem como a estratégia para os atingir (GOMES, CARVALHO, RIBEIRO, & NOGUEIRA, 2007).

Quanto ao aumento do *feedback* e da aprendizagem estratégica, Giollo (2002) afirma que o BSC deve ser integrado num processo de formação estratégica. Este aspecto é o mais inovador e mais importante em todo o processo de gestão baseado no BSC (KAPLAN & NORTON, Cuadro de Mando Integral - The Balanced Scorecard, 1997).

2.5. AS 4 PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

2.5.1. PRIMEIRA: PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

A concorrência dinâmica entre as empresas obriga a melhorias contínuas nos produtos e serviços fornecidos, e que as empresas sejam capazes de apresentar soluções inovadoras, mais competitivas e atractivas para os clientes, e que acrescentem valor para a empresa (KAPLAN & NORTON, 2001). Nesta perspectiva, as organizações medem o seu desempenho em formar os seus empregados com as capacidades e competências (considerando a tecnologia e a cultura da empresa) necessárias para apoiar a estratégia da empresa de modo a aumentar a sua competitividade (KAPLAN & NORTON, 2001).

Os indicadores desta perspectiva definem a estrutura que a empresa deve construir para sustentar o seu crescimento e implementar melhorias contínuas nos seus processos. Os indicadores dividem-se em três vertentes: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais (KAPLAN & NORTON, 2001). Esta perspectiva aborda também os activos intangíveis (incluindo-se nestes o capital intelectual), que são formados pela combinação de diversos tipos de capitais. O capital intelectual é a propriedade de conhecimento, experiência adquirida, tecnologia, competências profissionais e relações com clientes, que concedam vantagens competitivas às organizações (EDVINSSON & MALONE, 1998).

Segundo Kaplan e Norton (2004), os activos intangíveis podem ser categorizados em três níveis: Capital Humano, de Informação e Organizacional. Estes activos intangíveis são fundamentais na implementação da estratégia da empresa. Descrevendo os mesmos:

O Capital Humano: Competências, aptidões e *know-how* utilizados para implementar a estratégia. O capital humano é toda a experiência acumulada e conhecimento detido pelos trabalhadores e gestores da empresa. Pode-se incluir aqui o capital intelectual.

O Capital de Informação: são sistemas implementados, estruturas e redes de informação necessárias para sustentar a estratégia.

O Capital organizacional: competência para a empresa inovar e sustentar as mudanças requeridas para implementar a estratégia. O capital organizacional é a estrutura que suporta o capital humano, que permite a difusão interna do conhecimento, utilizado para lançar novos produtos e serviços no mercado (EDVINSSON & MALONE, 1998).

A Figura 2.5.1:1 representa a perspectiva de aprendizagem e crescimento, segundo Kaplan e Norton (2004):

- **Figura 2.5.1:1 - Perspectiva de aprendizagem e crescimento**

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 2004.

Esta perspectiva constrói a infra-estrutura que sustenta o alcance dos objectivos das restantes. É a aptidão para incrementar a sua eficiência operacional, de criar valor para os clientes e de lançar produtos inovadores que permitem à empresa competir em novos mercados e aumentar as suas receitas e a sua rentabilidade, possibilitando o seu crescimento e o retorno para os seus accionistas (REZENDE, 2003).

À medida que as competências e o conhecimento dos empregados aumentam, espera-se que as organizações façam investimentos mais altos em custos com pessoal para atrair e reter trabalhadores. Estes investimentos são necessários para alcançar os objectivos dos indicadores estratégicos de aprendizagem e crescimento, ou o nível de competências estratégicas desejadas pela empresa para o desempenho de funções específicas (KAPLAN & NORTON, 1996a). Espera-se que as organizações que gastam mais em empregados mais capacitados melhorem também a sua *performance* financeira, pois trabalhadores mais competentes estarão melhor preparados e motivados para implementar com sucesso a estratégia da empresa (KAPLAN & NORTON, 1996a).

Segundo Kaplan e Norton (1997), os activos intangíveis permitem que uma empresa:

- Crie relacionamentos que fidelizem os clientes existentes;
- Desenvolva produtos e serviços inovadores procurados pelos seus clientes-alvo e para novos segmentos de mercado;
- Produza bens e serviços de alta qualidade a preços competitivos e de maneira mais eficiente;
- Implemente a melhoria contínua de processos;
- Organize as competências e motive os funcionários;
- Integre tecnologias de informação, redes e sistemas.

2.5.2. SEGUNDA: PERSPECTIVA DOS PROCESSO INTERNOS

A perspectiva dos processos internos incorpora os processos-chave de negócio que as organizações devem melhorar para acrescentar valor ao cliente.

Os indicadores dos processos internos da organização devem avaliar os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação do cliente e identificar as suas competências fundamentais e as tecnologias fulcrais necessárias para assegurar a liderança contínua de mercado (BERNARDI, 2010).

Para atingir o sucesso, as organizações devem identificar os processos-chave, que serão mensurados e analisados, permitindo assim às empresas apresentarem ofertas de produtos e serviços mais atractivas para os clientes, sendo assim capazes de angariar e reter clientes em mercados-alvo estratégicos e, em consequência, assegurar retorno ao investimento feito pelos accionistas.

Kaplan e Norton (2004) distinguem os processos internos em quatro conjuntos:

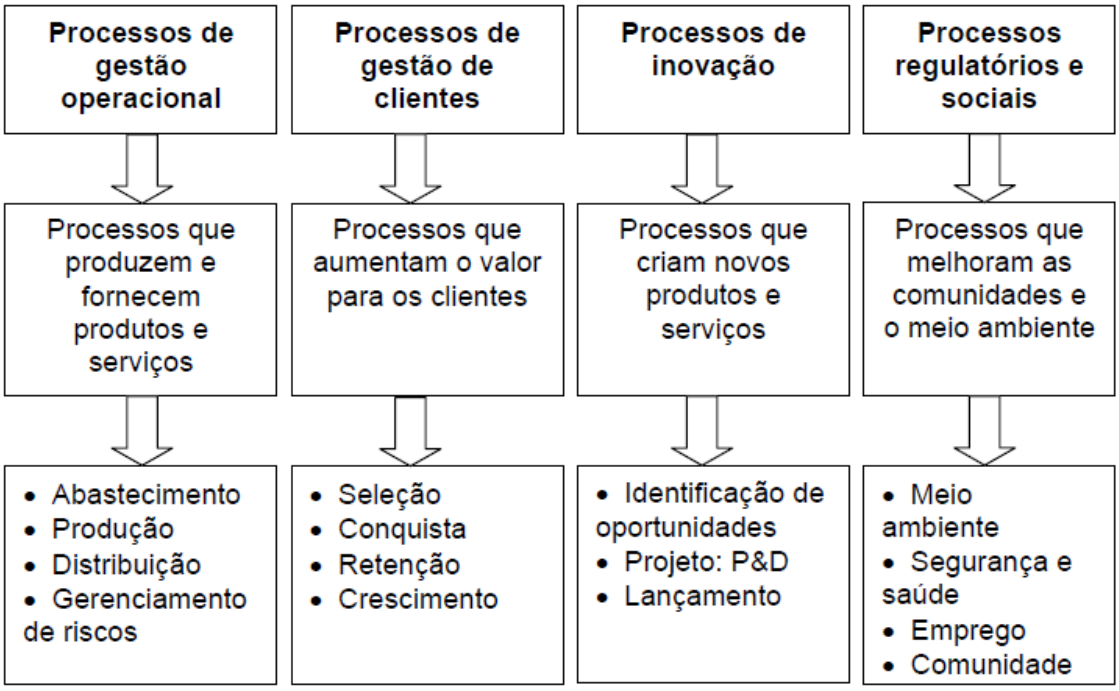
- Processos de gestão operacional: são os processos básicos do quotidiano, desde a produção de produtos ou serviços à distribuição aos clientes.
- Processos de gestão de clientes: definem, estruturam e potenciam as relações com os clientes-alvo.

- Processos de inovação: desenvolvem novos produtos e serviços, formulam novos processos, permitem que empresa penetre em novos mercados e segmentos de clientes.

- Processos regulatórios e sociais: definem os processos jurídicos pelos quais as organizações têm que regular as suas actividades conforme o país ou sociedade onde se inserem.

A Figura 2.5.2:1 demonstra a perspectiva dos processos internos das organizações:

- **Figura 2.5.2:1 - Perspectiva dos Processo Internos**



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 2004

Rampersad (2004), ao analisar o esquema da Figura 2.5.2:1, refere que esta perspectiva tem como finalidade o controlo dos processos internos da empresa: gestão operacional, gestão de clientes, inovação, regulamentos e sociedade. O mesmo autor refere que os processos principais são controlados para que a empresa alcance a excelência e esteja à altura de satisfazer as necessidades dos clientes.

Um processo-chave descrito no BSC é a inovação, que permite às organizações desenvolver continuadamente novos produtos e serviços para penetrar em cada mudança de mercado (KAPLAN & NORTON, 2001). Nesta perspectiva, as organizações mensuram a

sua capacidade para sustentar um esforço contínuo de Investigação e Desenvolvimento (I&D) para fornecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes. Apesar de as despesas de I&D não serem o único processo-chave de negócio, espera-se que as organizações com despesas de I&D elevadas tenham mais hipóteses de lucrar com produtos e serviços bem desenvolvidos.

Kaplan (2002) e Niven (2005) exemplificam os seguintes indicadores para esta perspectiva:

- **Número de patentes registadas**
- **Indicadores ambientais**
- **Percentagem de defeituosos**
- **Período de conclusão de projectos**
- **Envolvimento social**
- **Tempo de atendimento ao pedido do cliente**
- **Número de acidentes de trabalho;**
- **Valorização de Resíduos**
- **Produção de sucata e desperdícios**
- **Reclamações dentro da garantia**
- **Frequência de devoluções**
- **Tempo de inactividade**
- **Tempo de colocação no mercado de novos produtos e serviços**

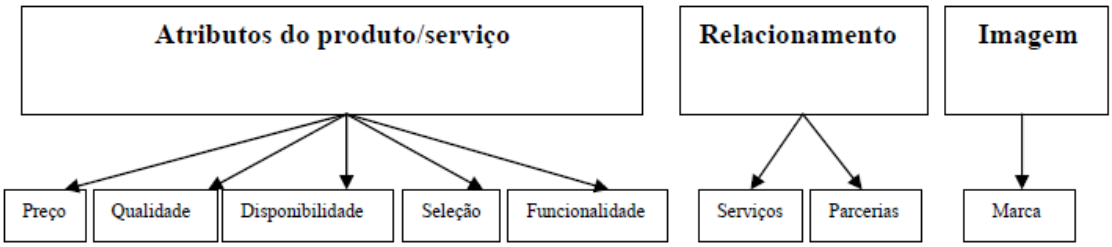
2.5.3. TERCEIRA: PERSPECTIVA DOS CLIENTES

A perspectiva dos clientes mede os indicadores-chave que a estratégia da organização identificou para os seus grupos de clientes-alvo. Esta perspectiva permite que os gestores das organizações interliguem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros, ou seja, permite a identificação dos segmentos de clientes-alvo, os respectivos objectivos de negócio e os seus correspondentes indicadores de desempenho.

O desempenho com clientes é avaliado por indicadores relacionados com satisfação dos clientes, angariação de novos clientes, fidelização de clientes, rentabilidade de clientes ou quota de mercado. Os seus resultados irão demonstrar como a empresa cria valor diferenciado e sustentável para os clientes-alvo (BERNARDI, 2010).

A Figura 2.5.3:1 esquematiza o que os clientes procuram em relação às características, ao relacionamento e à imagem dos produtos e serviços.

- **Figura 2.5.3:1 - Perspectiva do cliente**



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Podemos dizer que existem cinco categorias pelas quais os clientes procuram um produto ou serviço: qualidade, disponibilidade, selecção, prazo e funcionalidade. Assim sendo, para implementar o BSC, as empresas necessitam de definir prazos, parâmetros de qualidade e de desempenho, para depois poderem estabelecer indicadores específicos e objectivos estratégicos (BERNARDI, 2010).

Na perspectiva do cliente, o mais importante é mensurar a satisfação dos clientes e o impacto que a empresa tem nos clientes. A preocupação principal é saber como os clientes vêem a empresa (RAMPERSAD, 2004).

Como exemplos de indicadores, Kaplan (2002) e Niven (2005) sugerem os seguintes:

- **Índice de satisfação do cliente**
- ***Rating* de mercado para os clientes (preferência)**
- **Quota de mercado**
- **Número de reclamações do consumidor**
- **Tempo de resposta ao pedido do cliente**
- **Preço em relação ao mercado**
- **Taxa de angariação de clientes**
- **Percentagem da receita com origem em novos clientes**
- **Dimensão do mercado**
- **Vendas por cliente**
- **Custos de *marketing* e comercial**
- **Taxa de sucesso das propostas (pedidos/propostas)**
- **Custos com serviço pós-venda**
- **Rentabilidade de cada cliente**

Um importante indicador na perspectiva dos clientes é a quota de mercado, que demonstra aos gestores se os seus produtos e serviços são consumidos e fidelizaram uma massa crítica de clientes (KAPLAN & NORTON, 2004).

Este indicador é utilizado frequentemente na bibliografia relacionada com a perspectiva dos clientes do BSC (ITTNER, LARCKER, & RAJAN, 1997). Os mesmos autores referem que

como a angariação de clientes é bastante onerosa, espera-se que as organizações líderes nas quotas de mercado também sejam mais bem-sucedidas na perspectiva financeira. A quota de mercado é condutora à liderança de mercado, pois permite às organizações fixarem os preços dos seus produtos de maneira competitiva.

Outro indicador comum de sucesso nesta perspectiva é a satisfação do cliente. No entanto, este tipo de dados é oneroso de obter e, por vezes, a sua acuracidade não é a mais correcta (ITTNER & LARCKER, 1998). Um outro indicador sugerido por Kaplan e Norton para incluir nesta perspectiva são os saldos de Contas a Receber. Os clientes que estiverem satisfeitos com os produtos e serviços pagarão atempadamente e manterão baixos os saldos de Contas a Receber. Além disso, as Contas a Receber providenciam indirectamente um outro indicador de sucesso. Quando os clientes estão insatisfeitos e retêm os pagamentos, as organizações ficam sob pressão para aumentarem os seus recebimentos, em ordem para uma boa performance financeira (KAPLAN & NORTON, 2004).

Espera-se que as organizações com maiores quotas de mercado e baixos saldos de Contas a Receber tenham vantagem para ter bons resultados na perspectiva financeira.

2.5.4. QUARTA: PERSPECTIVA FINANCEIRA

Na perspectiva financeira, são considerados indicadores de desempenho que demonstram se a estratégia da organização está a ser implementada com sucesso e a atingir os resultados esperados. Os objectivos financeiros estão directamente relacionados com o lucro, a rentabilidade e o crescimento de valor para os accionistas. A perspectiva financeira inclui indicadores históricos que reflectem o grau de sucesso das outras perspectivas do BSC no cumprimento dos objectivos estratégicos das organizações.

Assim sendo, a *performance* financeira da organização melhora como consequência de duas vertentes: crescimento de receitas e aumento da produtividade (BERNARDI, 2010).

Os objectivos específicos podem ser influenciados pela fase onde se encontra a organização no ciclo de vida empresarial (STEWART, 2000), que pode ser:

Fase de Crescimento: o objectivo é o crescimento das vendas e da dimensão da empresa;

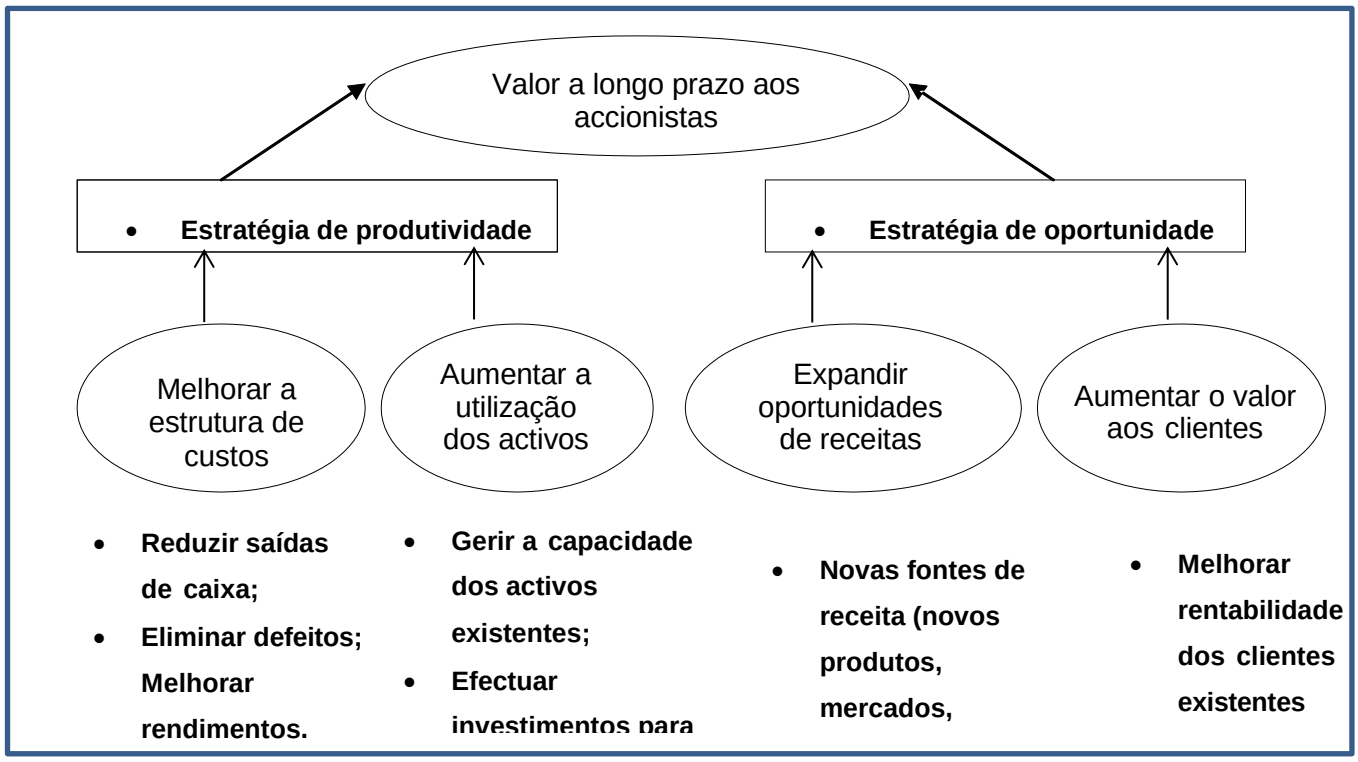
Fase de Sustentação: o objectivo é o lucro, e poderão ser escolhidos indicadores como o EBITDA (*ernings before interest, tax, depreciation and amortization*), ROI (*return on investiment*), ROE (*return on equity*), EVA (*economic value added*), entre outros;

Fase da Colheita: o objectivo é o controlo do fluxo de caixa e a redução da necessidade de capital.

Normalmente baseada em informação contabilística, a perspectiva financeira está no mais alto nível da hierarquia das perspectivas do BSC, pois as decisões tomadas sob as outras perspectivas irão culminar em resultados financeiros, de acordo com Kaplan e Norton (1996). Estes mesmos autores propõem duas áreas principais nas quais a perspectiva financeira avalia resultados: geração de receitas e produtividade.

A Figura 2.5.4:1 demonstra como a perspectiva financeira acrescenta valor à empresa e aos accionistas.

- **Figura 2.5.4:1 - Perspectiva Financeira**



Fonte : adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004)

No entanto, algumas realidades não são possíveis, pelo menos não totalmente, de serem medidas pelos indicadores financeiros, como por exemplo a satisfação dos clientes, a qualidade dos produtos e serviços ou a motivação dos trabalhadores. Daí ser importante a sua interligação com outros indicadores (BERNARDI, 2010).

A perspectiva financeira demonstra a situação financeira da organização, como os accionistas vêem a empresa e o que a empresa vale para os accionistas (RAMPERSAD, 2004).

A conjugação com a estratégia surge quando a empresa decide o equilíbrio entre os processos do crescimento e da produtividade. As medidas que têm como objectivo o aumento da produtividade criam valor mais rapidamente do que as dirigidas ao crescimento das receitas (KAPLAN & NORTON, 2004).

O principal objectivo financeiro é assegurar o crescimento do valor aos accionistas, integrando vertentes tanto de longo prazo, relacionadas com crescimento, como de curto prazo, relacionadas com produtividade (KAPLAN & NORTON, 2004).

Kaplan (2002) e Niven (2005) mencionam os seguintes indicadores:

- **EBITDA**
- **ROI**
- **Margem Bruta**
- **EVA**
- **ROE**
- **Rendimentos/Total do Activo**
- **Resultado Líquido**
- **Gastos Totais**
- **Receitas Totais**
- **Receitas de novos produtos e serviços**
- **Dividendos**
- **Valor por acção**
- **Prazos Médios de Pagamento e Recebimento**
- **Taxa de rotação do *stock***

2.6. RESUMO TEÓRICO

Neste capítulo vimos que as organizações tiveram a necessidade de avaliar a sua vertente não financeira, isto é, factores críticos de sucesso, fundamentais para monitorizar se a estratégia da empresa está a ser bem executada e que espelhem a sua visão e missão.

Como resposta a essa necessidade surgiu o BSC, uma ferramenta de gestão que integra indicadores financeiros e não-financeiros, em quatro perspectivas: aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e financeira.

O BSC é uma ferramenta flexível e dinâmica, capaz de se adaptar continuamente às condicionantes onde a empresa actua e, mais importante, capaz de se adaptar à sua estratégia, de modo a que a organização possa alcançar o seu sucesso.

No entanto, para tal acontecer, as empresas terão de identificar os seus indutores de resultados nas diversas perspectivas e identificar as relações causa-efeito que surgem entre indicadores e perspectivas.

A concretização da estratégia das empresas é bem-sucedida quando esta sabe definir e comunicar internamente os seus objectivos. Para o sucesso das mesmas, é também importante a retenção de colaboradores qualificados e motivados, detentores do *know-how* inerente à actividade profissional e cultura da própria empresa. Estes colaboradores serão os criadores de processos de aprendizagem que garantirão a capacidade de a empresa continuar a gerar valor no futuro.

3. CASO DE ESTUDO

3.1.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa que disponibilizou para ser o caso de estudo desta dissertação é um grande *player* mundial no sector da logística e serviços de transporte. Devido a questões de confidencialidade a referida empresa, que passaremos a designar por "Empresa", aceitou participar neste estudo com a condição de anonimato, sendo omissa qualquer referência ao nome da Empresa ou a qualquer marca por ela possuída. O estudo terá como objecto de análise a sua operação em Portugal.

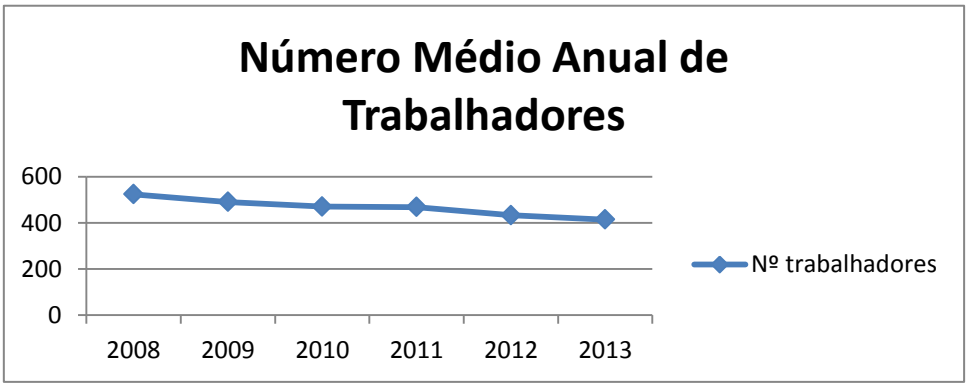
A Empresa tem como principal actividade o serviço de entregas expresso e transporte de carga em todo o mundo. Esta operação engloba uma complexa rede de transportes, que utiliza os mais diversos meios, como transportes aéreos, marítimos e terrestres, mas também engloba todo um processo de armazenagem com uma série de serviços, desde o embalamento à reparação, entregas de correio internacional, transportes personalizados e especializados, entre outros.

RECURSOS HUMANOS

Para um melhor conhecimento dos Recursos Humanos da Empresa e da sua dimensão iremos analisar neste duas variáveis fundamentais para os objectivos deste trabalho: o número de colaboradores e o Salário Médio Bruto praticado na Empresa.

A Empresa para contabilizar o número total de colaboradores utiliza uma média anual, que passaremos a analisar.

Figura 3.1.1:1 – Número Médio Anual de Colaboradores (Unidades)

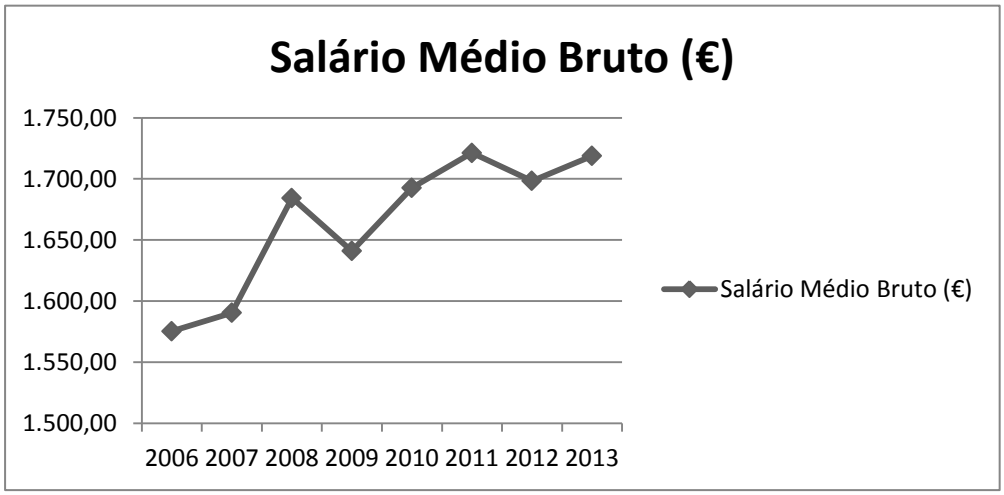


Fonte: Base de dados da Empresa

Tal como se irá verificar mais à frente na análise do indicador “Receitas Totais” na página 55, neste período observou-se uma quebra nas Receitas Totais, o que pode ter levado a Empresa a prescindir de mão-de-obra. A melhoria da eficiência dos processos internos ao longo do período de análise pode ter levado também a melhorias de produtividade e consequente redução de mão-de-obra excessiva.

Em seguida, analisaremos a evolução do “Salário Médio Bruto” praticado na Empresa.

- **Figura 3.1.1:2 – Salário Médio Bruto (€)**



Fonte: Base de dados da Empresa

A evolução do “Salário Médio Bruto” mostra nos últimos anos uma tendência crescente, que vai de encontro ao comportamento referido por Kaplan e Norton (1996), e já mencionado no enquadramento teórico desta tese, espera-se que as organizações façam investimentos mais altos em custos com pessoal para atrair e reter trabalhadores.

3.1.2. MISSÃO E VISÃO

A visão da Empresa é de aspirar a ser “A Empresa de Logística para o Mundo”, ou seja, ser sempre a primeira escolha do consumidor para fornecedor de logística ou para cobrir as suas necessidades de envios, ser uma empresa de referência na penetração de novos mercados e ser a primeira escolha como empregador e investidor neste sector de actividade.

A missão da Empresa assenta em quatro elementos principais:

- Simplificar as vidas dos clientes;
- Contribuir para que os clientes, empregados e investidores sejam mais bem-sucedidos;
- Dar um contributo positivo à sociedade;
- Demonstrar sempre o máximo de respeito ao alcançar os resultados.

A Empresa acredita que, ao perseguir estes objectivos, age não só no seu próprio interesse, como no interesse dos accionistas, clientes, empregados, investidores, bem como no interesse do planeta em geral. A Empresa quer acrescentar valor a todos os tipos de interacção das pessoas com a Empresa, quer seja através da disponibilização de serviços e produtos de excelência, da implicação dos seus empregados e da promoção dos seus talentos, ou quer seja através da qualidade de investimento sólido a longo prazo no mercado de acções. A Empresa dá prova da sua preocupação pelas questões que afectam o mundo e a sociedade, através de diversos programas de responsabilidade.

3.1.3. RESPONSABILIDADE DA EMPRESA

A Responsabilidade da Empresa é parte integrante da sua estratégia empresarial. A Empresa concentra a sua atenção na protecção ambiental, na gestão de catástrofes, na educação e apoia actividades de voluntariado dos seus empregados através de diversos programas internos.

O COMPROMISSO ECOLÓGICO

A Empresa tem uma grande preocupação com as questões ambientais e faz questão de incorporar isso na sua estratégia. Para cumprir com esta responsabilidade e objectivo, a Empresa disponibiliza serviços mais amigos do ambiente, caracterizados por Serviços Verdes. Estes serviços caracterizam-se por itinerários de transporte optimizados, veículos alternativos e armazéns eficientes do ponto de vista energético e de redução das emissões de carbono. A Empresa acredita que a protecção ambiental e o êxito do negócio não são só compatíveis, como estão estreitamente interligados. A Empresa disponibiliza aos seus clientes em cada serviço relatórios detalhados de emissões de carbono, para lhes indicar a sua posição em termos de gases com efeito de estufa. A Empresa não monitoriza só as emissões de gases no transporte de mercadorias, como também as emissões *upstream*, originadas na produção e transporte de combustível e energia. É efectuada uma análise de

toda a cadeia logística do cliente para identificar as áreas a aperfeiçoar, como por exemplo a optimização de rotas comerciais e modalidades de transporte.

Como forma de compensar as emissões impossíveis de evitar, a Empresa presta serviços neutros do ponto de vista do clima. A Empresa participa no esquema voluntário de comércio de emissões, adquirindo créditos de carbono de projectos seleccionados, reduzindo as emissões e beneficiando as comunidades locais. Desde Janeiro de 2013 são compensados diversos gases com efeito de estufa como o dióxido de carbono, o metano e o óxido nitroso.

A Empresa adoptou também a política *paperless*, onde se compromete na redução do consumo de papel, através de adopção de medidas como facturação e documentação digital.

3.2. ENTREVISTA A UM RESPONSÁVEL DA EMPRESA

Para entender melhor a missão e valores da Empresa, de que forma as mesmas se reflectem na estratégia, e para investigar como o BSC funciona como instrumento de implementação da estratégia foi efectuada uma entrevista a um responsável da Empresa.

A entrevista foi realizada ao Coordenador de *Controlling* da operação da Empresa em Portugal. Esta pessoa está ao serviço da Empresa desde 2007, tendo já exercido funções em outros países e, como tal, tem conhecimento profundo sobre a Empresa onde trabalha. O Coordenador de *Controlling* tem como funções acompanhar todos os indicadores incluídos no BSC da Empresa e garantir a fiabilidade dos dados apresentados.

Na entrevista foram feitas 11 perguntas abertas, pois pretende-se que:

- O entrevistado cubra diversas temáticas na sua resposta, o que não seria possível com questões fechadas;
- O entrevistado faça comentários, explicações e esclarecimentos significativos.

PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA ENTREVISTA

Como principais conclusões da entrevista, podemos sublinhar as seguintes ideias:

A Empresa monitoriza mensalmente os indicadores do seu quadro no BSC, sendo os mesmos avaliados pela administração. Trimestralmente são apresentados os dados a toda a empresa. A revisão de indicadores e objectivos dos mesmos é realizada anualmente;

Os resultados são divulgados pelos coordenadores em áreas comuns. Esta prática corrobora o verificado na parte teórica, a comunicação dos resultados aos colaboradores é extremamente importante nesta Empresa. A utilização do BSC permitiu uma maior clareza junto de todos os departamentos dos objectivos globais da empresa;

A necessidade da utilização do BSC prendeu-se com a necessidade de assegurar uma medição abrangente dos objectivos da Empresa e de cada um dos departamentos envolvidos, o que verifica os pressupostos teóricos de que, o acompanhamento de apenas indicadores financeiros, não satisfaz as necessidades de monitorização das empresas. Esta Empresa necessita de acompanhar os indutores dos resultados financeiros.

3.3. CASO DE ESTUDO – ANÁLISE DE INDICADORES

A análise de dados sobre o caso de estudo desta Tese será feita sobre uma selecção de indicadores utilizados pela Empresa nas diversas perspectivas. A selecção inclui os indicadores mais relevantes entre os diversos utilizados pela Empresa. Como as empresas para serem competitivas estão em constante evolução, observa-se que neste caso de estudo mudanças entre indicadores, inclusões ou eliminações de outros. Os indicadores escolhidos foram aqueles que apresentaram uma utilização regular ao longo do período da análise, sendo estes 42 indicadores no total. Tal como o confirmado na entrevista ao Coordenador de *Controlling*, a revisão de indicadores e objectivos dos mesmos é realizada anualmente, o que corrobora uma das características do BSC como ferramenta de gestão: a flexibilidade.

Para este caso de estudo a Empresa forneceu os quadros de indicadores usados por departamento, resultando em diferenças nas séries temporais de cada departamento. Os indicadores financeiros, denominados de "*Cockpit*", são acompanhados desde 2008. Os indicadores das outras três perspectivas (Aprendizagem e Crescimento, Processos Internos, e Clientes) são apresentados em dois quadros:

- *Environmental & Health and Safety Scorecard*: os indicadores foram disponibilizados desde 2011. No entanto, foram disponibilizados dados trimestrais, pelo que a análise será trimestral;

- *Quality Scorecard*: foram disponibilizados dados de quatro anos (2010-2013).

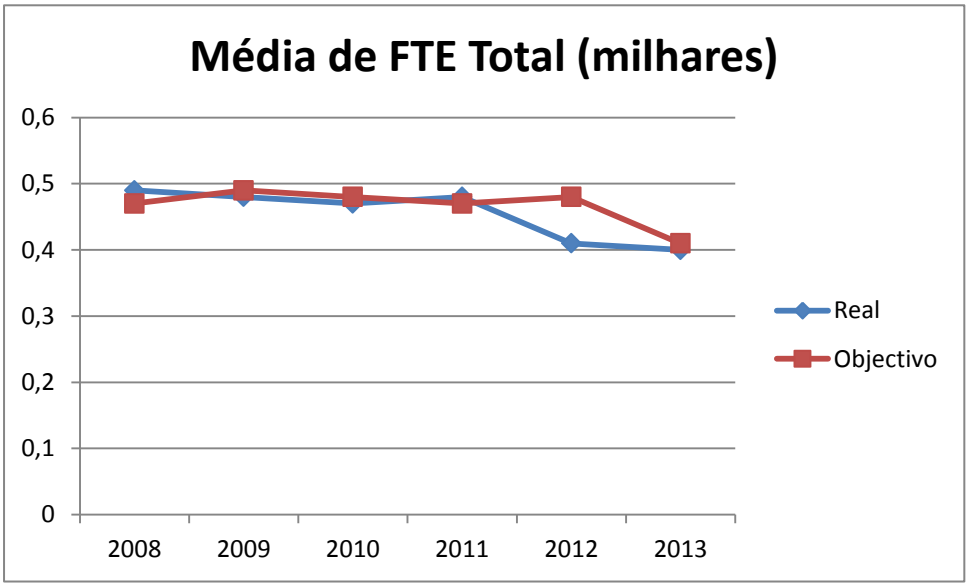
3.3.1. INDICADORES DA PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Nesta perspectiva a empresa utiliza desde 2010, 12 indicadores, com utilização estável ao longo do período estudado na grande maioria dos indicadores. O acompanhamento feito pela Empresa destes indicadores é mensal, demonstrando uma preocupação permanente com os seus resultados ao longo do ano.

O primeiro indicador a analisar nesta perspectiva é o do número de colaboradores. A Empresa utiliza, para a contagem do Pessoal, o número de *Full Time Equivalent* (FTE) ao serviço. O *Full Time Equivalent*, ou em português, o emprego equivalente a tempo completo, é definido como o total de horas trabalhadas dividido pela média anual de horas trabalhadas em empregos a tempo completo no território económico (INE - Instituto Nacional de

Estatística, 1994). A Empresa utiliza esta medida pois existe uma parte significativa de colaboradores a trabalhar a tempo parcial.

- **Figura 3.3.1:1 – Média de FTE Total (milhares)**



Fonte: base de dados da Empresa

A análise gráfica revela uma descida consistente do número médio de FTE Total, que acompanha também a evolução descendente do valor do objectivo. Esta descida é o desejável para a Empresa por dois motivos:

- A quebra nas Receitas Totais, que iremos verificar mais à frente na página 55, causada provavelmente pela conjuntura económica portuguesa, levou a que a Empresa tivesse que prescindir de mão-de-obra;

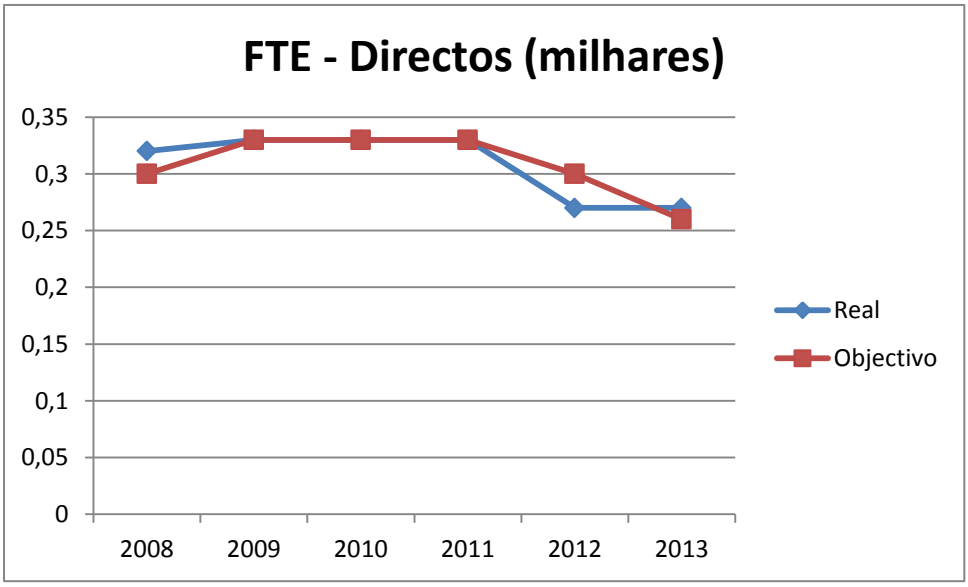
- A melhoria da produtividade que se pode comprovar no indicador "Envios por Média de FTE" na página 48, pode levar a Empresa a prescindir de mão-de-obra excessiva.

Estas duas interacções com outros indicadores são dois bons exemplos das relações causa-efeito descritas na narrativa teórica deste estudo. Em relação aos valores, concluímos que o indicador teve a evolução esperada e que a Empresa cumpriu o seu objectivo.

A Empresa decompõe também a Média de FTE por funções directas e indirectas. Entende-se por funções directas as funções operacionais, directamente ligadas à produção dos serviços, e por funções indirectas as funções de toda a estrutura de apoio, como sejam

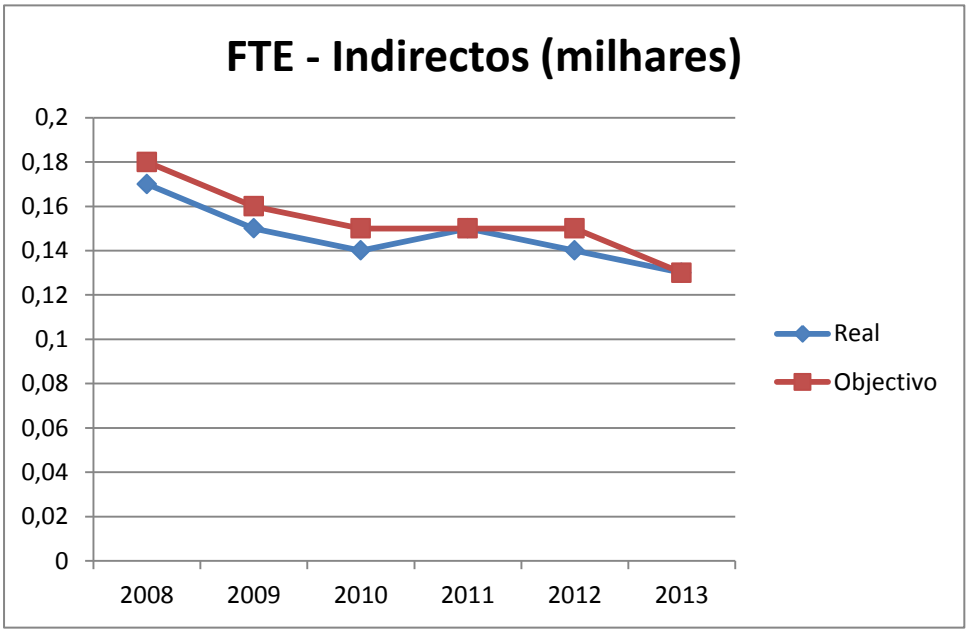
serviços administrativos, comerciais, de informática, entre outros. Será de esperar que a evolução seja semelhante à Média FTE total.

- **Figura 3.3.1:2 - Média de FTE – Funções directas (milhares)**



Fonte: base de dados da Empresa

- **Figura 3.3.1:3 - Média de FTE – Funções Indirectas**

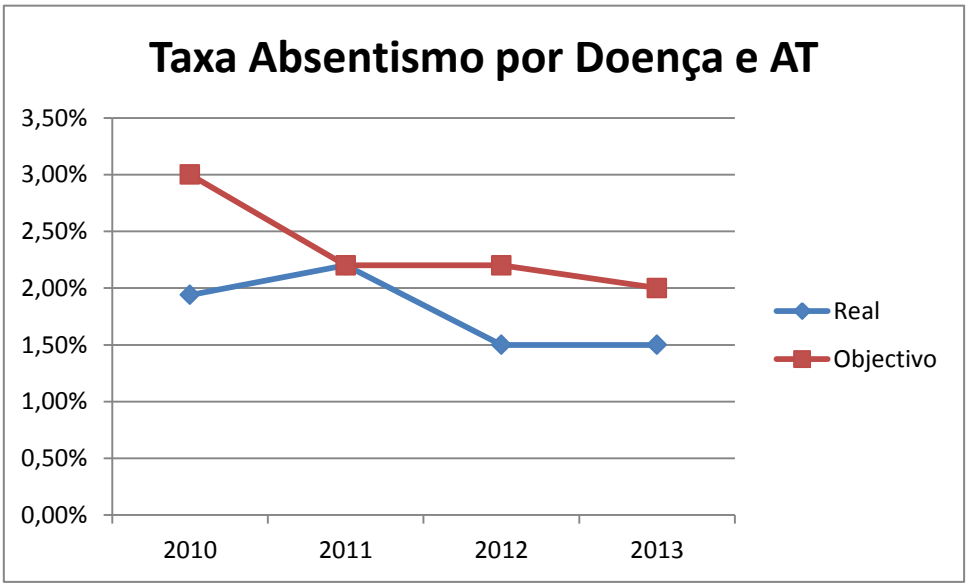


Fonte: base de dados da Empresa

Tal como se suponha, verifica-se que os dois indicadores seguem a mesma tendência descendente da “Média de FTE Total”, tendo a tendência desejada e, ambos os indicadores atingiram o valor do objectivo.

O indicador seguinte é a “Taxa de Absentismo por Doença e Acidentes de Trabalho (AT)”. É medido em percentagem e é calculado pelo número de horas perdidas sobre o número de horas trabalhadas. Este é um indicador que está directamente relacionado com as condições de trabalho da empresa. Espera-se que o absentismo vá diminuindo ao longo do período observado.

- **Figura 3.3.1:4 - Taxa de Absentismo por Doença e AT**

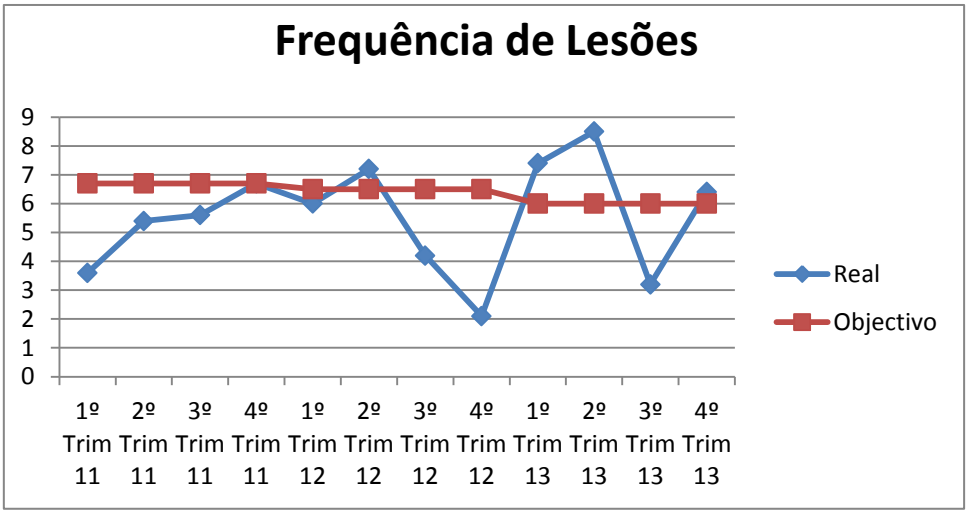


Fonte: base de dados da Empresa

Ao longo do período de análise verifica-se um decréscimo da taxa de absentismo, sendo mesmo inferior ao objectivo em três dos anos de observação. Esta evolução corresponde ao esperado para o indicador e cumpriu inclusive o valor objectivo. Tal como a Empresa refere na sua Missão e Visão, existe um compromisso de respeito no desempenho da sua actividade e na promoção de condições para que os seus empregados sejam mais bem-sucedidos. A melhoria deste indicador é um resultado claro dos esforços concentrados nesse comprometimento.

Um outro indicador relacionado com o anterior é a “Frequência de Lesões por cada mil FTE”. Espera-se que a Empresa adopte medidas e concentre esforços para baixar este número ano após ano.

- **Figura 3.3.1:5 - Frequência de Lesões por cada mil FTE**

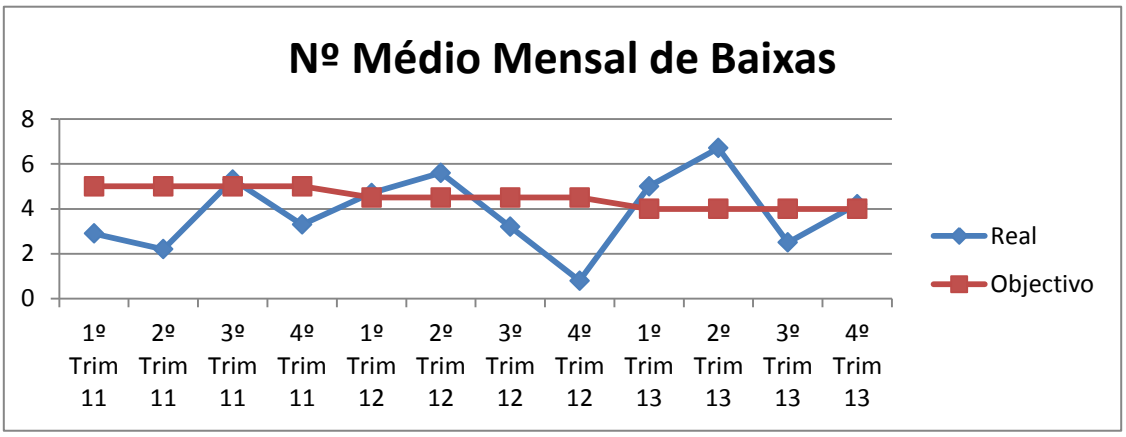


Fonte: base de dados da Empresa

A evolução do indicador apresenta uma irregularidade ao longo de todo o período amostral, tornando a análise inconclusiva. O indicador não cumpriu também o valor objectivo no final de 2013. No entanto, verificamos que a variável objectivo têm vindo lentamente a decrescer ao longo do tempo, provando a exigência e o compromisso sério que a Empresa assume em conceder aos seus empregados melhores condições de trabalho.

Ainda nos indicadores relacionados com Segurança no Trabalho, a Empresa acompanha também o "Número Médio Mensal de Baixas por AT por cada mil FTE". Espera-se que as medidas adoptadas pela Empresa reduzam o número de lesões no trabalho ao longo do tempo.

- **Figura 3.3.1:6 - Número Médio de Baixas por AT por cada mil FTE**

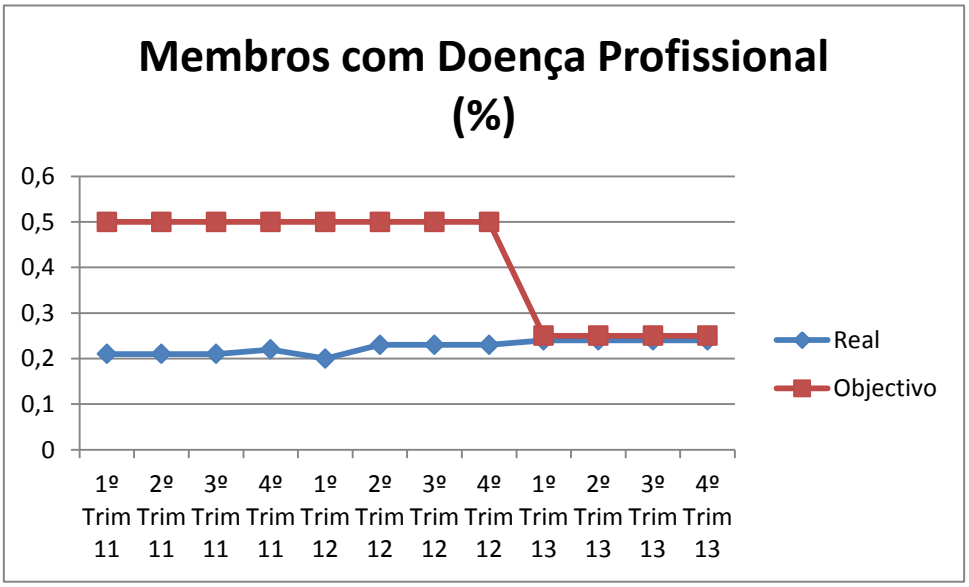


Fonte: Base de dados da Empresa

A evolução deste indicador revela um comportamento irregular que não corresponde ao esperado para este indicador. No entanto, o valor final não cumpriu o valor objectivo. Tal não surpreende, pois este indicador poderá ser uma consequência directa do indicador "Frequência de Lesões".

A "Percentagem de Membros com Doenças Profissionais" é um outro indicador monitorizado pela Empresa. Este indicador é calculado em percentagem do número de trabalhadores totais. É esperado que este valor decresça com a tomada de medidas em seu favor.

- **Figura 3.3.1:7 - Percentagem de Membros com Doenças Profissionais**

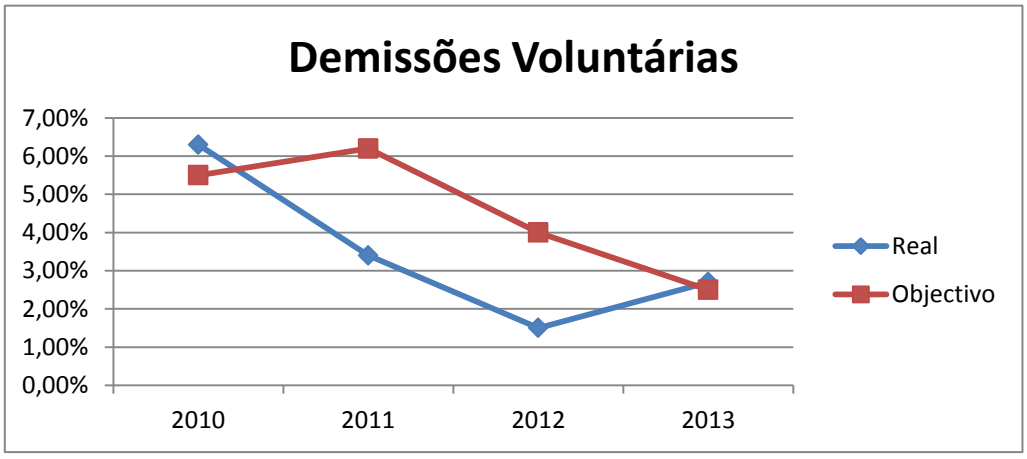


Fonte: Base de dados da Empresa

A evolução deste indicador é estável e não apresenta uma tendência de descida, pelo que não teve o comportamento esperado. No entanto, o indicador cumpriu o objectivo, apesar de o mesmo ter sido revisto em baixa no início de 2013. Este é mais um sinal do comprometimento da Empresa em melhorar as condições de trabalho aos seus trabalhadores e na procura permanente da melhoria contínua.

Outro indicador utilizado pela empresa é o "Demissões Voluntárias". Este indicador tem como objectivo medir o compromisso e a satisfação dos trabalhadores com a Empresa. A evolução esperada será que o valor do indicador decresça ao longo dos quatro anos.

- **Figura 3.3.1:8 - Demissões Voluntárias**

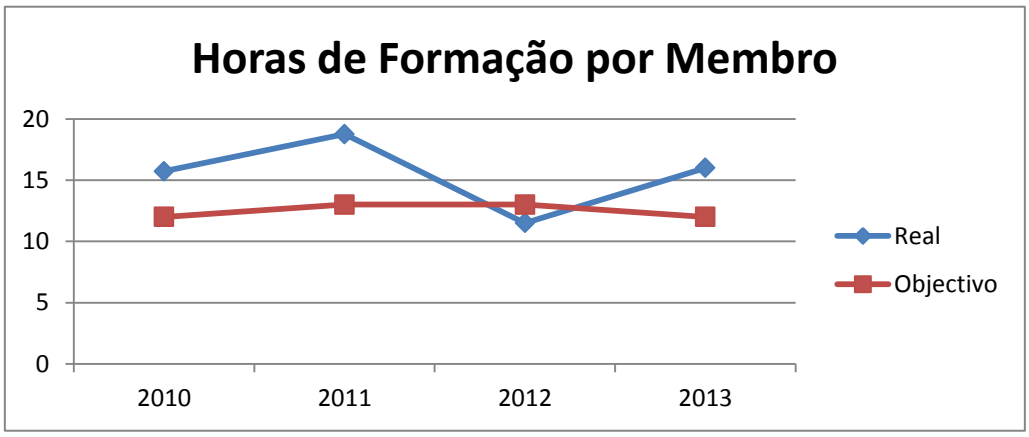


Fonte: Base de dados da Empresa

O gráfico demonstra uma clara descida do indicador, com uma ligeira inflexão no último ano, estando abaixo do objectivo em dois dos anos da análise e terminando acima do valor do objectivo no último ano, não cumprindo o mesmo. A evolução está de acordo com o esperado, indicando que os colaboradores estão cada vez mais predispostos a permanecer na Empresa e que esta está a ter sucesso nas medidas de retenção do capital humano e do *know-how.*

A Empresa utiliza também como indicador o número de "Horas de Formação por Membro". É um indicador que demonstra a preocupação pelo contínuo melhoramento das aptidões dos seus trabalhadores e, consequentemente, da sua produtividade. É esperado que o número de horas por trabalhador aumente no decorrer do período de análise.

- **Figura 3.3.1:9 - Horas de Formação por Membro**

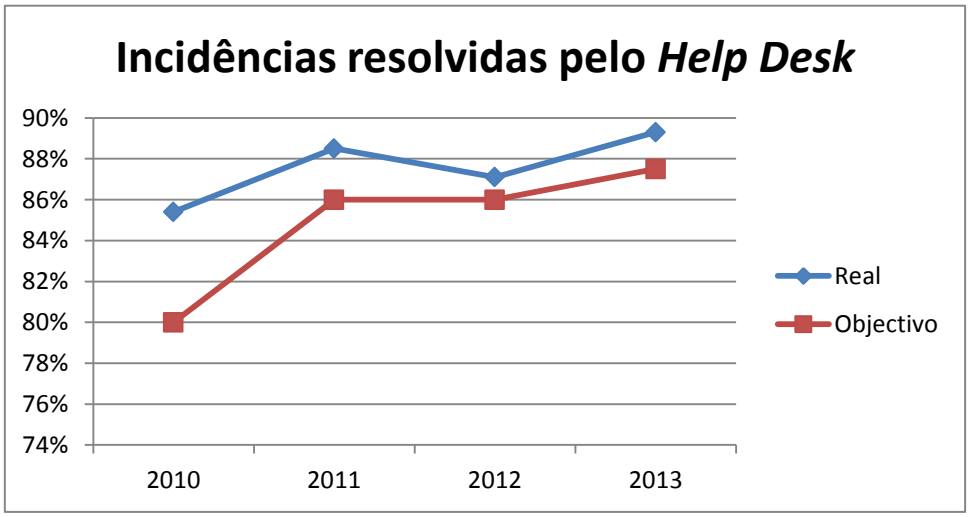


Fonte: Base de dados da Empresa

Ao observar-se o gráfico apercebemo-nos de uma evolução irregular do indicador, com subidas e descidas consecutivas no período de análise. Apesar desta evolução, poderemos verificar que o valor final é superior ao valor inicial. Também concluímos que em três dos casos, inclusive o valor final, o indicador superou o objectivo, mostrando a preocupação da Empresa na valorização e capacitação dos seus colaboradores.

Na análise seguinte abordaremos o indicador "Incidências Resolvidas pelo *Help Desk*". Este é um indicador fundamental para medir a capacidade que a Empresa tem de resolver incidências nos sistemas implementados, estruturas e redes de informação. Espera-se que a capacidade de resolução de incidências da Empresa tenha uma tendência crescente.

- **Figura 3.3.1:10 - Incidências Resolvidas pelo *Help Desk***

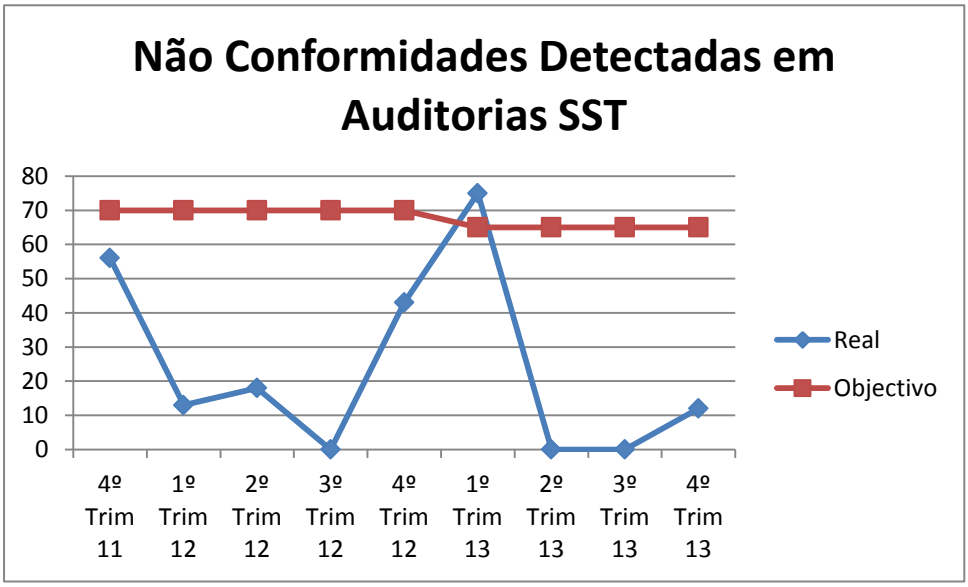


Fonte: Base de dados da Empresa

A análise ao gráfico permite identificar uma melhoria no número de incidências resolvidas pelo *Help Desk*, o que significa que esta tendência corresponde à esperada e o objectivo foi sempre cumprido no período de análise. Esta evolução corrobora Kaplan e Norton (2004) quando referem que espera-se que as empresas utilizem tecnologias de informação, redes e sistemas no processo de aprendizagem e crescimento, capacitando-as para resolverem obstáculos que apareçam nesta vertente.

Um outro indicador para nossa análise é o "Número de Não Conformidades Detectadas em Auditorias de Saúde e Segurança no Trabalho (SST)". Espera-se que a melhoria contínua dos processos internos reduza o número de não conformidades detectadas em auditorias.

- **Figura 3.3.1:11 - Número de Não Conformidades Detectadas em Auditorias SST**



Fonte: Base de dados da Empresa

Apesar de observarmos uma subida repentina no indicador que culmina no primeiro trimestre de 2013, verificamos que a tendência final do indicador é de descida face aos valores iniciais. Nesse sentido, a evolução do indicador corresponde ao esperado. O indicador cumpriu também o objectivo proposto. No entanto, seria de esperar um objectivo mais ambicioso e de maior comprometimento com a Missão e Visão da Empresa (comprometimento esse já verificado em muitos dos indicadores já analisados) em relação à temática de SST, pois a diferença entre valores reais e objectivo é superior a 50 não conformidades em seis dos casos observados, inclusive no valor final de 2013.

RESUMO DOS INDICADORES DA PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

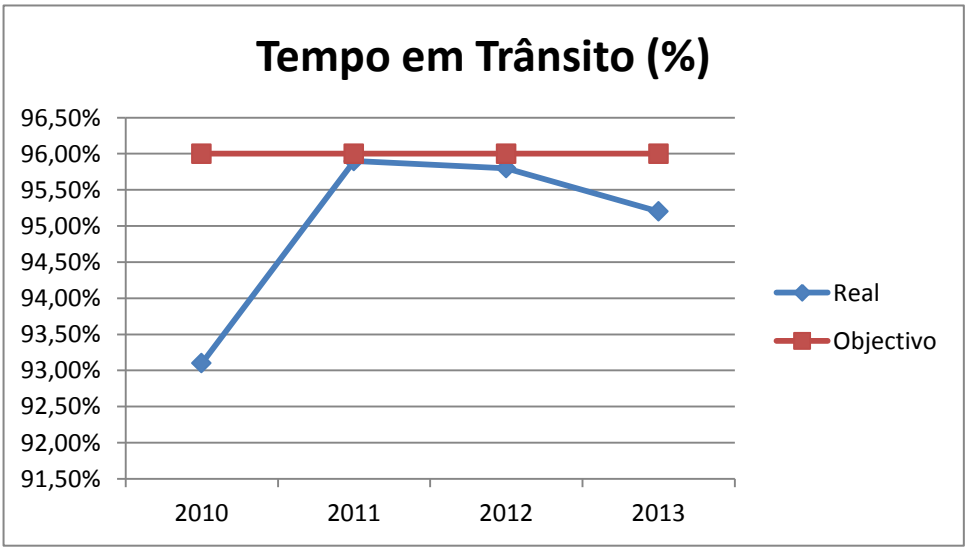
Dos 12 indicadores monitorizados, 10 eram indicadores relacionados com o capital humano e dois com o capital de sistemas de informação. Isto leva a crer que a Empresa pretende sobretudo utilizar esta perspectiva para organizar as competências e motivar os seus colaboradores por um lado, e implementar sucessivamente tecnologias de informação, redes e sistemas, tal como Kaplan e Norton (1997) referiram. Dos indicadores desta perspectiva, 58% tiveram a evolução esperada e 67% cumpriram o objectivo, evidenciado que a Empresa está a ter uma evolução positiva nos indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

3.3.2. INDICADORES DA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

O primeiro indicador a estudar desta perspectiva é o "Tempo em Trânsito %" das encomendas. O indicador é calculado por (tempo em trânsito / tempo total de entrega). Trata-se de um indicador que mede a eficiência da empresa: quanto maior for o tempo em trânsito, menor será o tempo em que a encomenda permanece nos entrepostos e mais rápida será a entrega da mesma. É esperada uma evolução positiva ao longo do período analisado, ou seja, espera-se que o peso do tempo em trânsito seja crescente ao longo do tempo.

A evolução dos dados desde 2010 reflecte-se da seguinte forma:

- **Figura 3.3.2:1 - Tempo em Trânsito (%)**

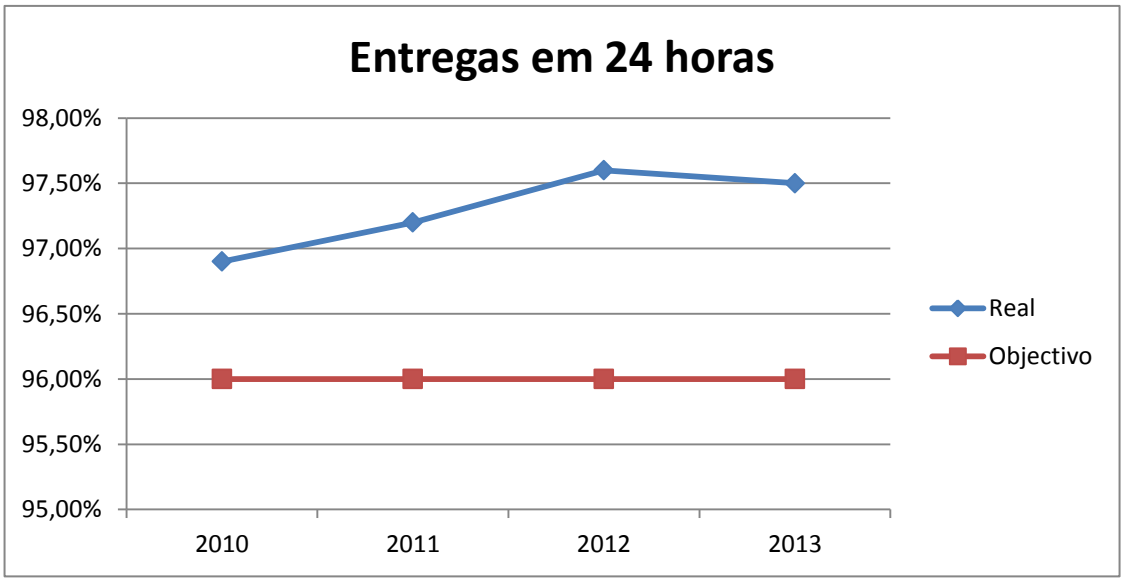


Fonte: Base de dados da Empresa

A evolução do indicador é positiva quando fazemos a análise entre o valor em 2010 e o valor em 2013, cumprindo assim o esperado. No entanto, a Empresa nunca atingiu o valor objectivo no período de análise. Verificou-se que o comprometimento da Empresa em fornecer um melhor serviço aos seus clientes levou a que fosse estabelecido um objectivo exigente e difícil de atingir.

O segundo indicador, "Entregas em 24 horas" refere-se ao número de encomendas entregues em 24 horas sobre o número de encomendas totais. Este é um claro indicador que demonstra a melhoria do serviço, mostrando a capacidade de rapidez de entrega de encomendas da Empresa. É esperada uma evolução positiva ao longo do período de análise.

- **Figura 3.3.2:2 - Entrega em 24 horas**



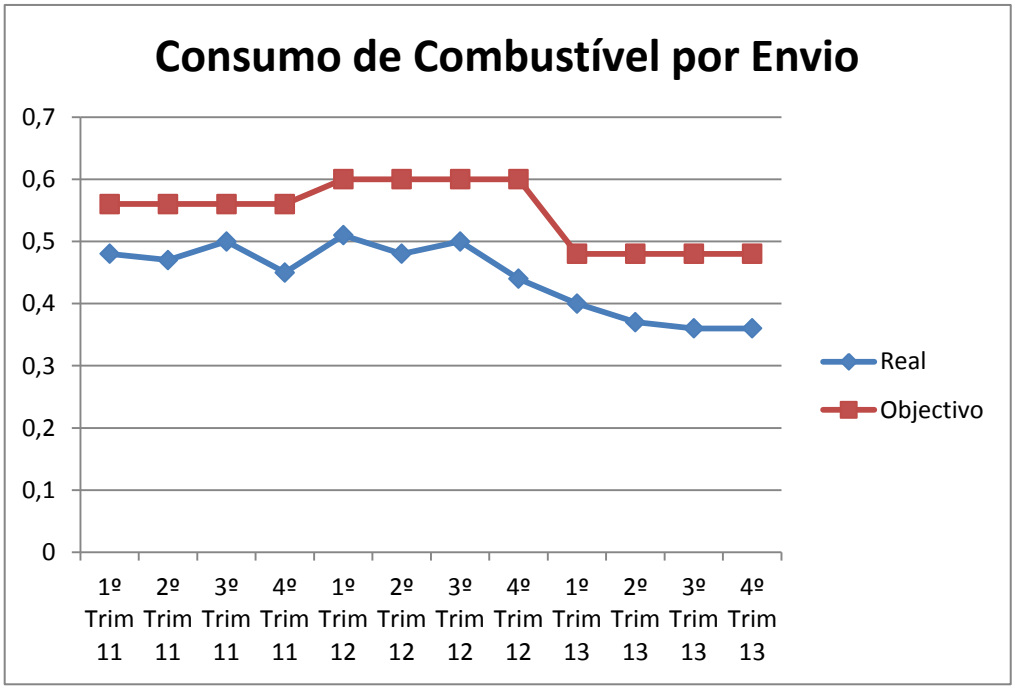
Fonte: Base de dados da Empresa

Há uma clara evolução positiva neste indicador, que ultrapassa sempre o objectivo delineado. A evolução dos valores vai de encontro ao esperado para este indicador e o objectivo foi superado. No entanto, face aos resultados positivos verificados neste 4 anos, seria de esperar que a Empresa aumentasse a exigência no objectivo, de modo a que promovesse a prática da melhoria contínua.

O próximo indicador a analisar é um indicador relacionado com o consumo de combustível – "Consumo de Combustível por Envio (litros)". Este indicador é calculado pelo Consumo de combustível da frota própria a dividir pelos envios pela frota própria (em litros). É um indicador que mede a eficiência da empresa num dos seus centros de custo mais

importantes. Espera-se uma redução do consumo de combustível ao longo do período de análise.

- **Figura 3.3.2:3 - Consumo de Combustível por Envio (litros)**

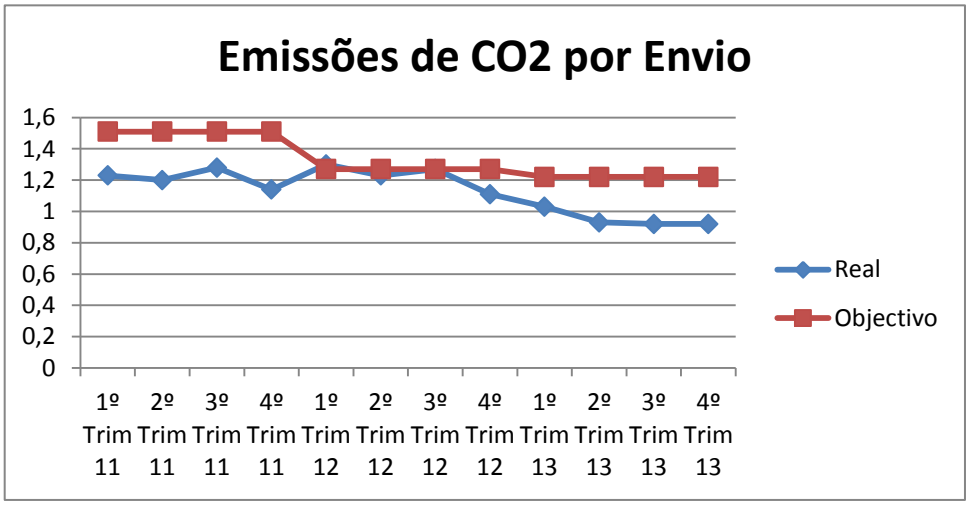


Fonte: Base de dados da Empresa

A evolução do indicador é algo indefinida na primeira metade do período em causa, no entanto, apresenta uma clara tendência de descida a partir do terceiro trimestre de 2012. Conclui-se que a *performance* do indicador corresponde com a tendência esperada e o objectivo foi sempre superado. Este é um resultado importante, pois não só a empresa está a conseguir o compromisso ambiental que definiu na Missão e Visão, como também está a reduzir custos para poder apresentar preços mais competitivos aos seus clientes. Tais resultados podem ter fonte nas medidas anunciadas pela Empresa de revisão de itinerários, escolha de meios de transporte alternativos e armazéns mais eficientes do ponto de vista energético.

O indicador seguinte tem uma forte ligação com o anterior, tendo porém uma vertente de maior preocupação ambiental, uma das preocupações estratégicas da Empresa. Trata-se das “Emissões de CO2 por Envio (Quilos)”. O esforço da equipa. O desejável para o indicador será a diminuição das emissões de dióxido de carbono por envio.

- **Figura 3.3.2:4 - Emissões de CO2 por Envio (Quilos)**

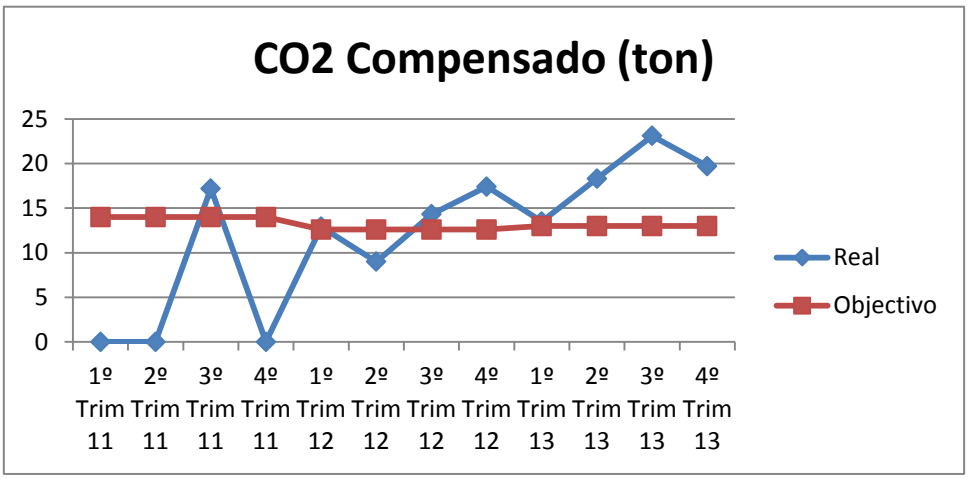


Fonte: Base de dados da Empresa

Tal como se esperava, a evolução deste indicador mostra um comportamento idêntico ao indicador "Consumo de Combustível por Envio". Como tal, também neste indicador concluímos que os esforços da equipa da Empresa resultaram e ficaram, inclusive, abaixo do objectivo. Para este indicador verifica-se também que a Empresa revê anualmente o objectivo em baixa, aumentando assim a exigência e o esforço de melhoria contínua e cumprindo assim o compromisso ambiental estabelecido na sua Missão e Visão.

Uma das preocupações ambientais da Empresa é compensar o Dióxido de Carbono emitido com outras medidas de melhoria ambiental. Os resultados dessas medidas são acompanhados através do indicador "Dióxido de Carbono Compensado (Toneladas)", realizado trimestralmente. É esperado que a Empresa tenha a capacidade de compensar cada vez mais Dióxido de Carbono ao longo dos anos.

- **Figura 3.3.2:5 - Dióxido de Carbono Compensado (Toneladas)**

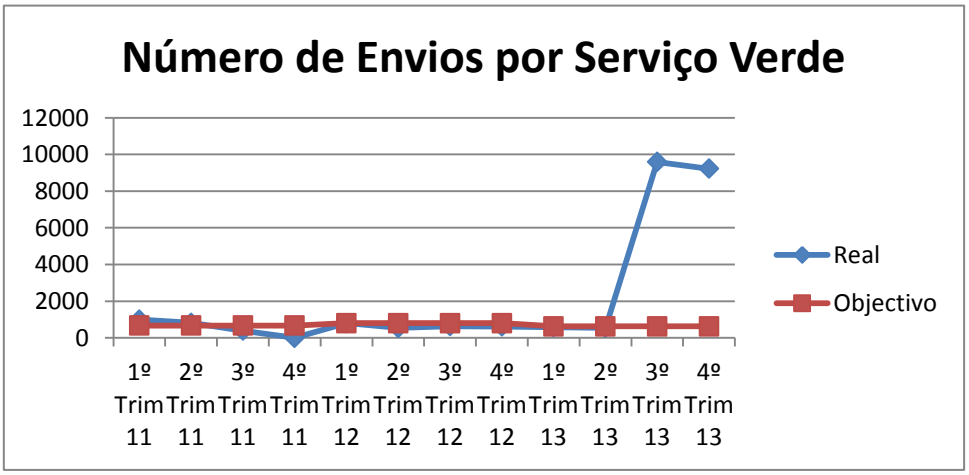


Fonte: Base de dados da Empresa

Após a observação gráfica é possível identificar uma tendência de subida do indicador, pelo que o seu comportamento reflecte o esperado. A Empresa superou também o objectivo estabelecido. Pode-se observar também a partir de Janeiro de 2013 uma subida do indicador que levou ao valor máximo de CO2 compensado, que resulta da participação por parte da Empresa no esquema voluntário de comércio de emissões, adquirindo créditos de carbono de projectos seleccionados, e reduzindo assim as emissões de CO2.

A Empresa disponibiliza aos seus clientes um Serviço Verde de envios, com itinerários de transporte optimizados e equipamentos e infra-estruturas mais eficientes em termos energéticos. É esperada uma maior adesão por parte dos clientes a este serviço estratégico da Empresa.

- **Figura 3.3.2:6 - Número de Envios por Serviço Verde**

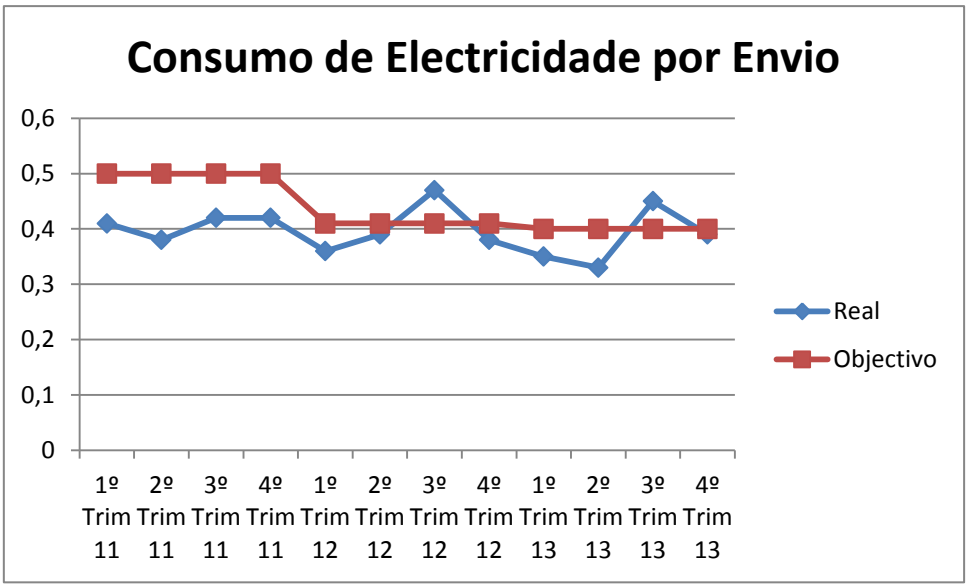


Fonte: Base de dados da Empresa

De facto, tal como podemos observar no gráfico “Número de Envios por Serviço Verde”, a promoção do Serviço Verde por parte da Empresa resultou num aumento na adesão deste serviço por parte dos clientes, especialmente observado no último semestre de 2013, tendo neste período cumprido o objectivo. A Empresa explicou esta subida repentina no último semestre de 2013 com a angariação de novos clientes que quiserem cumprir os critérios de Responsabilidade Social, o que confirma que a aposta estratégica em serviços mais amigos do ambiente é bem-sucedida, pois cada vez mais empresas incluem esta vertente nas suas próprias responsabilidades sociais.

Ainda nos indicadores de eficiência energética, o próximo indicador a analisar é o “Consumo de Electricidade por Envio (kw/h)”. Tal como nos anteriores, a Empresa adopta medidas com vista a reduzir a sua factura energética. Espera-se que estes esforços resultem numa diminuição do consumo de electricidade por envio.

- **Figura 3.3.2:7 - Consumo de Electricidade por Envio (kw/h)**



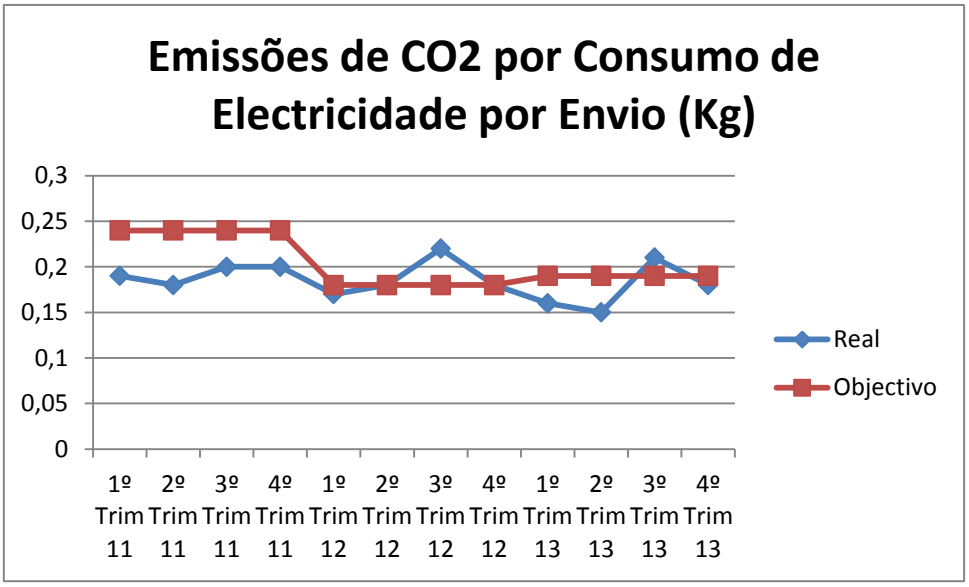
Fonte: Base de dados da Empresa

A evolução do indicador mostra valores sempre próximos dos 0,4 kw/h, sendo estável ao longo de todo o período. Como tal, não se pode retirar uma tendência clara. No entanto, podemos verificar que em 10 dos casos da amostra, o indicador ficou abaixo do valor de referência, inclusive, no de final de período de análise.

O próximo indicador é o de “Emissões de CO2 por Consumo de Electricidade por envio”. Este indicador mede a capacidade da Empresa em optar por equipamentos energéticos

mais eficientes e amigos do ambiente. Espera-se que o seu valor diminua ao longo do período amostral.

- **Figura 3.3.2:8 - Emissões de CO2 por Consumo de Electricidade por Envio (Kg)**

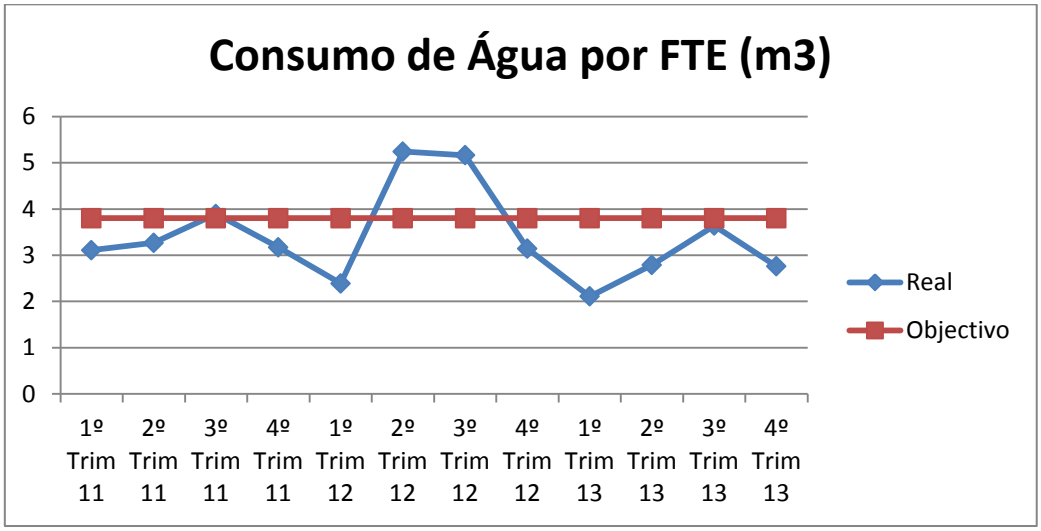


Fonte: Base de dados da Empresa

Apesar de alguma irregularidade no indicador, o valor final é inferior ao valor inicial, pelo que a Empresa conseguiu uma maior eficiência neste item e cumpriu os seus objectivos para o indicador. Neste caso, como o indicador é composto pelas variáveis "Emissões de CO2" e "Consumo de Electricidade" ponderadas pelo número de envios, a Empresa pode verificar com este indicador o impacto ambiental global, a redução de custos em consumos energéticos e o aumento da eficiência energética por cada envio, algo bastante focado na Missão e Visão da Empresa.

A Empresa também se preocupa em reduzir o seu consumo de água. Para isso, utiliza o indicador "Consumo de Água por FTE" onde acompanha o gasto de água ponderado pela mão-de-obra ao serviço. Espera-se que a Empresa tenha a capacidade de reduzir os valores deste indicador.

- **Figura 3.3.2:9 - Consumo de Água por FTE (m3)**

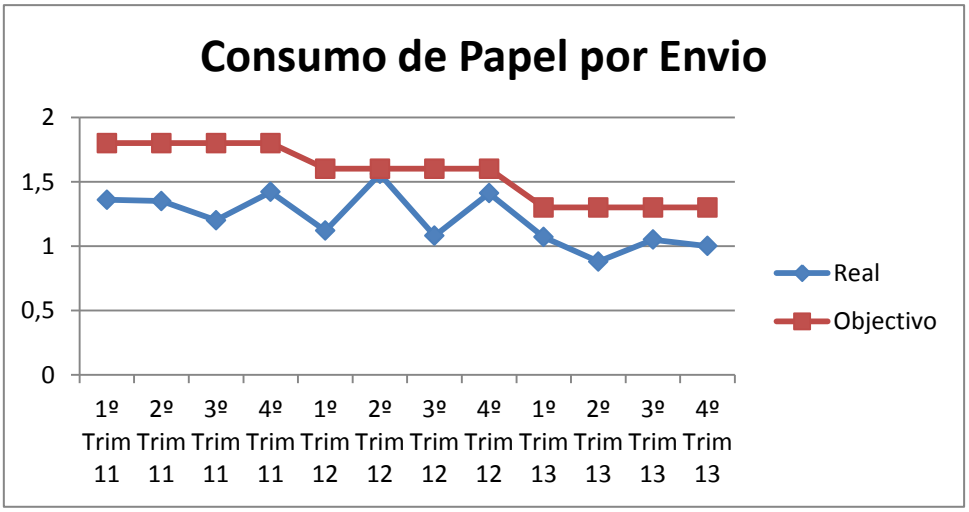


Fonte: Base de dados da Empresa

Ao analisar o indicador apercebemo-nos de alguma irregularidade na sua evolução, o que pode ser explicável pela sazonalidade que é característica do consumo de água. No geral, o indicador cumpriu as expectativas pois o valor final da série é inferior ao valor inicial e inferior ao objectivo.

Continuando a análise pelos indicadores ambientais, iremos estudar o consumo de papel por envio da Empresa. As decisões tomadas pela gestão deverão garantir um menor consumo de papel por envio com o passar do tempo.

- **Figura 3.3.2:10 - Consumo de Papel por Envio (em nº de folhas A4)**

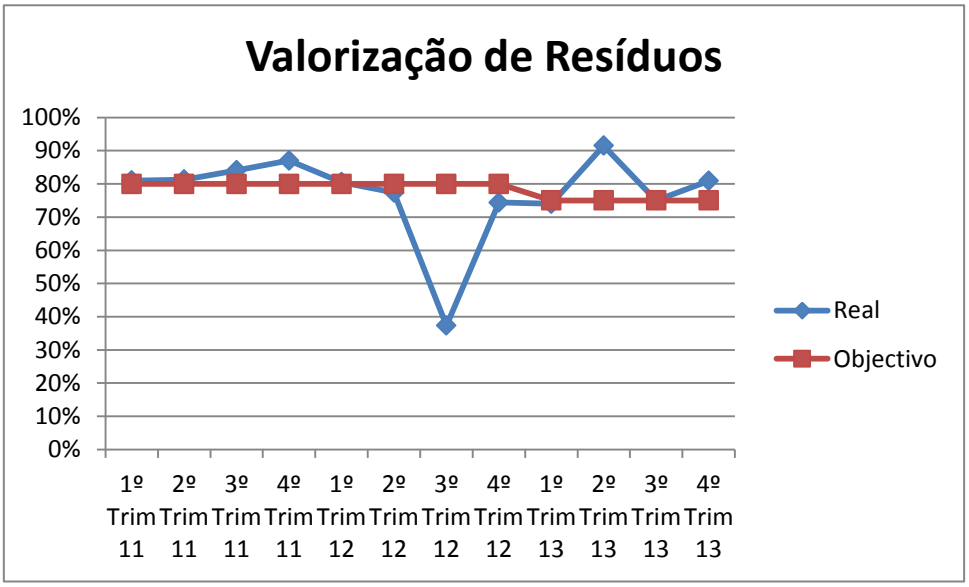


Fonte: Base de dados da Empresa

Apesar de se observar uma evolução dos valores algo irregular nos primeiros trimestres podemos observar uma tendência geral de descida tendo, inclusive, todos os valores ficado abaixo do objectivo traçado para o indicador. Conclui-se por isso, que este indicador teve o comportamento esperado. Estes resultados são consequência directa das medidas de facturação e documentação digital, reduzindo assim o consumo de papel.

Continuando pelos indicadores de preocupação ambiental, iremos observar o indicador "Valorização de Resíduos (%)". Este indicador mostra a eficiência da Empresa na reciclagem dos seus resíduos. É desejável que a Empresa aumente a eficiência na reciclagem dos resíduos ao longo dos anos.

- **Figura 3.3.2:11 - Valorização de Resíduos (%)**

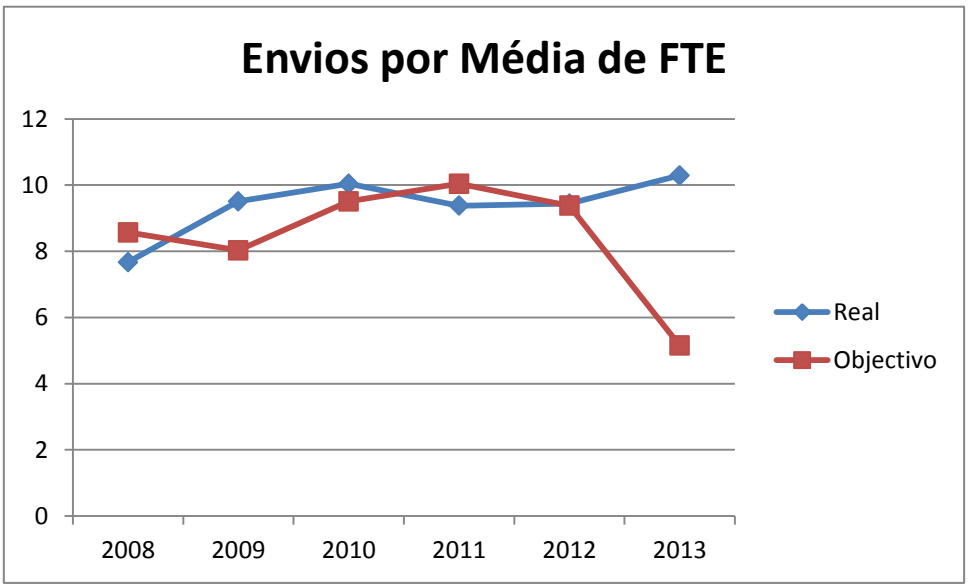


Fonte: Base de dados da Empresa

A evolução do indicador é algo irregular e não permite tecer considerações sobre o mesmo. No entanto, o valor final cumpriu o objectivo delineado. Este é mais um indicador utilizado pela Empresa para medir a sua pegada ecológica, referida na sua Missão e Visão.

Outro indicador interessante para análise é o de "Envios por Média de FTE". Este é um indicador de produtividade, que mostra o número de envios médio por trabalhador. É desejável que o seu valor aumente com o decorrer dos anos.

- **Figura 3.3.2:12 - Envios por Média de FTE**

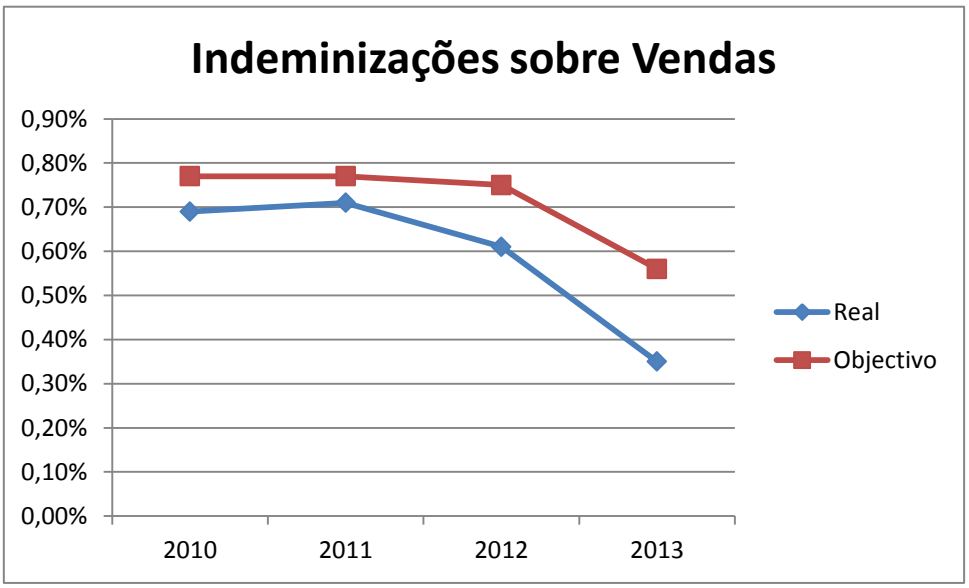


Fonte: Base de dados da Empresa

Pode-se observar uma tendência geral de crescimento neste indicador, portanto podemos aferir que este indicador teve a performance desejável e cumpriu com o valor objectivo. Este facto comprova o aumento da produtividade dos colaboradores da Empresa, que estão cada vez mais capacitados nas suas funções. No entanto, observa-se uma forte descida para o objectivo do indicador em 2013, algo que não faz sentido com a evolução real do indicador. A explicação dada pela Empresa para esta diferença foi que até 2012 o valor do objectivo era definido pelos Serviços Centrais Internacionais e, em 2013, passou a ser definido pelos Serviços Centrais Locais. A diferença de critérios utilizados levou a esta diferença, cujo valor não se reflectiu na prática.

A Empresa monitoriza também as indemnizações derivadas por dano ou extravio da mercadoria. Este indicador é obtido pelo valor das indemnizações sobre as vendas. É um indicador que acompanha de perto as ineficiências no processo de entregas. É esperado que o seu valor diminua durante o período observado.

- **Figura 3.3.2:13 - Indemnizações por Dano e Extravio em Percentagem das Vendas**



Fonte: Base de dados da Empresa

A regressão apresentada pelo gráfico mostra claramente uma tendência descendente, pelo que o seu comportamento corresponde ao esperado e superou sempre o objectivo. Este indicador mostra claramente quais são os custos da não qualidade, e funciona quase como um indicador de produção de defeituosos, uma vez que um serviço mal efectuado (causando dano ou extravio do envio) tem como consequência uma indemnização. Uma melhoria neste indicador significa que a Empresa está a melhorar a qualidade de prestação dos seus serviços.

RESUMO INDICADORES DA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Os 13 indicadores analisados nesta perspectiva estão relacionados com processos de gestão operacional, processos básicos do quotidiano, sendo 9 deles ligados à vertente ambiental, muito salientada como parte da estratégia da Empresa.

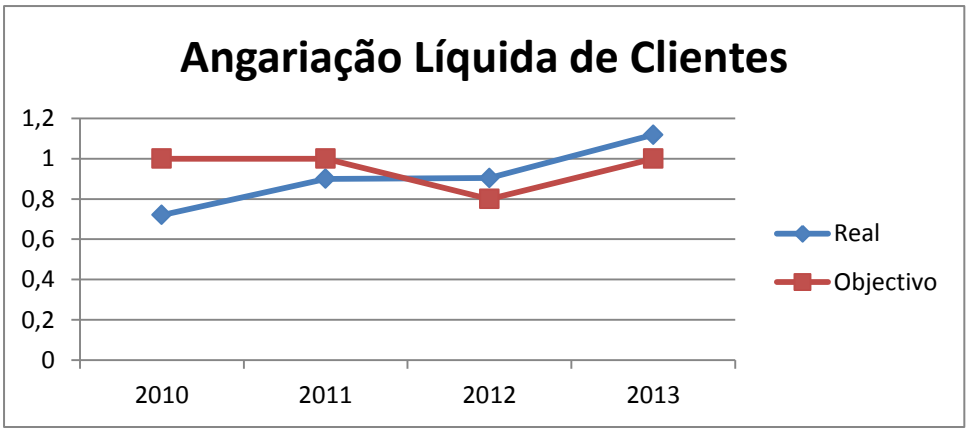
Dos 13 indicadores, 69% apresentaram a evolução esperada e 92% cumpriram o objectivo, evidenciando resultados muito positivos para a Empresa na Perspectiva dos Processos Internos.

3.3.3. INDICADORES DAS PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Nesta perspectiva, a Empresa utiliza os indicadores típicos, como prazos médios de recebimento e outros indicadores relacionados com o retorno por serviço.

O primeiro indicador a analisar é a “Angariação Líquida de Clientes”. Segundo Kaplan e Norton (1996b), o indicador Angariação de Clientes acompanha, em termos absolutos ou relativos, a taxa a que a unidade de negócio atrai ou ganha novos clientes ou negócios. A Empresa calcula este indicador pelo número de novos clientes somados do número clientes recuperados sobre o número de clientes perdidos. É desejável que o indicador tenha uma tendência crescente e que seja superior ao valor 1, pois acima deste valor a Empresa angaria mais clientes do que os que perde.

- **Figura 3.3.3:1 - Angariação Líquida de Clientes**

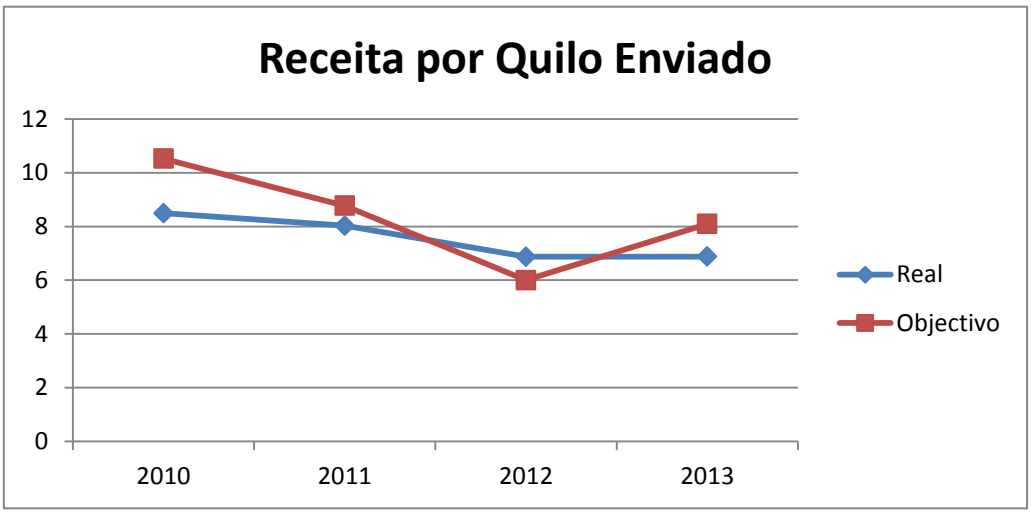


Fonte: Base de dados da Empresa

De facto, este indicador apresenta uma clara tendência crescente, culminando em 2013 com um valor superior a 1, o que quer dizer que a Empresa tem um ganho líquido positivo de novos clientes. A Empresa superou também o valor objectivo a que se tinha proposto.

A Empresa monitoriza também indicadores de rentabilidade, como por exemplo a Receita por Quilo Enviado. O crescimento das receitas e do mix tem como causa a expansão da oferta dos produtos e serviços, alcançando novos clientes e mercados, mudando o *mix* de produtos e serviços de encontro a ofertas de maior valor acrescentado, e reapreciando produtos e serviços. A redução de custos e o aumento da produtividade objectivam-se no esforço de baixar os custos directos dos produtos e serviços, de reduzir custos indirectos, e de partilhar recursos comuns com outras unidades de negócios (KAPLAN & NORTON, 1996a). Por isso, faz sentido que o objectivo da Empresa seja apresentar um preço do serviço cada vez mais baixo aos clientes, esperando diminuir assim a receita por quilo enviado.

- **Figura 3.3.3:2 - Receita por Quilo Enviado**

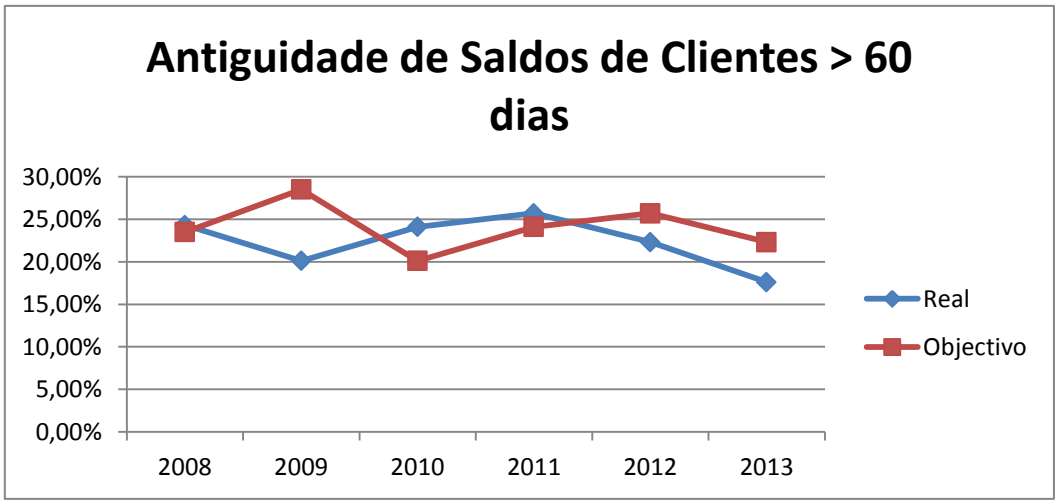


Fonte: Base de dados da Empresa

Tal como se perspectivava, o indicador apresenta uma tendência de descida da Receita por Quilo Enviado. O objectivo foi, também ele, cumprido.

Outro indicador é a "Antiguidade de Saldos Vencidos de Clientes, superior a 60 dias". Este indicador é medido em percentagem sobre o total de saldos vencidos. Espera-se que o peso da Antiguidade de Saldos Vencidos de Clientes superior a 60 dias diminua com a progressão do tempo.

- **Figura 3.3.3:3 - Antiguidade de Saldos Vencidos de Clientes, superior a 60 dias**



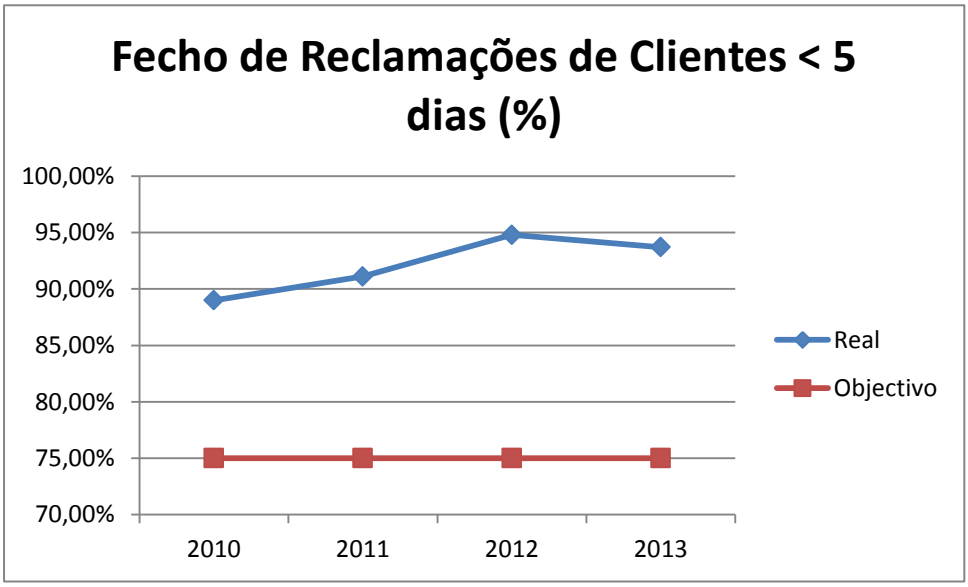
Fonte: Base de dados da Empresa

A análise demonstra alguma oscilação na primeira metade do período amostral, no entanto, na segunda metade demonstra uma clara tendência de descida, ficando o valor em 2013

cerca de 7 pps abaixo em relação ao ano de 2008. A tendência de evolução do indicador corresponde à esperada e o objectivo foi cumprido. Esta evolução pode significar que clientes satisfeitos com os serviços pagam atempadamente, o que diminui o valor deste indicador.

Ainda na perspectiva dos clientes, a Empresa mede a capacidade de resposta às reclamações de clientes através do indicador "Fecho de Reclamações de Clientes em Menos de 5 Dias (%)". A Empresa propõe-se a um objectivo mínimo de 75% das reclamações fechadas em menos de 5 dias e deseja que o valor deste indicador aumente ao longo do tempo.

- **Figura 3.3.3:4 - Fecho de Reclamações de Clientes em Menos de 5 Dias (%)**

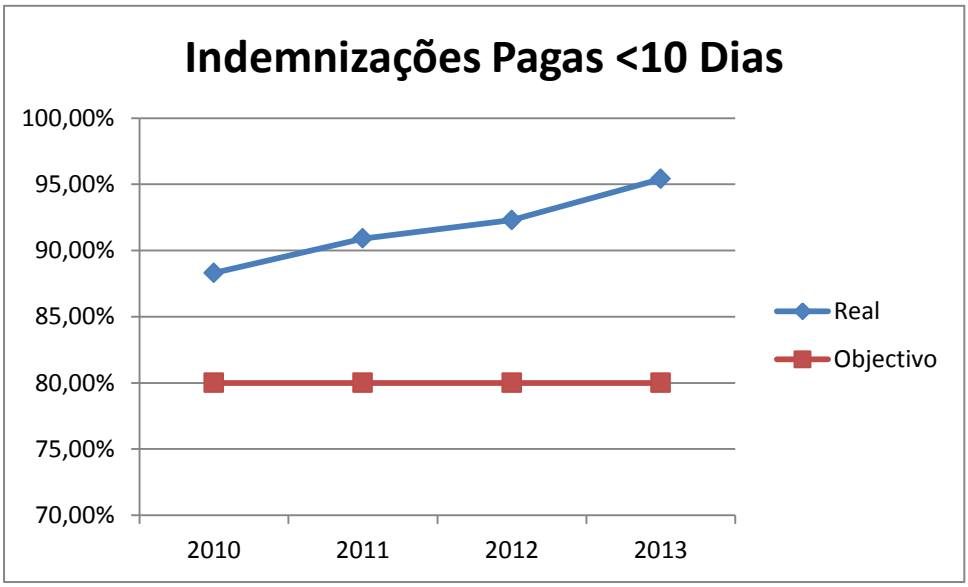


Fonte: Base de dados da Empresa

A análise gráfica mostra uma tendência global positiva, a Empresa tem tido a capacidade de resolver cada vez mais reclamações de clientes em menos de 5 dias. A Empresa mostrou também capacidade de superar o objectivo em todo o período de análise. Este indicador é extremamente importante para medir a capacidade que a Empresa tem de resolver problemas que surgem nos seus serviços. Soluções rápidas a esses problemas significam um melhor serviço ao cliente e, consequentemente, clientes mais satisfeitos, colocando a Empresa em posição de reter clientes que potencialmente poderiam ser perdidos. Fica no entanto a nota que, quando comparamos os valores reais do indicador com o objectivo, existe uma diferença significativa, ou seja, existe espaço para a Empresa aplicar um objectivo mais exigente neste indicador e induzir o processo de melhoria contínua.

É também do interesse da Empresa pagar as indemnizações por dano ou extravio o mais rápido possível de modo a que os clientes possam adquirir novamente os seus serviços no futuro. Para acompanhar este processo a Empresa utiliza o indicador "Indemnizações Pagas em Menos de 10 Dias (%)". A Empresa espera aumentar a sua capacidade de pagar indemnizações ao longo do tempo.

- **Figura 3.3.3:5 - Indemnizações Pagas em Menos de 10 Dias (%)**



Fonte: Base de dados da Empresa

O gráfico mostra claramente que a Empresa tem aumentado a sua capacidade de pagar as indemnizações em menos de 10 dias e superou sempre o objectivo estipulado para este indicador. Este indicador também mostra a capacidade da Empresa de resolver problemas ao cliente no pós-venda. Indemnizações pagas rapidamente poderão também reter clientes potencialmente perdidos. O objectivo deste indicador também poderia ser revisto em alta para estimular o processo de melhoria contínua, pois a diferença face ao valor real é significativa.

RESUMO DOS INDICADORES DA PERSPECTIVA DE CLIENTES

Nesta perspectiva foram apresentados cinco indicadores. Do ponto de visto crítico, seria de esperar que a Empresa acompanhasse mais indicadores relacionados com esta perspectiva, pois existem indicadores fundamentais, como a Quota de Mercado ou o Preço em Relação ao Mercado que poderiam dar uma visão mais alargada da relação com os clientes e que certamente seriam úteis para a Empresa.

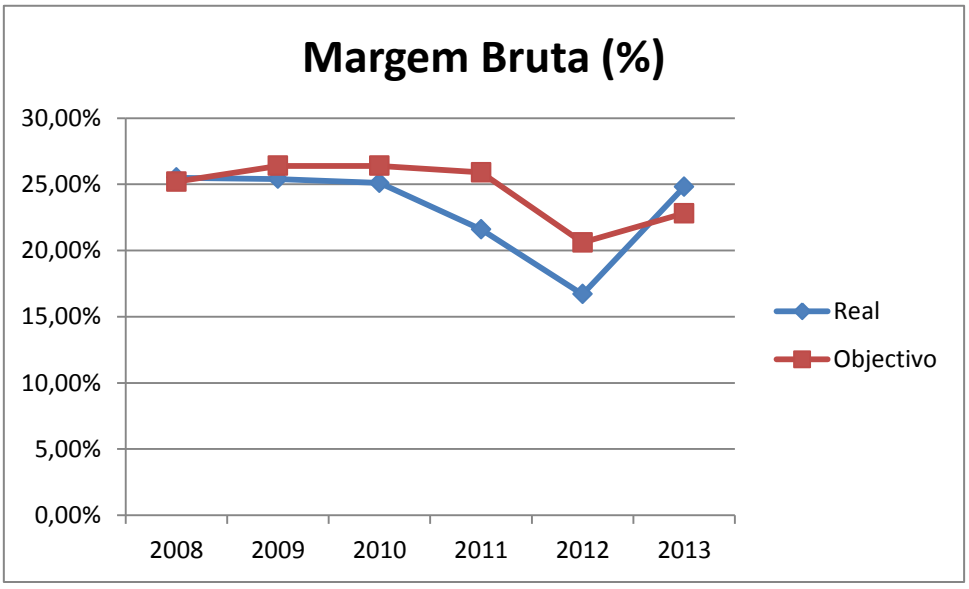
No entanto, temos que enaltecer que dos cinco indicadores apresentados todos eles apresentaram as evoluções esperadas e atingiram os objectivos propostos, mostrando que de facto, a Empresa está comprometida em melhorar as relações com os seus clientes.

3.3.4. INDICADORES DA PERSPECTIVA FINANCEIRA

Nesta perspectiva a Empresa utiliza diversos indicadores com diferentes tipos de abordagens, que iremos passar a analisar.

O primeiro indicador que iremos estudar desta perspectiva é o da Margem Bruta. Quanto maior a Margem Bruta, maior será a estabilidade da empresa e a longevidade do negócio, criando segurança dos empregos. Criará também oportunidades para bónus adicionais aos trabalhadores, formação adicional, e melhorias dos índices de satisfação dos trabalhadores. Tudo isto está correlacionado com a performance da empresa e dos Resultados Operacionais, que começam na Margem Bruta (SNOW, 2012). Será esperado que o valor da Margem Bruta aumente durante o período de observação.

- **Figura 3.3.4:1 - Margem Bruta**

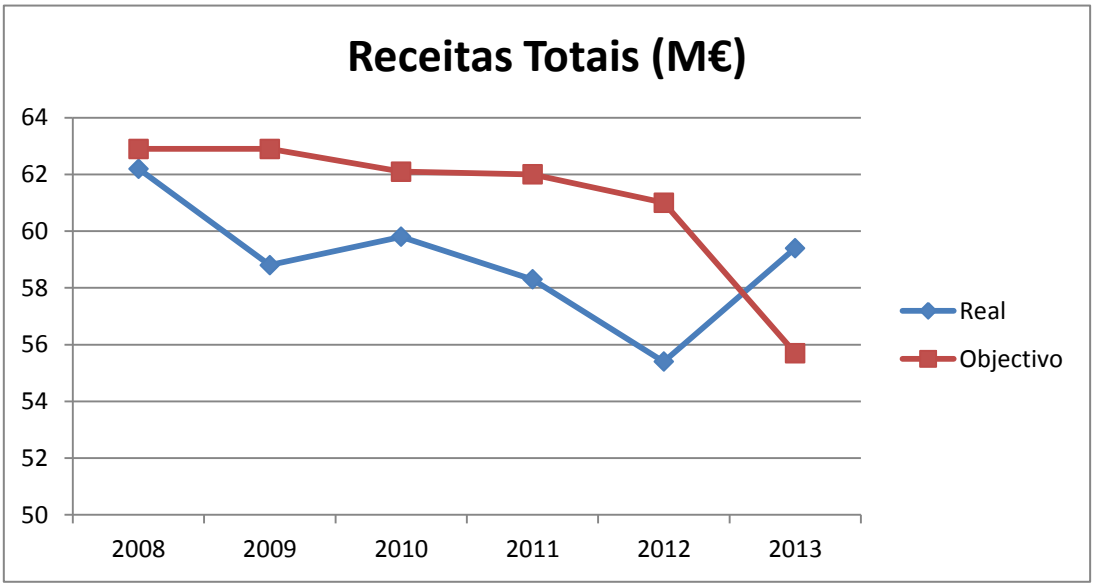


Fonte: Base de dados da Empresa

A evolução deste indicador não permite uma leitura clara da tendência neste período, apesar de no último ano apresentar uma subida significativa e de ter ultrapassado o valor do objectivo para 2013. A evolução deste indicador está muito dependente da evolução das Receitas Totais que como poderemos verificar na Figura 3.3.4:2 - Receitas Totais (M€), tiveram um comportamento semelhante.

A Empresa acompanha também a evolução do montante das Receitas Totais, medido em milhões de euros. É esperado que esta evolução seja crescente ao longo do período da amostra.

- **Figura 3.3.4:2 - Receitas Totais (M€)**

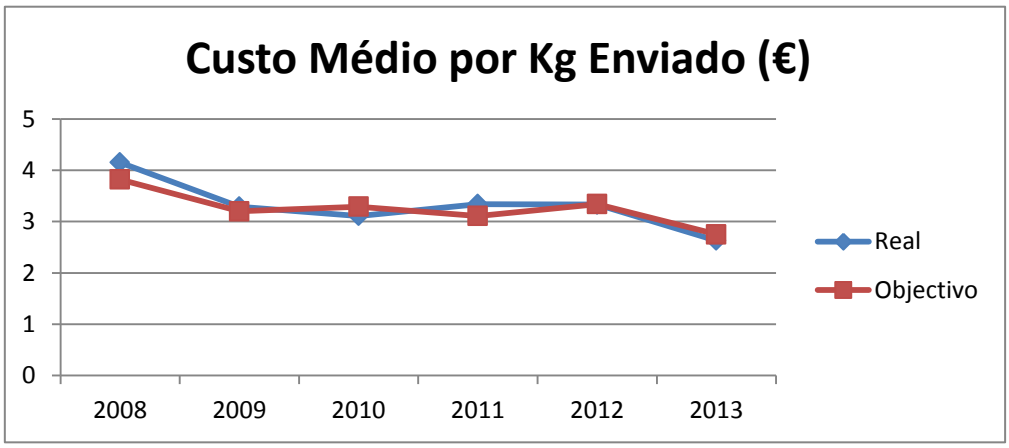


Fonte: Base de dados da Empresa

A análise desta amostra evidencia claramente que a tendência deste indicador não corresponde à esperada, apesar de em 2013 se ter verificado um crescimento das Receitas Totais e de ter superado inclusive o objectivo para o referido ano. No entanto, a evolução deste indicador depende de diversos factores, até mesmo exógenos à empresa, como a conjuntura económica portuguesa neste período, tornando difícil a concretização da tendência desejável. No entanto, em 2013 superou o valor objectivo.

Também é acompanhado o "Custo Médio por Quilo Enviado por Transporte Aéreo (€)". Este é indicador fundamental para medir a competitividade da empresa e a sua capacidade em apresentar melhores preços para serviços internacionais aos seus clientes. Espera-se uma evolução decrescente no indicador.

- **Figura 3.3.4:3 - Custo Médio por Quilo Enviado por Transporte Aéreo (€)**

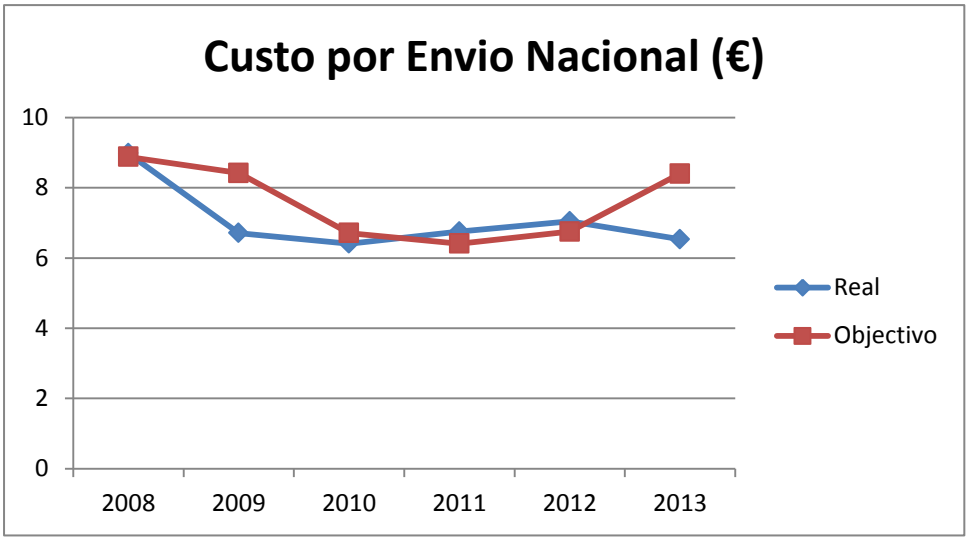


Fonte: Base de dados da Empresa

Tal como se pode observar, o indicador apresenta uma tendência global decrescente, pelo que o seu comportamento corresponde ao esperado. A Empresa conseguiu também concretizar o seu objectivo. Este indicador traduz também a capacidade da Empresa em reduzir os seus custos e poder apresentar preços mais competitivos aos seus clientes.

Um outro indicador semelhante também acompanhado é o "Custo por Envio Nacional (€)". Em alternativa ao indicador anterior, com este indicador poderemos verificar a competitividade da Empresa para o mercado nacional. Como tal, é espectável que o custo por envio nacional decresça ao longo do tempo.

- **Figura 3.3.4:4 - Custo por Envio Nacional (€)**

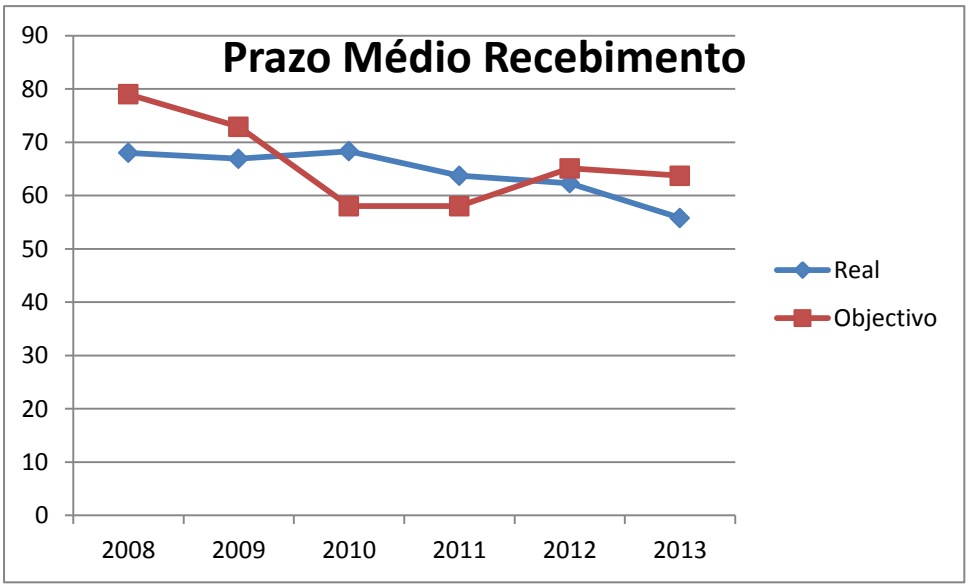


Fonte: Base de dados da Empresa

Aqui também observamos um decréscimo global no custo por envio nacional, o que significa que a empresa está a obter vantagens em termos de custos e que o indicador teve a evolução esperada. A Empresa conseguiu cumprir em 2013 os objectivos propostos para este indicador. Tal como o indicador anterior, este indicador mostra também a capacidade competitiva da Empresa ao reduzir custos.

O próximo indicador a estudar é o "Prazo Médio de Recebimento (n.º dias)". Um eficiente processo de gestão de contas a receber permite a uma organização ter uma posição mais agressiva em alocar crédito sem correr o risco de um aumento das dívidas. Este factor aufere-lhes a capacidade de gerir o negócio a um menor risco, e em consequência, estruturar clientes e mercados por níveis de risco. Esta pode ser uma estratégia competitiva no mercado actual (ARORA, 2014). A evolução esperada para este indicador é de descida dos valores observados.

- **Figura 3.3.4:5 - Prazo Médio de Recebimento (n.º dias)**



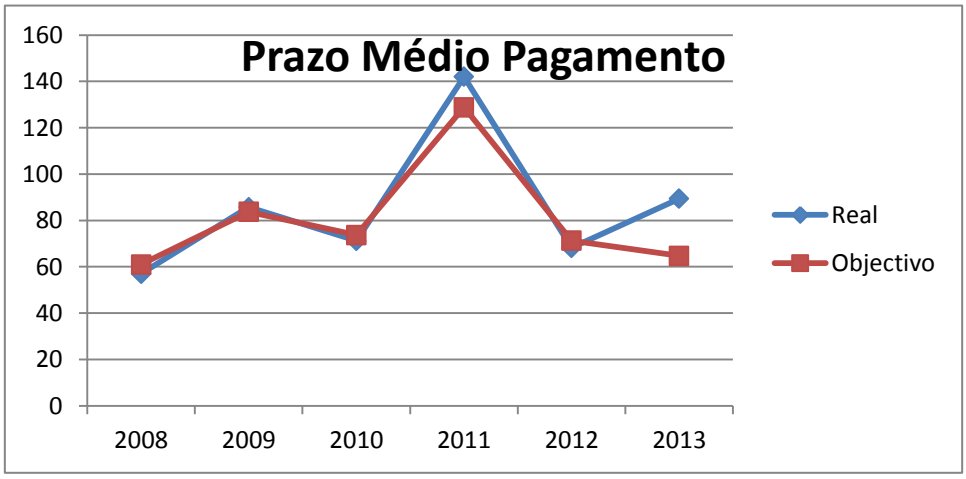
Fonte: Base de dados da Empresa

A análise gráfica confirma a tendência prevista para este indicador, apresentando uma descida consistente ao longo do período de análise. Em quatro dos casos observados o valor real foi inferior ao objectivo, inclusive em 2013.

A Empresa monitoriza também o "Prazo Médio de Pagamento". Este indicador é muito importante para a gestão do *cash-flow* da empresa e das relações com os fornecedores. Snow (2012) refere que, com a excepção de investimentos com o objectivo de alavancagem financeira ou descontos acordados, o negócio deverá ser mais lento a pagar aos

fornecedores do que a receber dos clientes. Para este indicador será desejável que o número médio de dias de pagamento suba ao longo do tempo, desde que os termos de pagamentos estejam devidamente acordados com os fornecedores.

- **Figura 3.3.4:6 - Prazo Médio de Pagamento**

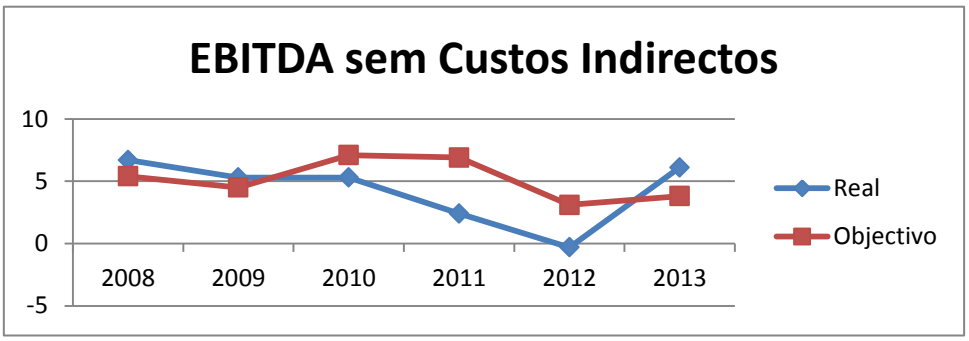


Fonte: Base de dados da empresa

Apesar da sucessiva irregularidade da evolução dos dados, com um valor *outlier* em 2011, o Prazo Médio de Pagamento teve o comportamento esperado pois o valor final em 2013 é superior ao verificado no caso inicial em 2008. O objectivo foi igualmente alcançado.

Um outro indicador normalmente utilizado pelas empresas é o Resultado Operacional. O Resultado Operacional, ou EBITDA, tal como o nome indica, é o Resultado Líquido antes de juros, impostos, depreciações e amortizações. É um indicador muito utilizado pelas empresas, pois mede a lucratividade sem os custos de financiamento, decisões de classificação contabilística e intervenção do Estado, restringindo-se à avaliação dos resultados do negócio. A Empresa acompanha este indicador em duas vertentes, com e sem custos indirectos. Analisaremos primeiramente o Resultado Operacional sem custos indirectos. Esta unidade de medida foca-se no acompanhamento da performance da actividade principal do negócio, isolando-a da parte estrutural da Empresa. É esperado que este indicador evolua positivamente ao longo dos anos.

- **Figura 3.3.4:7 - EBITDA sem Custos Indirectos**

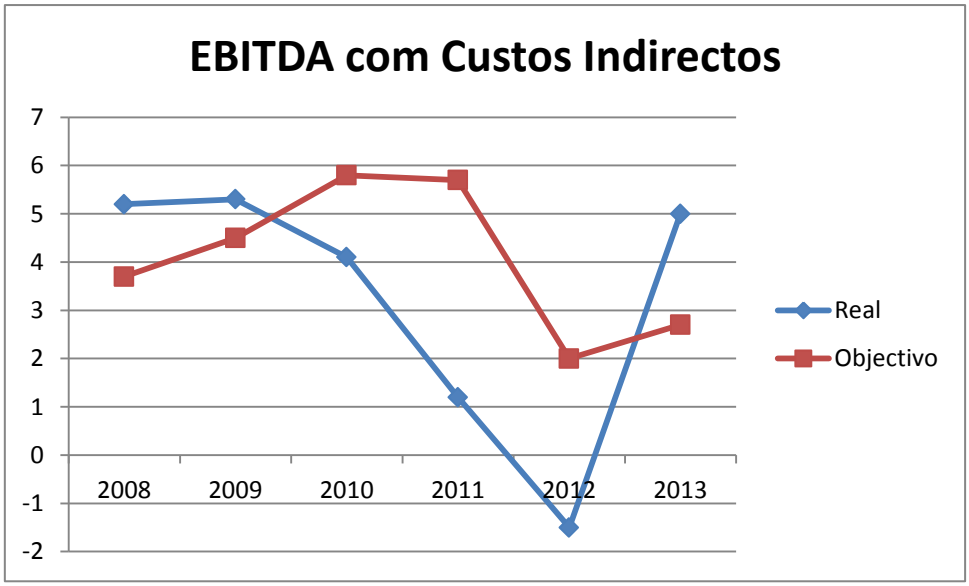


Fonte: Base de dados da Empresa

A evolução do indicador apresenta grandes variações no período amostral, tornando a análise inconclusiva, o que não é surpreendente pois a sua performance é influenciada em grande parte pelas Receitas Totais da Empresa que, como vimos anteriormente, apresentaram também uma evolução irregular nos dados. No entanto, a Empresa conseguiu cumprir o objectivo em 2013.

Como tal, não será surpreendente que o mesmo indicador acrescido dos custos indirectos tenha evolução semelhante e cumprido também o objectivo, como poderemos observar na Figura 3.3.4:8.

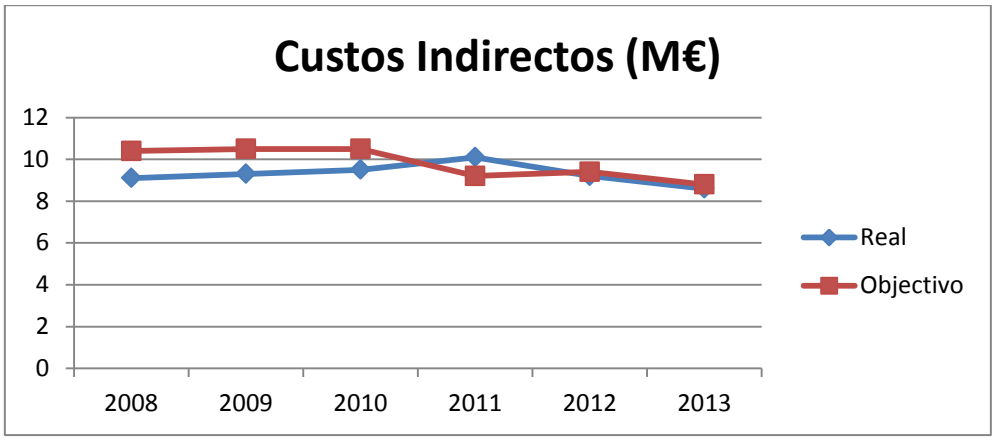
- **Figura 3.3.4:8 - EBITDA com Custos Indirectos**



Fonte: Base de dados da Empresa

O indicador seguinte é o de Custo Indirectos, medidos em milhões de euros. A Empresa acompanha os Custos Indirectos em duas vias: na sua totalidade e expurgados dos custos de Marketing e Vendas. Este é indicador fundamental para medir a eficiência da estrutura de suporte à actividade. É esperado que a evolução apresente uma tendência de descida.

- **Figura 3.3.4:9 - Custo Indirectos (M€)**

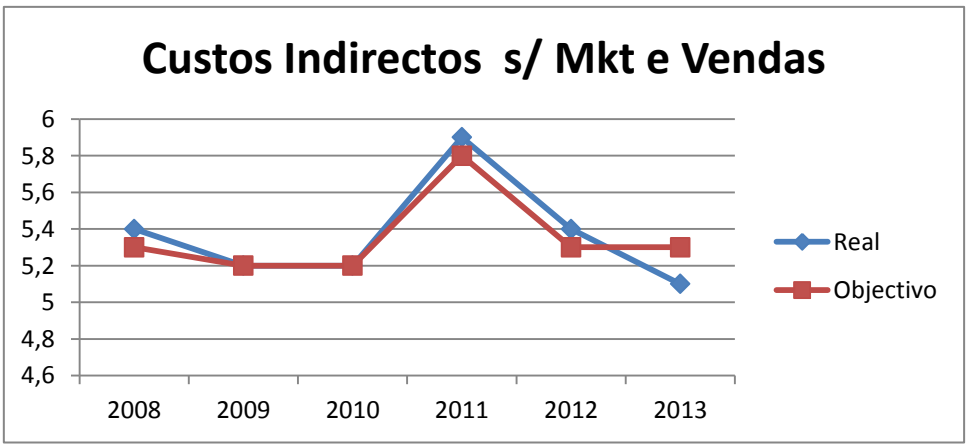


Fonte: Base de dados da Empresa

Apesar de os Custos Indirectos apresentarem uma tendência crescente nos primeiros quatro anos, nos últimos três houve uma inversão dessa tendência, tendo o valor em 2013 ficado abaixo do valor em 2008, respeitando assim a tendência esperada e alcançando o objectivo estipulado.

Também os Custos Indirectos expurgados de *Marketing* e Vendas apresentam uma evolução decrescente, de acordo com a Figura 3.3.4:10, apesar de se verificar um valor outsider em 2011. Cumpriram também o objectivo no último ano da análise.

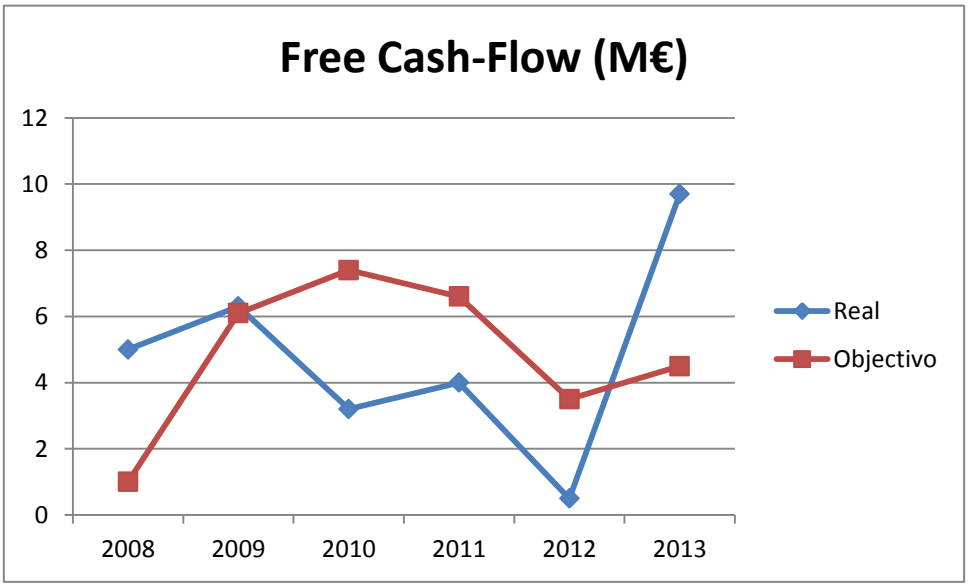
- **Figura 3.3.4:10 - Custos Indirectos sem Marketing e Vendas**



Fonte: Base de dados da Empresa

Outro indicador utilizado é o *Free Cash-Flow*, ou fluxo de caixa do accionista. Apesar de os indicadores operacionais terem em conta o *cash-flow* operacional, os accionistas e os analistas tendem a ter um maior interesse no *Free Cash-Flow*. O *Free Cash-Flow* é uma medida de quanto dinheiro uma empresa consegue gerar. Este indicador aponta se a empresa tem dinheiro para se expandir, desenvolver novos produtos e serviços, pagar dividendos, reduzir dívidas, etc. É calculado a partir do *Cash-Flow* Operacional subtraindo o Investimento em Imobilizado. Este indicador é medido em milhares de euros e a tendência espectável será de crescimento.

- **Figura 3.3.4:11 - *Free Cash Flow* (Milhões €)**

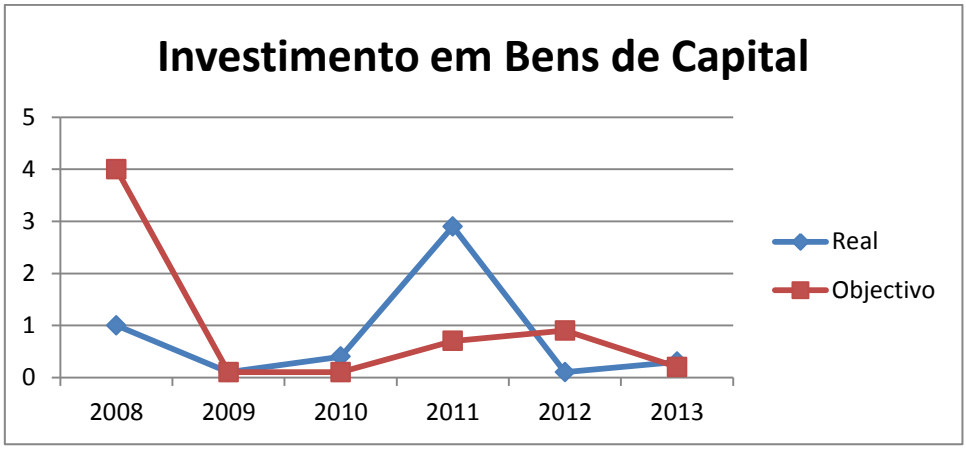


Fonte: Base de dados da empresa

Apesar de a evolução da amostra apresentar uma série irregular, o valor em 2013 é consideravelmente superior ao valor de 2008, cumprindo assim as expectativas em relação ao indicador. O *Free Cash-Flow* crescente poderá significar que a Empresa está financeiramente saudável ou que é próspera no mercado que opera.

O Investimento em Bens de Capital é outro indicar que a Empresa acompanha. Este indicador monitoriza o investimento em equipamentos e instalações essenciais à actividade. A evolução deste indicador está intimamente relacionada com a estratégia de investimento da empresa, ou seja, a evolução esperada será equivalente à evolução do objectivo.

-
- **Figura 3.3.4:12 - Investimento em Bens de Capital (Milhões €)**



Fonte: Base de dados da empresa

Apesar de uma evolução irregular do indicador, no último ano a Empresa conseguiu cumprir o objectivo.

RESUMO DOS INDICADORES DA PERSPECTIVA FINANCEIRA

Dos 12 indicadores analisados, verificou-se que 75% tiveram a evolução esperada e 100% cumpriram o objectivo, mostrando o comprometimento da Empresa em alcançar resultados. A análise global mostra também que a Empresa tem processos internos capazes de prever e lidar com adversidades, como por exemplo, no período 2008-2012 onde se verificou um recuo nas Receitas Totais, que provocou impacto em indicadores como o EBITDA ou a Margem Bruta.

3.3.5. CONCLUSÕES DA ANÁLISE AOS INDICADORES

Depois de analisar os 43 indicadores utilizados pela Empresa no seu BSC, podemos concluir que:

- 83% dos indicadores (35 em 42) tiveram a tendência esperada para os mesmos, o que reflecte que nestes casos a Empresa está a ganhar efectivamente mais competitividade;

- 88% dos indicadores (37 em 42) cumpriram o objectivo traçado para o final de 2013, o que significa que toda a equipa da Empresa mostrou um grande comprometimento em alcançar os mesmos;

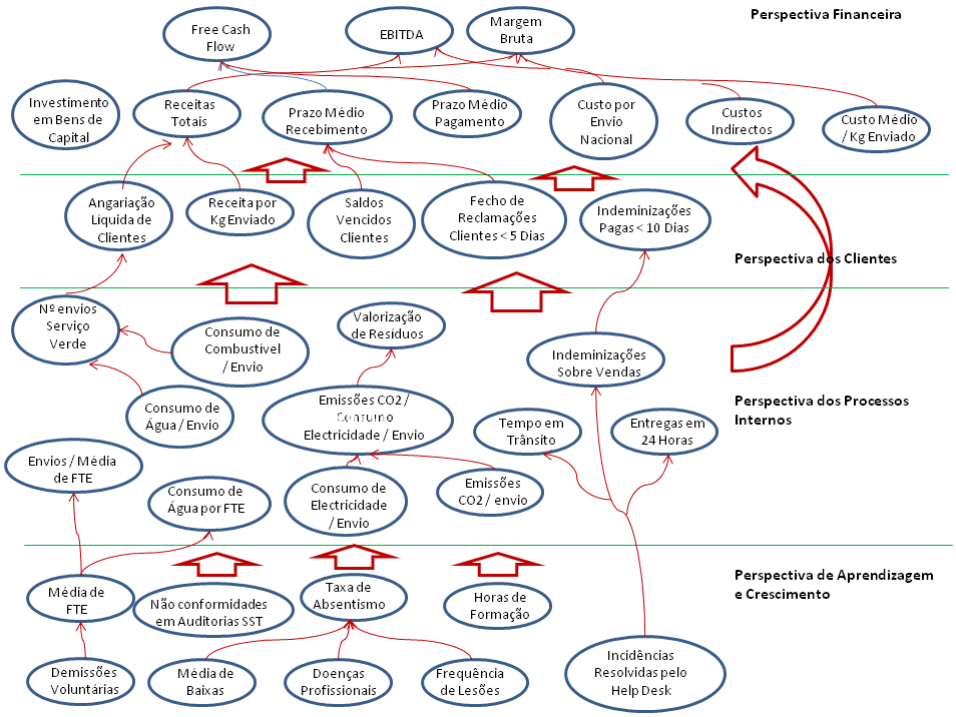
- 60% dos indicadores (25 em 42) estão directamente relacionados com a Visão, Missão e Estratégia muito focadas na protecção ambiental, na saúde e segurança no posto de trabalho e na qualidade dos processos internos.

Poderemos ainda estabelecer algumas relações causa-efeito entre os indicadores estudados. Uma das mais evidentes será a relação dos indicadores de consumos, como por exemplo os consumos de combustível, água, electricidade e papel por envio e a sua influência com os indicadores de custos, como por exemplo o Custo Médio por Quilo Enviado ou o Custo por Envio Nacional.

Há indicadores que, de uma forma geral, influenciam um grande número de outros indicadores, apesar de não podermos estabelecer uma relação directa entre eles. Por exemplo, o indicador "Incidências Resolvidas pelo Help Desk" é um indicador que poderá ter influencia nos indicadores de processos, como o de "Entregas em 24 Horas", ou "Indemnizações sobre Vendas". Ou seja, mais incidências resolvidas pelo Help desk significarão processos com menos falhas, logo mais eficientes. Um processo de venda com menos falhas poderá significar entregas mais rápidas e com menos falhas, o que poderá levar a clientes mais satisfeitos, e melhorar os indicadores da Perspectiva de Clientes, como por exemplo a "Angariação Líquida de Clientes". Mais clientes poderá significar um aumento das Receitas Totais.

Para melhor entendermos estas relações, poderemos observar a figura 3.3.5:1.

Figura 3.3.5:1 - Relações causa-efeito entre os indicadores da Empresa



3.4. ANÁLISE DO IMPACTO DO BSC NA EMPRESA

Com o objectivo de avaliar o impacto do BSC na Empresa e da sua utilidade como instrumento de gestão, foi elaborado um questionário para identificar quais as impressões dos colaboradores da empresa sobre o funcionamento do BSC e sobre o seu impacto.

Foi escolhido o questionário como técnica de recolha de dados para este objectivo, pois constitui-se de uma série de perguntas ordenadas, abrangendo ou não vários temas, que permite aos entrevistados responder às perguntas sem a influência do investigador, e possibilita o seu envio por meios informáticos. Neste caso, foi efectuado e enviado aos destinatários através da plataforma de formulários do Google. Segundo a classificação identificada por Lakatos e Marconi (2006), foi utilizado um questionário Estruturado Não Disfarçado devido às seguintes razões:

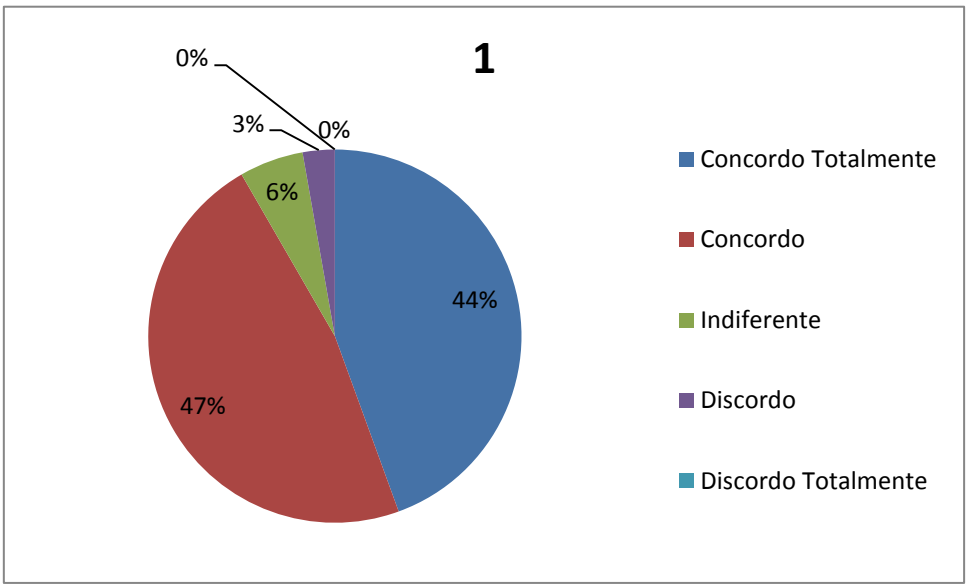
- Pretende-se um questionário padronizado, que seja dirigido a um grande número de entrevistados e que permita um tratamento estatístico adequado;
- Que seja composto por perguntas fechadas para uma maior facilidade no tratamento dos dados.

O questionário teve como referência o modelo utilizado por Makkar e Kumar (2011), que no seu trabalho utilizaram um questionário que abrangeu as mesmas temáticas deste estudo. As perguntas focam-se na percepção, por parte dos trabalhadores da Empresa, da utilização do BSC, na comunicação de objectivos e resultados e na política de compensação ao Pessoal associada à concretização de resultados.tr.

O questionário foi dirigido aos Serviços Centrais da Empresa, por serem os colaboradores que mais de perto lidam com o BSC, no qual trabalham directores, supervisores e pessoal dos quadros médios, num número aproximado de 70 pessoas, cujas respostas foram mensuradas numa escala de Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente, 2 = discordo parcialmente, 3 = nem concordo, nem discordo, 4 = concordo parcialmente, e 5 = concordo totalmente), para permitir uma avaliação quantitativa e facilmente mensurável do impacto do BSC na Empresa.

Foram obtidas 36 respostas ao mesmo, o que significa uma taxa de sucesso de aproximadamente 50%.. O questionário é composto por 36 perguntas que passaremos a analisar.

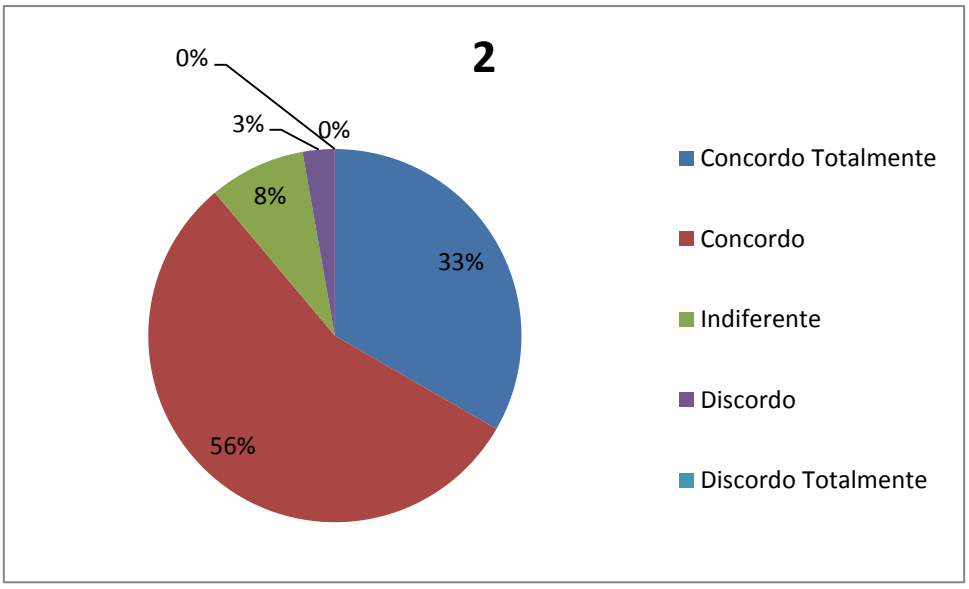
- **Figura 3.4:1 - Objectivos e Competitividade da Empresa**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

À primeira pergunta "Os objectivos definidos no BSC ajudam a empresa a melhorar a sua competitividade", 47% respondeu que concorda totalmente e 44% que concordam que o BSC ajuda a Empresa a melhorar a sua competitividade.

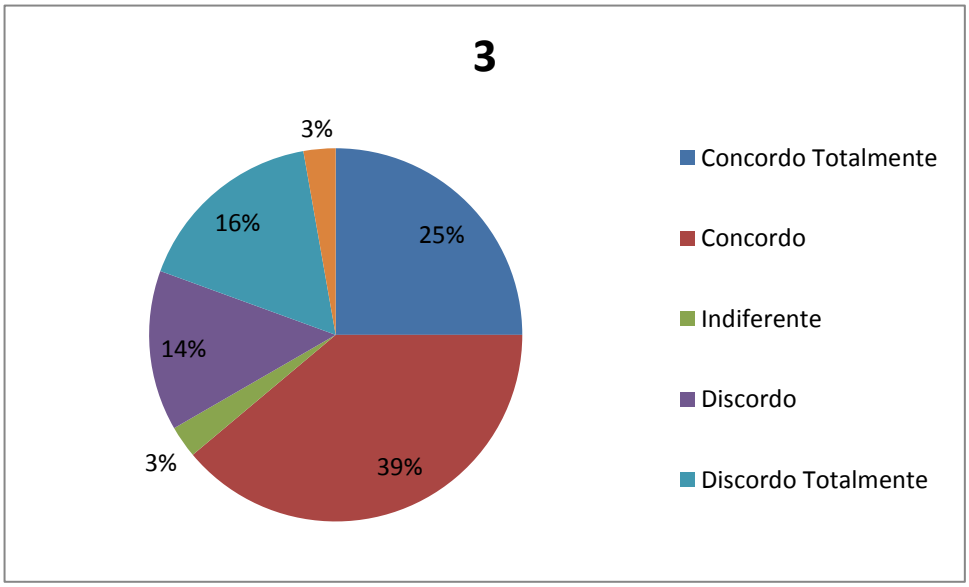
- **Figura 3.4:2 - Conhecimento Sobre os Objectivos Definidos no BSC**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Em relação à pergunta “Eu conheço os objectivos definidos no BSC e trabalho em função deles”, 56% responderam que concordavam e 33% responderam que concordavam totalmente.

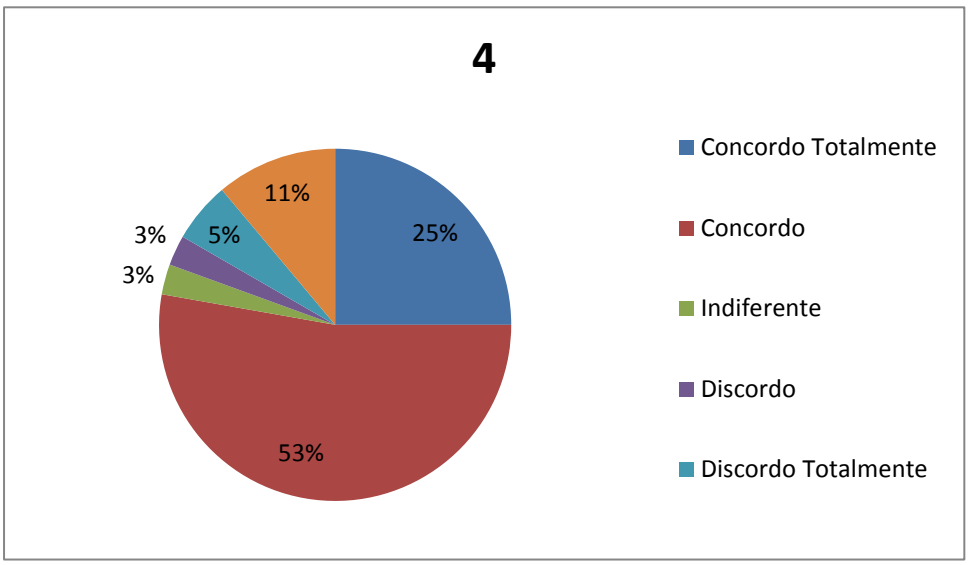
- **Figura 3.4:3 - Consulta dos Superiores Hierárquicos Sobre Objectivos do BSC**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Sobre a terceira pergunta “Fui consultado pelos meus superiores antes da definição dos objectivos do BSC”, 39% responderam “Concordo” e 25% “Concordo Totalmente”.

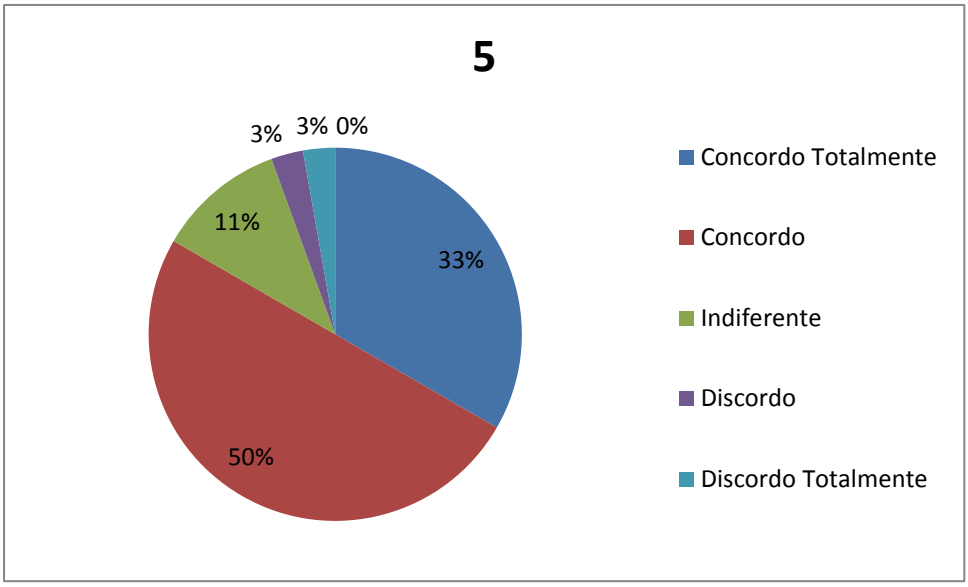
- **Figura 3.4:4 - Consulta aos Subordinados Sobre os Objectivos do BSC**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Já sobre a pergunta “Consultei os meus subordinados antes da definição dos objectivos deles”, 53% responderam que concordavam e 25% que concordavam totalmente.

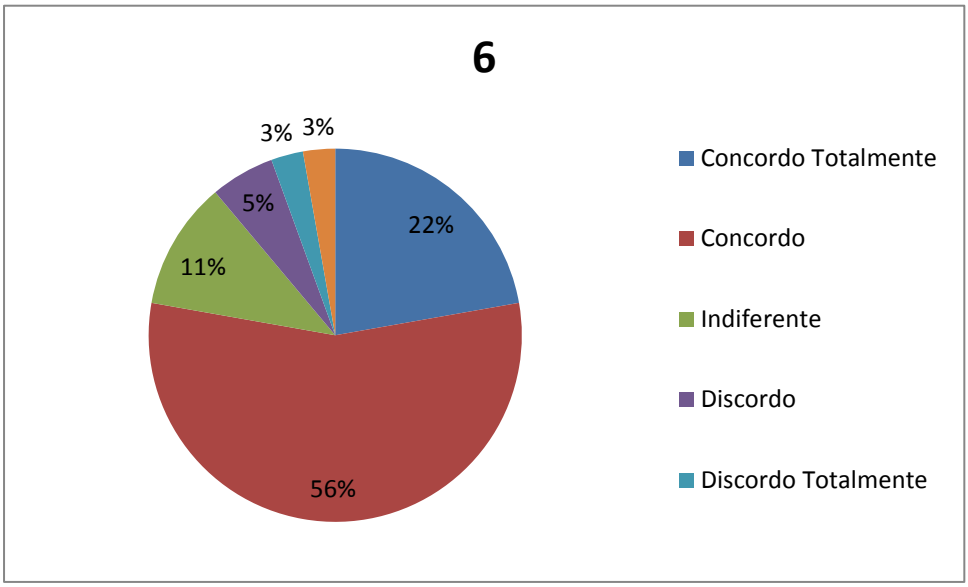
- **Figura 3.4:5 - Aceitação dos Objectivos do BSC**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Em relação à pergunta “Aceitei os objectivos do BSC que me foram definidos”, 50% responderam “Concordo” e 33% responderam “Concordo Totalmente”.

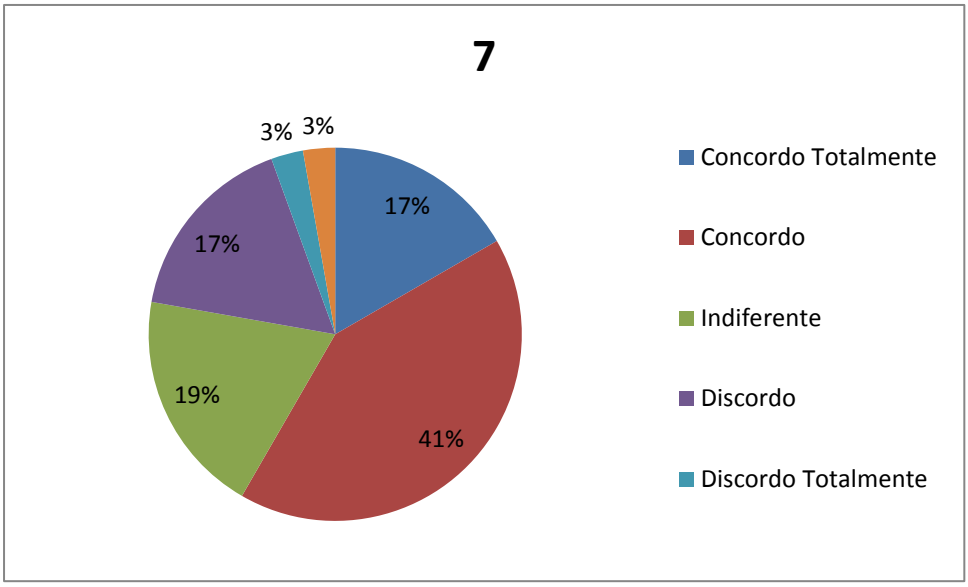
- **Figura 3.4:6- Qualidade do BSC**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

À pergunta “A qualidade do BSC actual é suficientemente boa” 56% dos inquiridos responderam que concordavam e 22% responderam que concordavam totalmente.

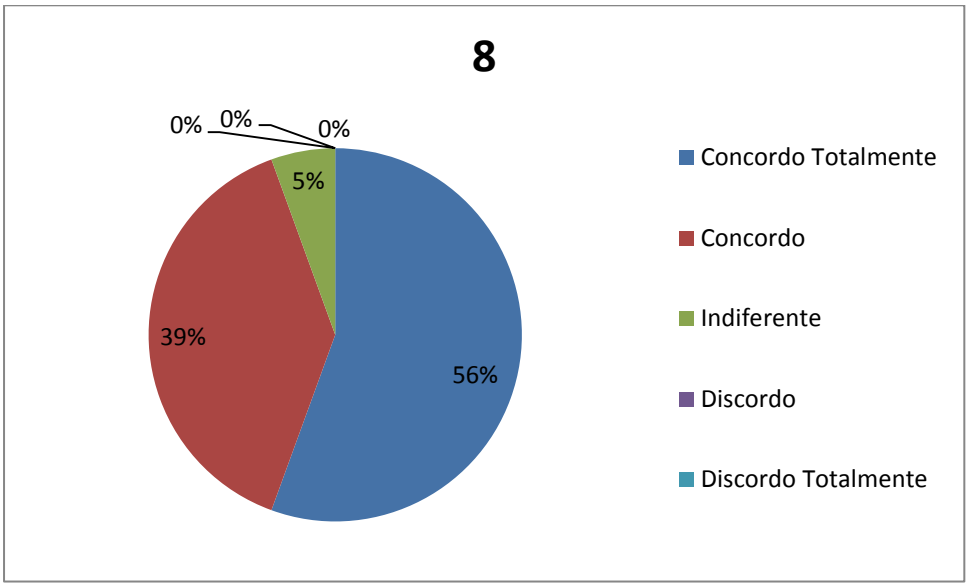
- **Figura 3.4:7 - Oportunidade de Mudança dos Indicadores do BSC**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Já sobre a pergunta “Se me fosse dada a oportunidade, mudaria os actuais indicadores do BSC” 41% dos trabalhadores da Empresa responderam que “Concordo” e 19% responderam “Indiferente”.

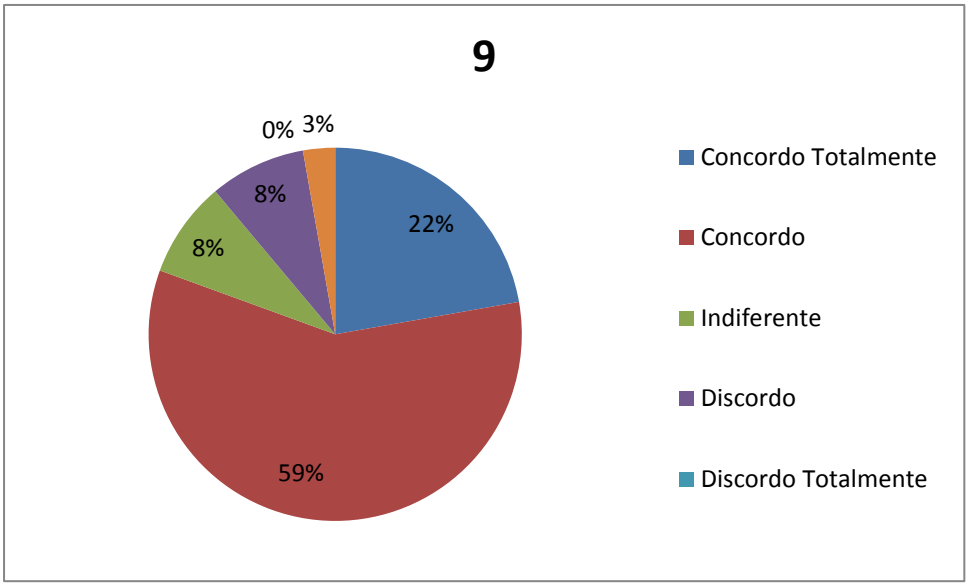
- **Figura 3.4:8 - O BSC como Ferramenta de Implementação da Estratégia da Empresa**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Na pergunta “BSC é uma ferramenta para a implementação da estratégia da empresa” 56% das respostas foram para a opção “Concordo” e 39% para a opção “Concordo Totalmente”.

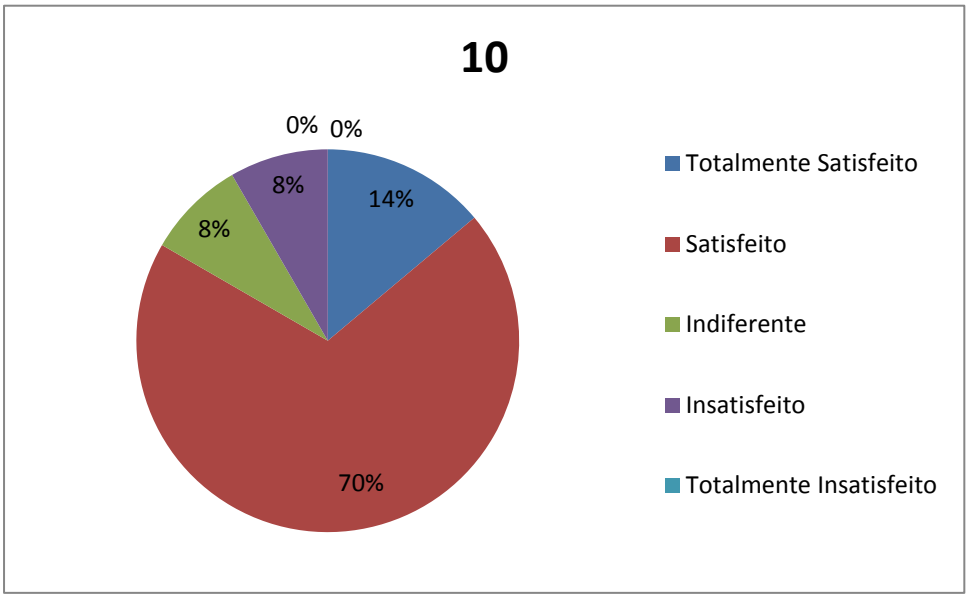
- **Figura 3.4:9 - Objectivos do BSC vs. Crescimento Profissional**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Sobre a questão “Os objectivos atingidos no BSC ajudam no meu crescimento profissional” 59% dos inquiridos responderam “Concordo” e 22% responderam “Concordo Totalmente”.

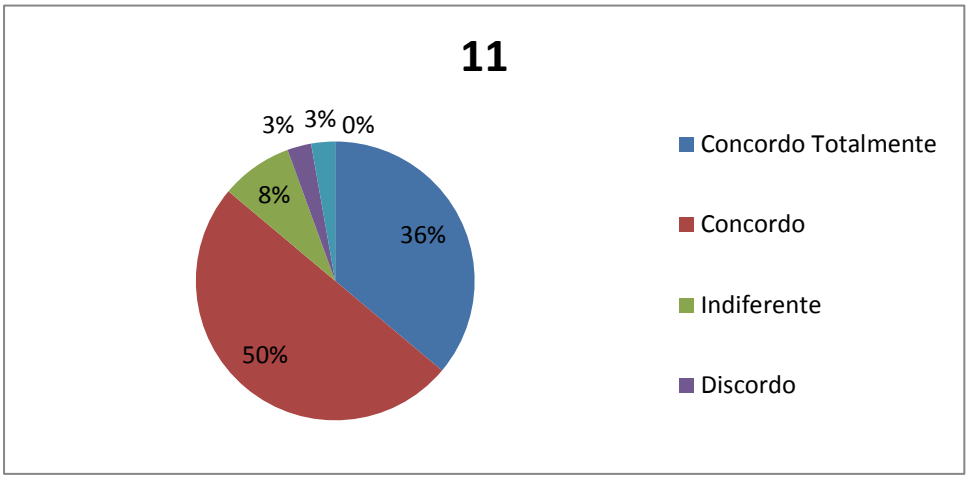
- **Figura 3.4:10 - Sentimento acerca dos benefícios recebidos na Empresa**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

À questão “No geral, como se sente acerca dos benefícios que recebe desta empresa?” 70% dos colaboradores da empresa responderam que estavam satisfeito e 14% que estavam muito satisfeitos.

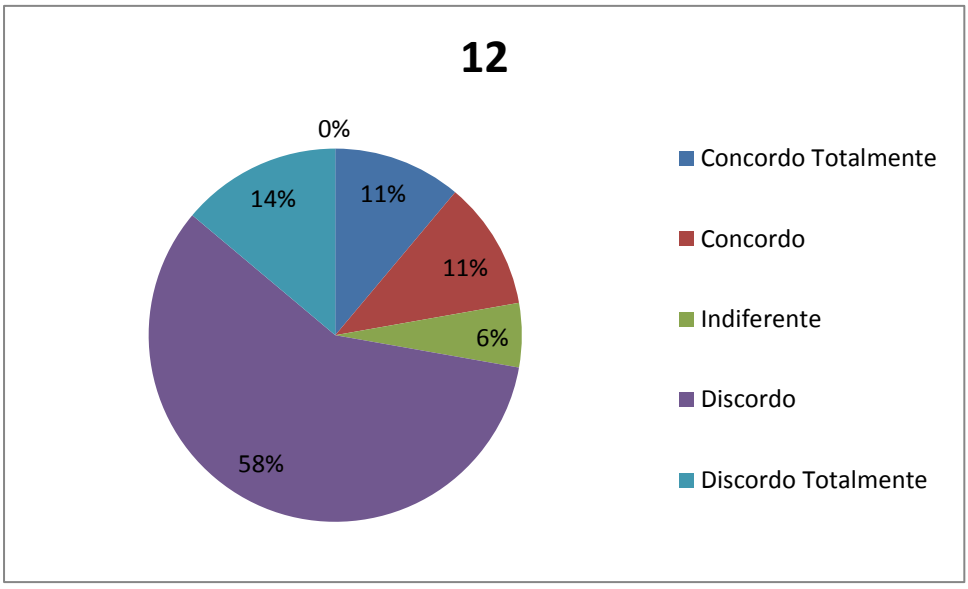
- **Figura 3.4:11 - Percepção das Políticas Relativas ao Pessoal**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Relativamente à questão “Políticas relativas ao Pessoal geralmente fazem sentido para mim”, 50% responderam que concordavam e 36% responderam que concordavam totalmente.

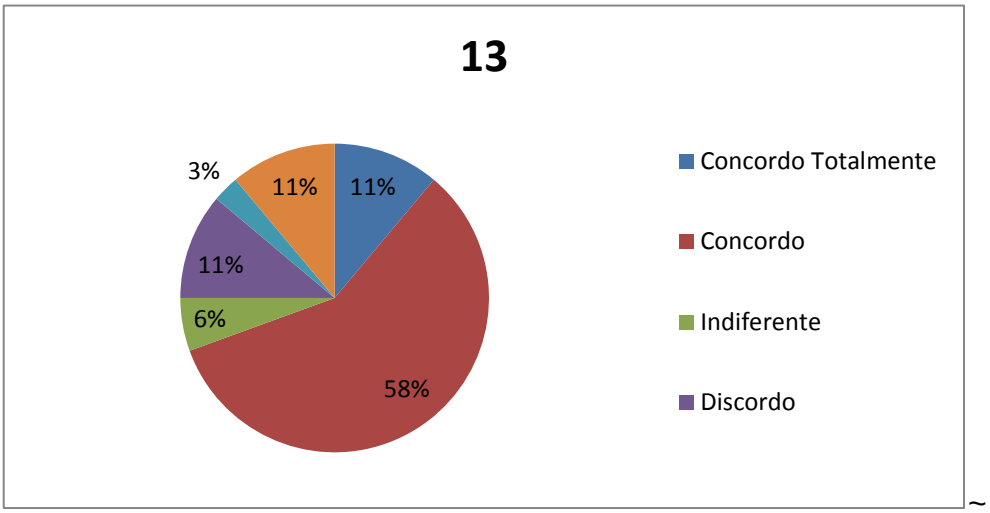
- **Figura 3.4:12 - Percepção sobre a Política de Benefícios da Empresa**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

A décima segunda pergunta é uma pergunta de despistagem, com o enunciado “Não compreendo a política de benefícios ao Pessoal da empresa”. 58% dos inquiridos responderam “Discordo” e 14% responderam “Discordo Totalmente”.

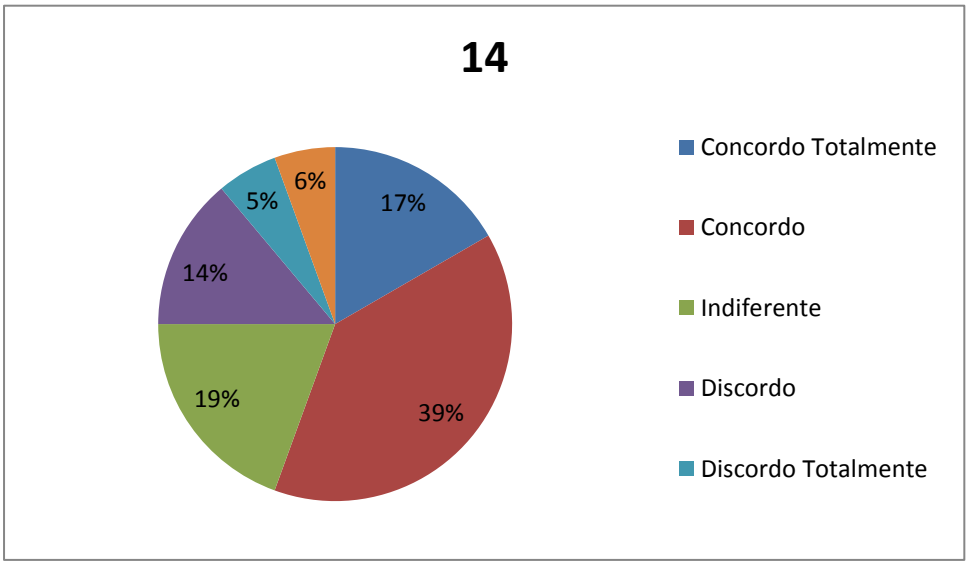
- **Figura 3.4:13 - Percepção sobre as recompensas da Empresa**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Em relação à questão “Pelo meu conhecimento, as recompensas nesta empresa são melhores que em outras”, 58% responderam “Concordo”, enquanto que as opções “Concordo Totalmente”, “Indiferente” e “Discordo” tiveram 11% dos votos cada.

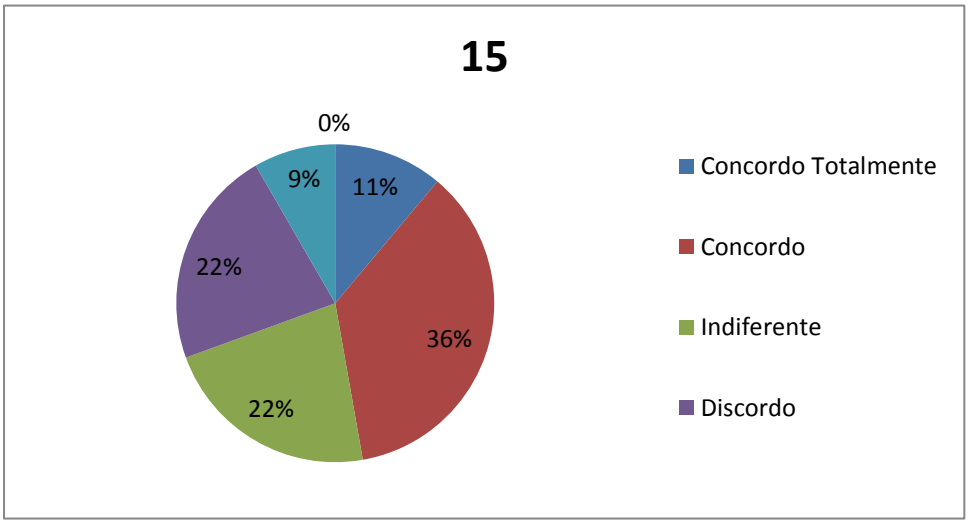
- **Figura 3.4:14 - Percepção sobre o nível salarial da Empresa em relação ao mercado**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

A pergunta número 14 – “Pelo meu conhecimento, o nível salarial desta empresa é superior ao de mercado para as mesmas funções”, 39% dos trabalhadores responderam que concordavam e 19% responderam a opção neutra.

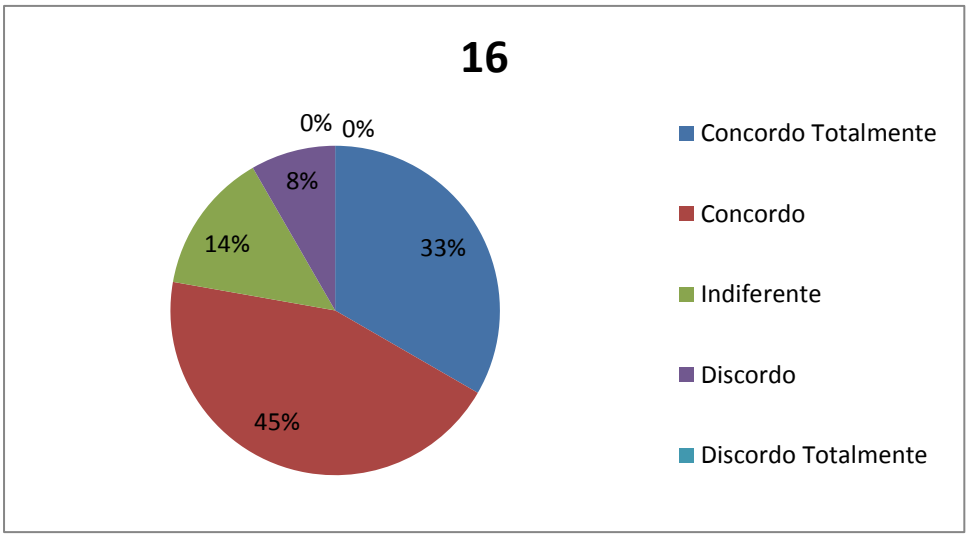
- **Figura 3.4:15 - Percepção do próprio nível salarial dentro da Empresa**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Todavia, à pergunta “Comparado com outros colegas de trabalho, penso que sou bem pago nesta empresa” 36% dos trabalhadores responderam “Concordo” e 22% responderam com a posição de indiferença.

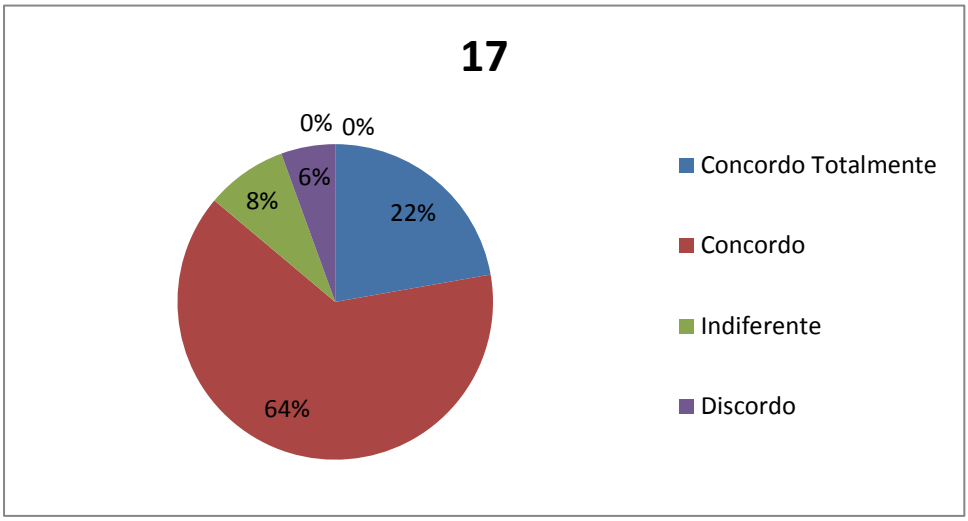
- **Figura 3.4:16 - Satisfação com as prioridades e caminho traçado pelo próprio departamento**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Na pergunta “Estou satisfeito com as prioridades e com o caminho traçado no meu departamento” 45% das respostas foram para a opção “Concordo” e 33% responderam na opção “Concordo Totalmente”.

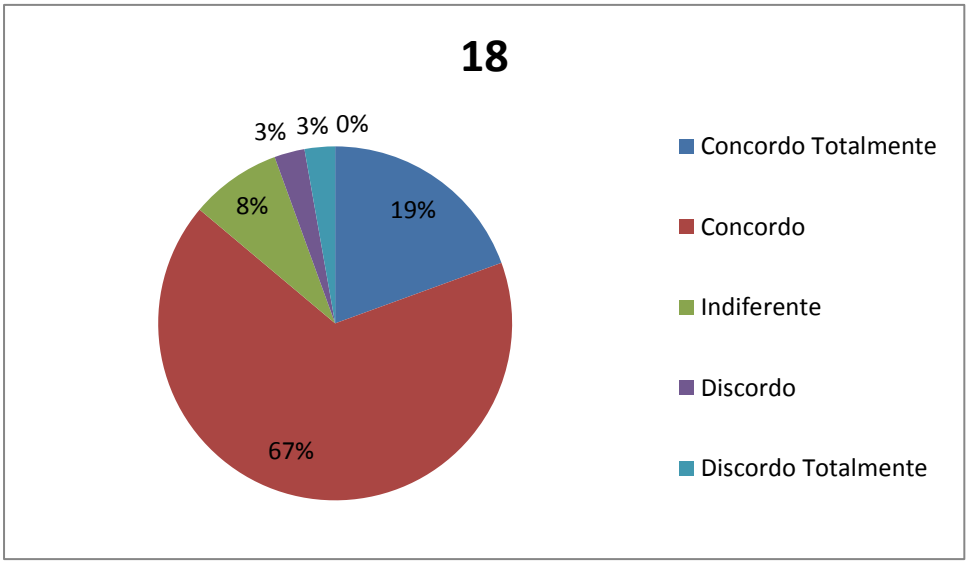
- **Figura 3.4:17 - Percepção sobre as decisões da gestão em relação aos trabalhadores**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Na décima sétima questão “As decisões da gestão no que se refere aos trabalhadores são normalmente justas”, os inquiridos responderam com 64% na opção “Concordo” e 22% na opção “Concordo Totalmente”.

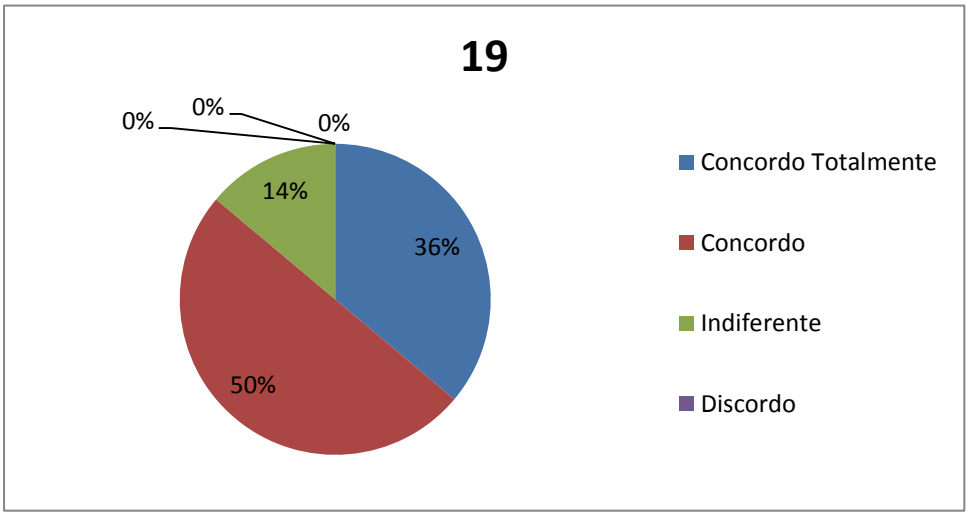
- **Figura 3.4:18 - Contacto entre a gestão e os trabalhadores**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

À pergunta “Existe contacto suficiente entre a gestão e os trabalhadores nesta empresa” 67% dos colaboradores da Empresa responderam “Concordo” e 19% responderam “Concordo Totalmente”.

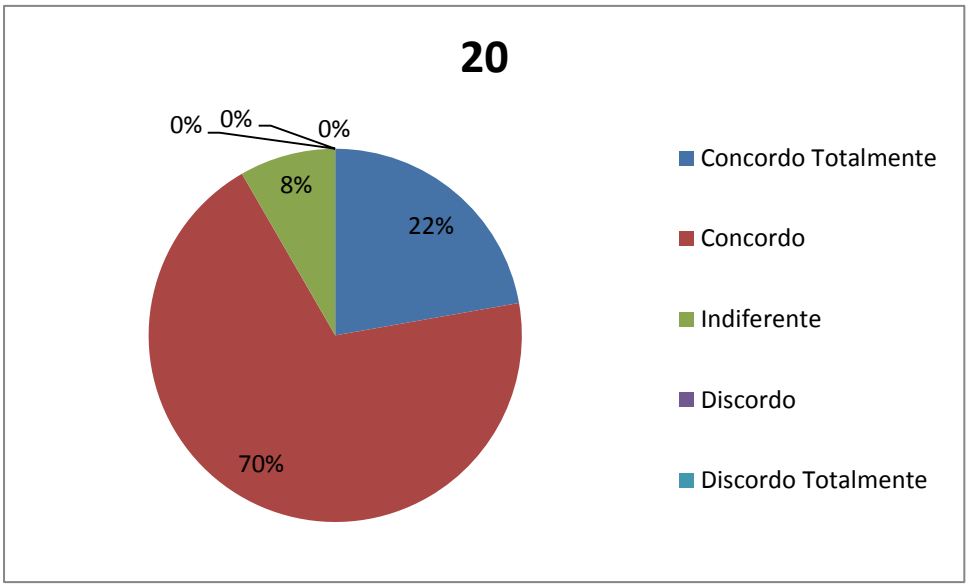
- **Figura 3.4:19 - Comunicação da estratégia pela gestão da Empresa**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Relativamente à pergunta “A gestão da empresa fornece uma clara definição da estratégia”, 50% dos inquiridos responderam que concordavam com a afirmação e 36% responderam que concordavam totalmente.

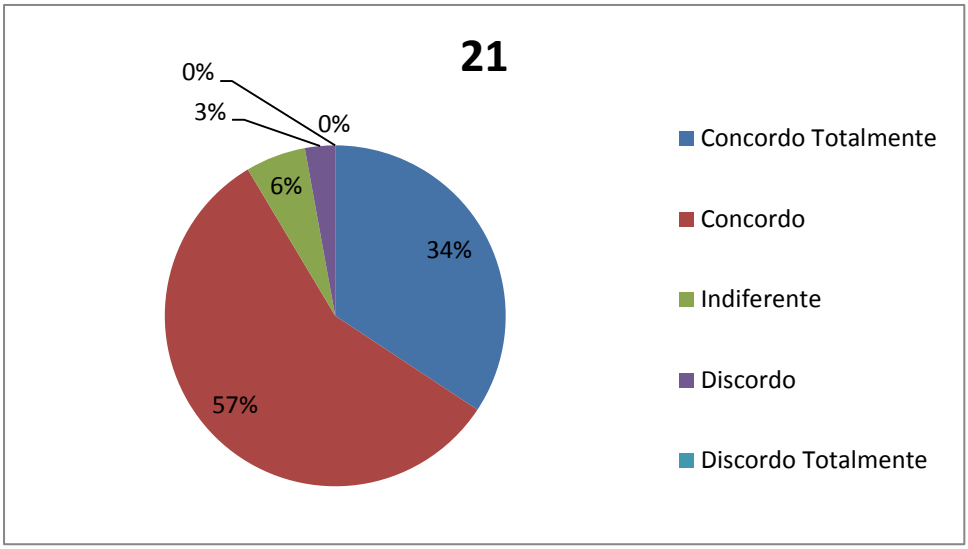
- **Figura 3.4:20 - Sentimento relativamente à Gestão da Empresa**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Já em relação à questão “A Gestão é geralmente respeitada pelos trabalhadores”, 70% concordaram com a afirmação e 22% concordaram totalmente.

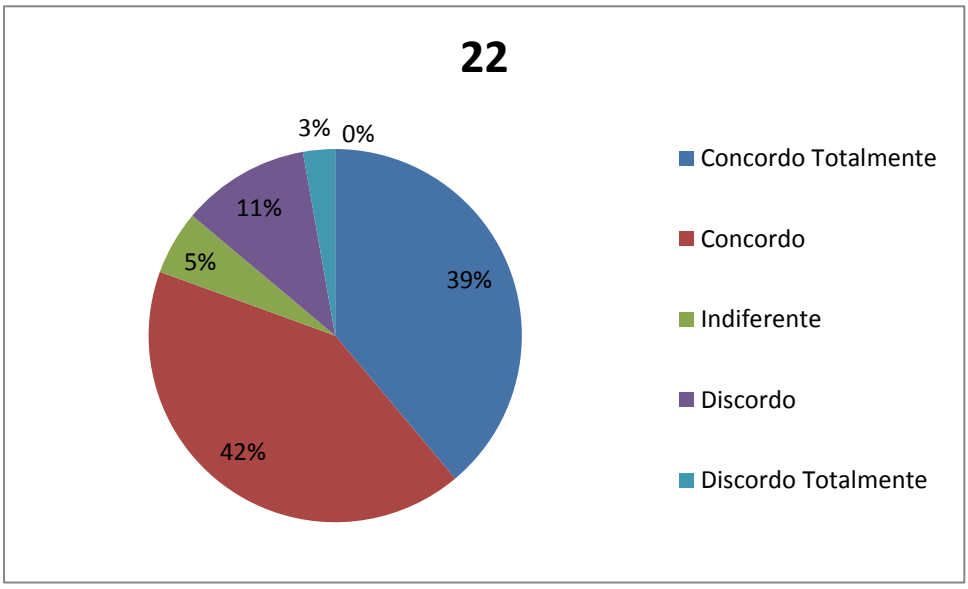
- **Figura 3.4:21 - Percepção da comunicação de expectativas aos trabalhadores**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Sobre a pergunta “Na minha opinião, é dada aos novos trabalhadores do meu departamento uma noção claro daquilo que lhes é esperado”, 57% demonstraram a sua concordância com a frase e 34% concordaram totalmente com a mesma.

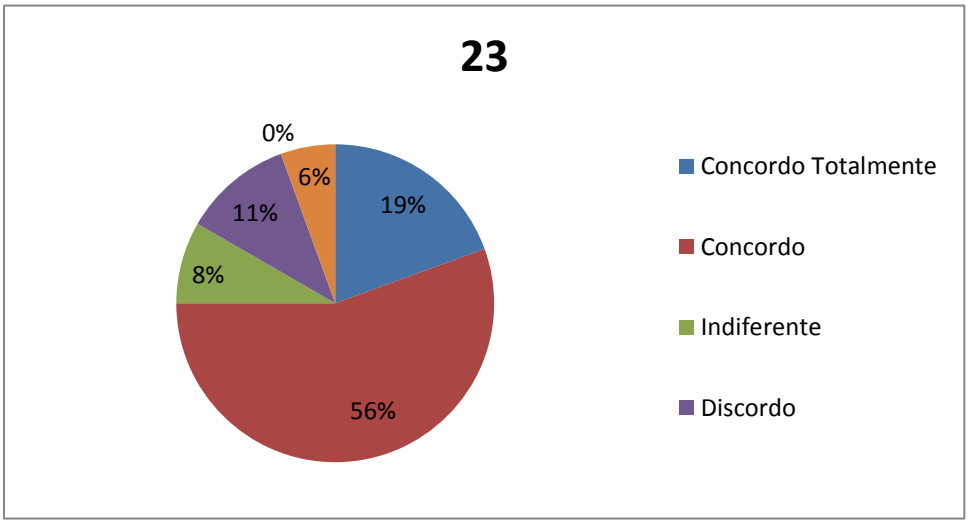
- **Figura 3.4:22 - Divulgação de oportunidades de emprego na Empresa**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

À pergunta “Há uma clara divulgação interna das oportunidades de emprego na empresa”, 42% dos colaboradores da Empresa concordaram com o enunciado e 39% concordaram totalmente com o mesmo.

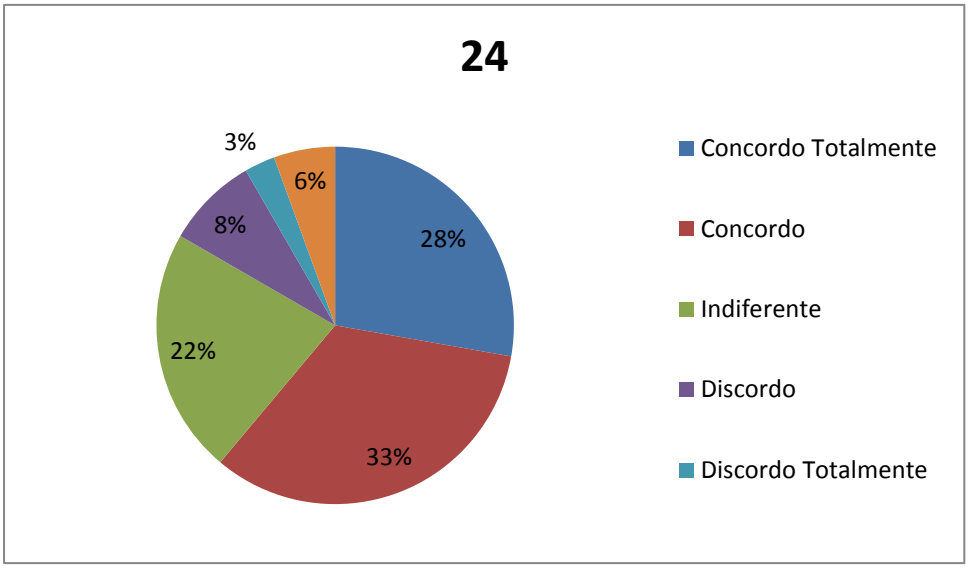
- **Figura 3.4:23 - Percepção sobre a promoção interna de trabalhadores competentes**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

“Na minha opinião, a empresa faz uma boa promoção dos trabalhadores competentes” é a pergunta à qual 56% dos colaboradores da Empresa responderam que concordavam e 19% que concordavam totalmente.

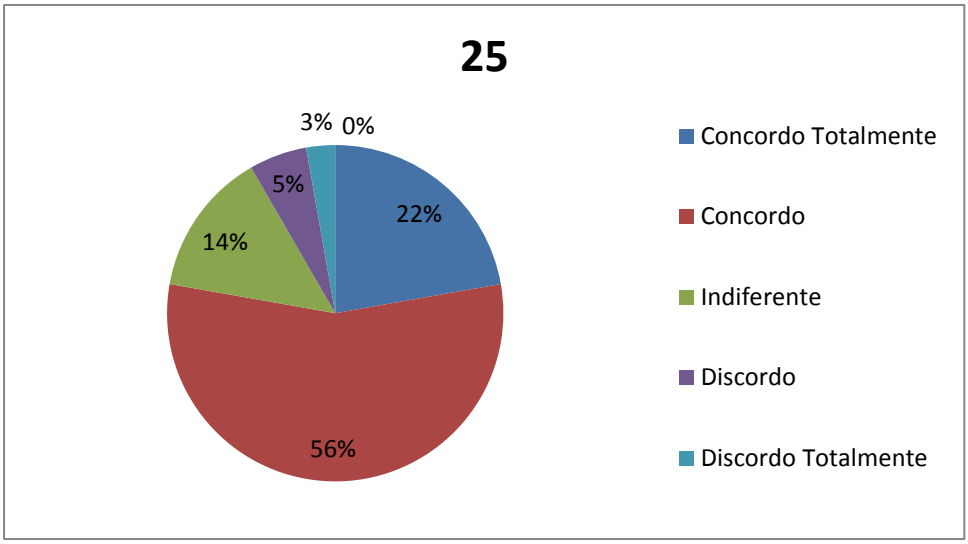
- **Figura 3.4:24 - Motivação para ficar na empresa devido aos benefícios salariais**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Na questão “Estou motivado para ficar na empresa por causa dos benefícios salariais”, 33% responderam que concordavam e 28% que concordavam totalmente.

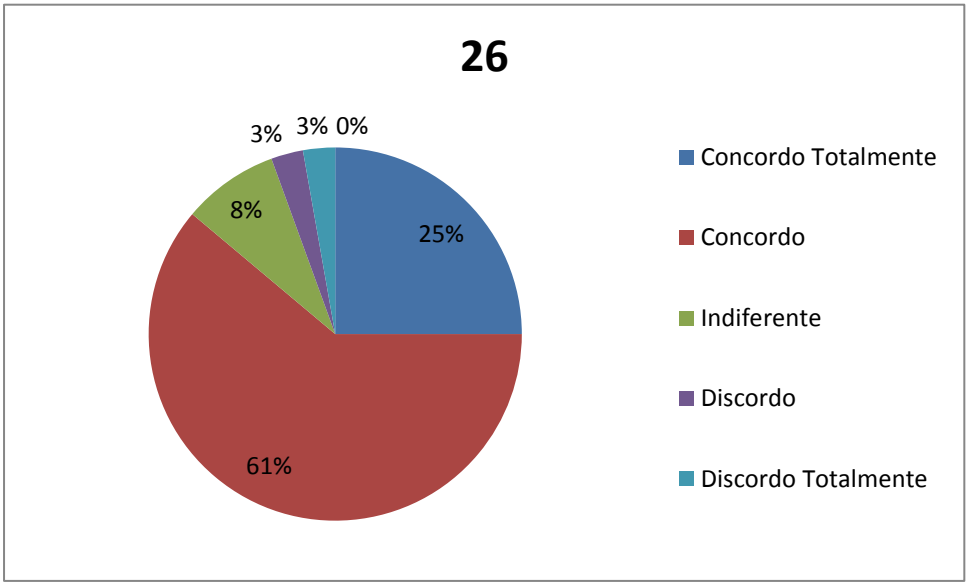
- **Figura 3.4:25 - Sentimento em relação ao Superior Hierárquico**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

A pergunta “O meu superior hierárquico faz-me sentir um importante membro da equipa” teve 56% das respostas na opção “Concordo” e 22% na opção “Concordo Totalmente”.

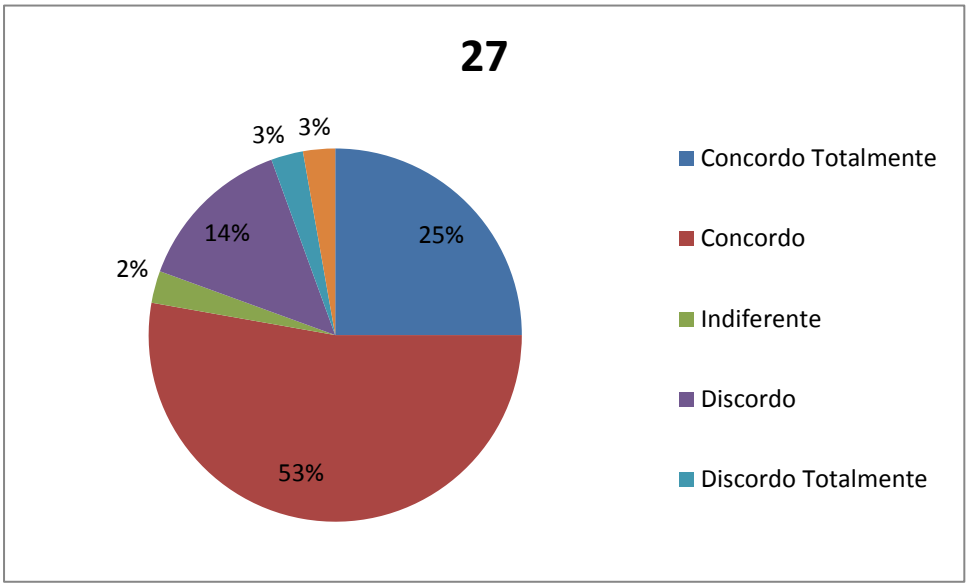
- **Figura 3.4:26 - Encorajamento para pensar autonomamente**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

À questão “Sou encorajado a pensar autonomamente” 61% dos inquiridos responderam que concordavam e 25% responderam que concordavam totalmente.

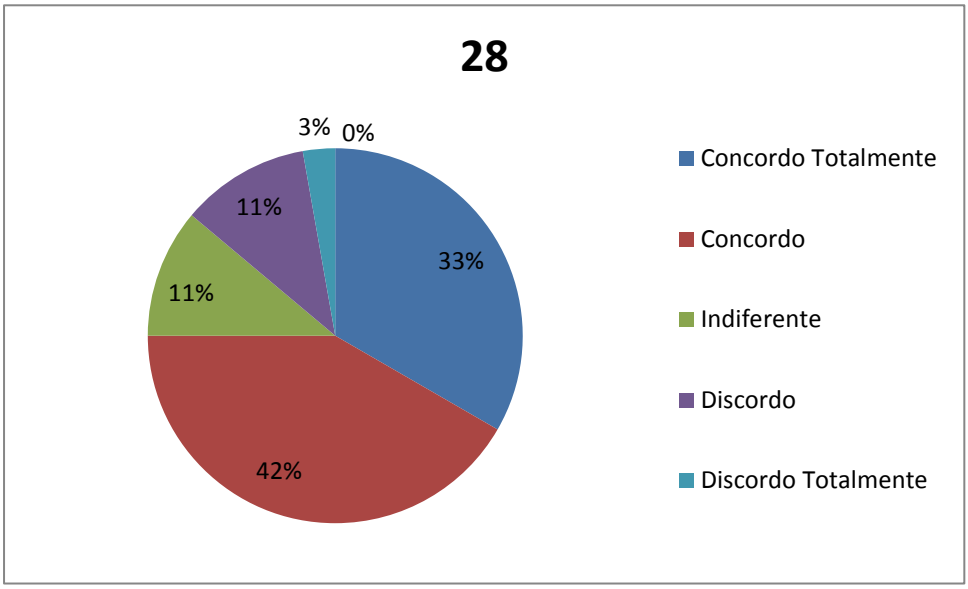
- **Figura 3.4:27 - Responsabilidade para definir os próprios objectivos**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Já à questão “Sou responsável por definir os meus objectivos”, 53% dos colaboradores concordaram com o enunciado e 25% concordaram totalmente.

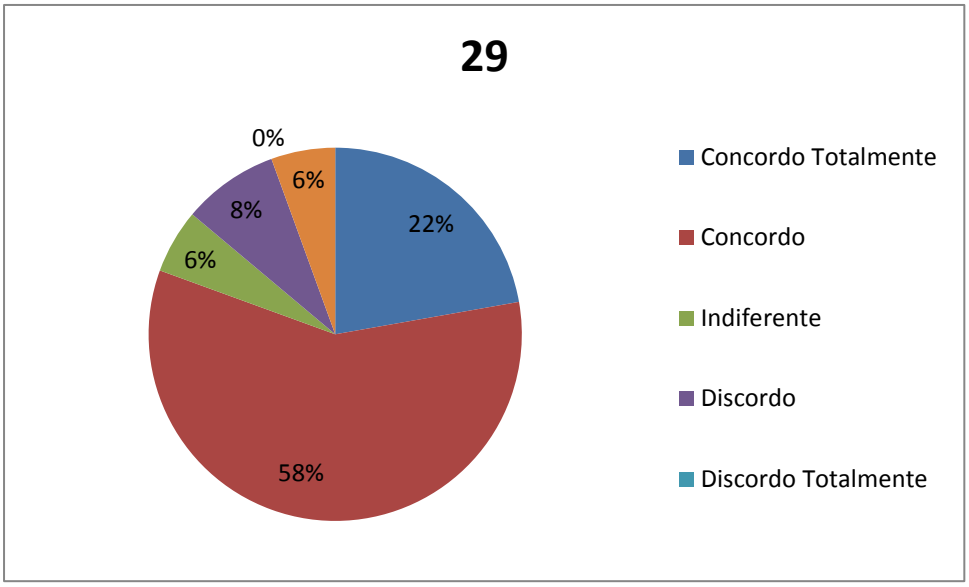
- **Figura 3.4:28 - Percepção dos objectivos com o BSC**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Na pergunta “Tenho uma melhor ideia dos meus objectivos com o BSC”, 42% dos inquiridos assinalaram a opção “Concordo” e 33% assinalaram a opção “Concordo Totalmente”.

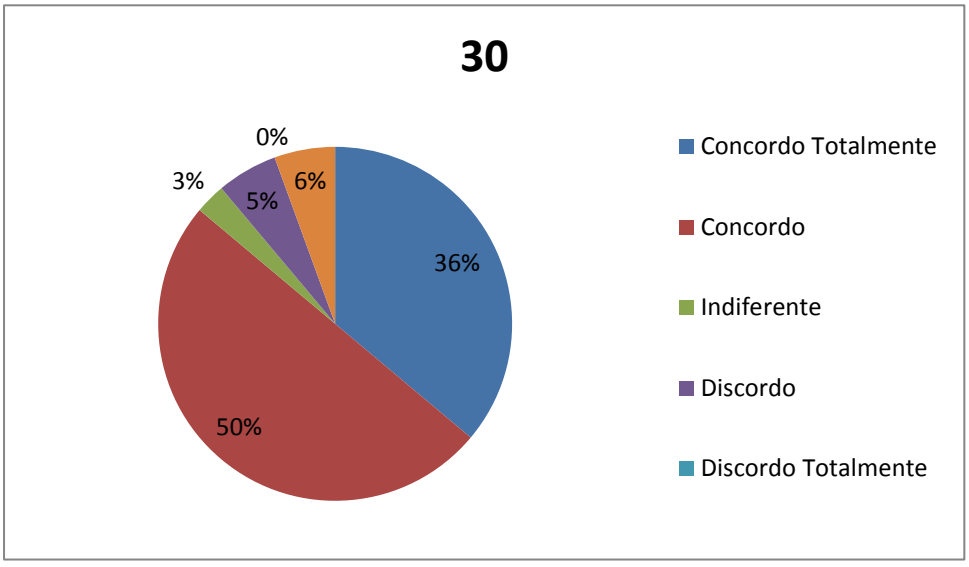
- **Figura 3.4:29 - Confiança na concretização dos objectivos de carreira na Empresa**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

A vigésima nona pergunta inquere se “Sou confiante e posso concretizar os objectivos da minha carreira nesta empresa”, à qual 58% dos inquiridos responderam que concordavam e 22% responderam que concordavam totalmente.

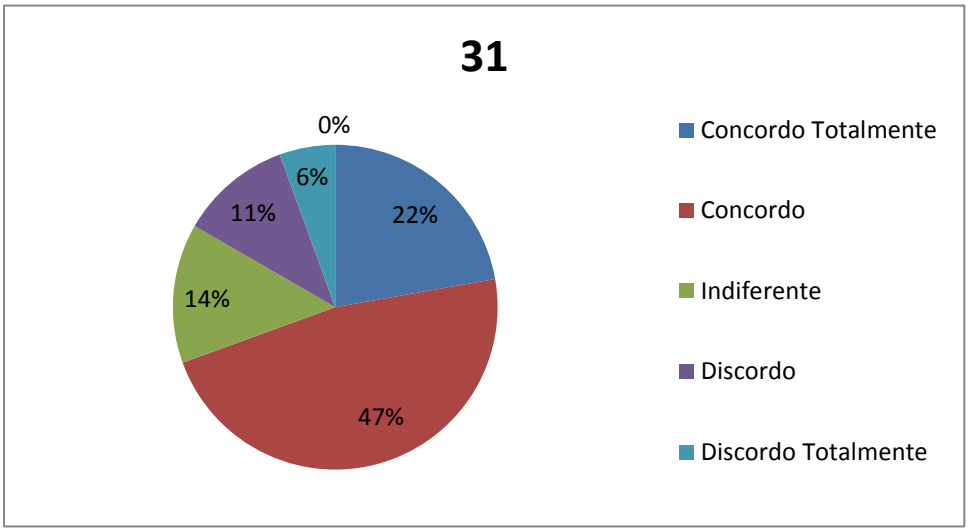
- **Figura 3.4:30 - Recompensas financeiras aos *Managers***



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

“Os Managers nesta empresa são recompensados financeiramente pelo seu desempenho” é o enunciado da trigésima pergunta, à qual 50% responderam que concordavam e 36% responderam que concordavam totalmente.

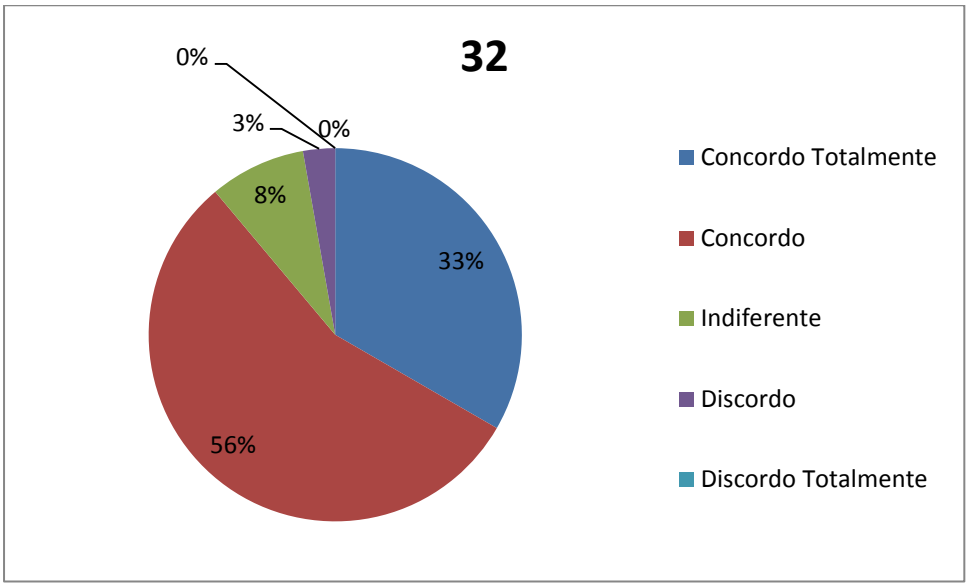
- **Figura 3.4:31 - Sentimento sobre ser membro da equipa**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

À pergunta “Fazem-me sentir um membro da equipa de Gestão”, 47% dos inquiridos afirmaram que concordavam e 22% afirmaram que concordavam totalmente.

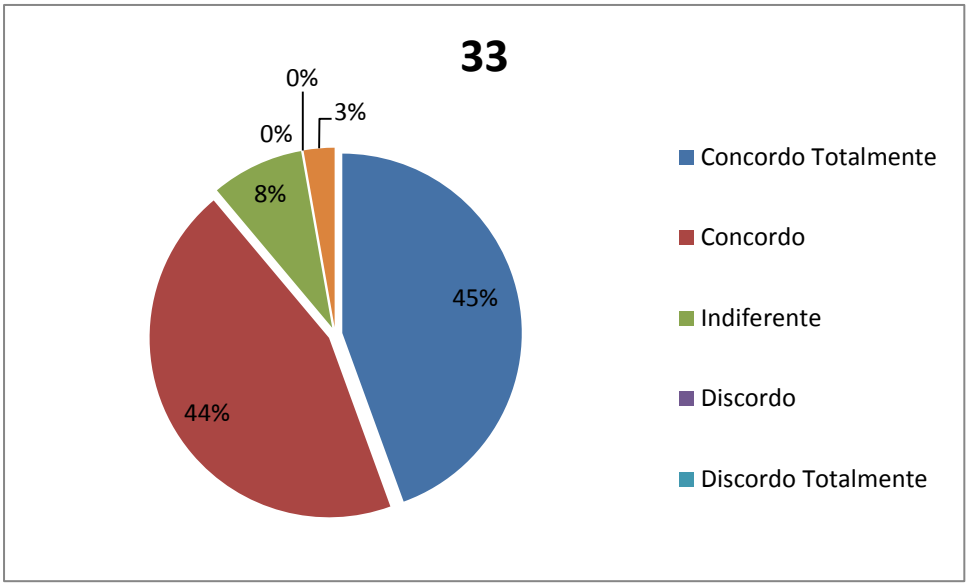
- **Figura 3.4:32 - Sentimento sobre preparação para o desempenho de tarefas**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Dos inquiridos, 56% concordaram com a frase “Sinto que fui suficientemente bem treinado para lidar com as minhas tarefas” e 33% concordaram totalmente.

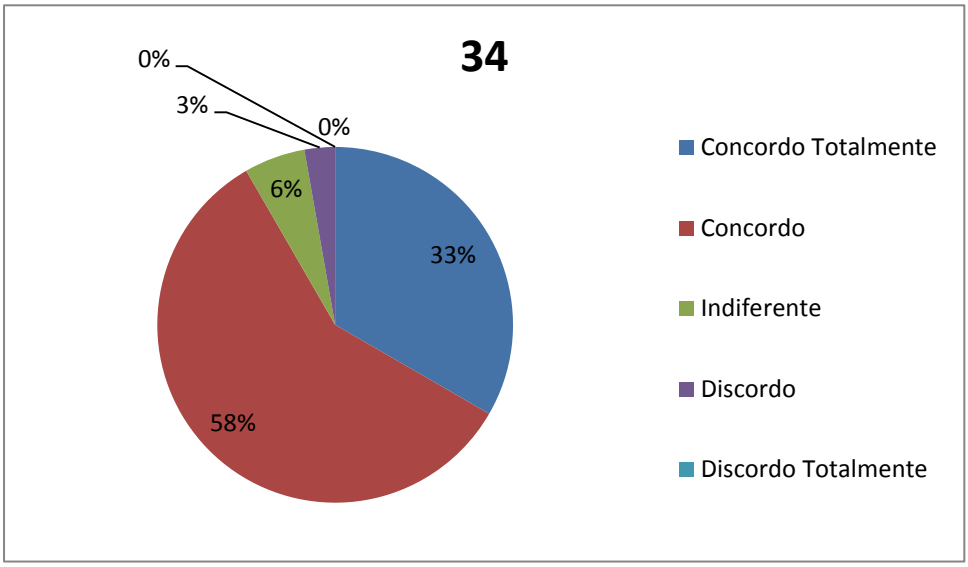
- **Figura 3.4:33 - Sentimento sobre longevidade na Empresa**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

À trigésima terceira pergunta “Quanto mais tempo se fica nesta empresa, mais se sente parte dela” 45% responderam a opção “Concordo Totalmente” e 44% responderam a opção “Concordo”.

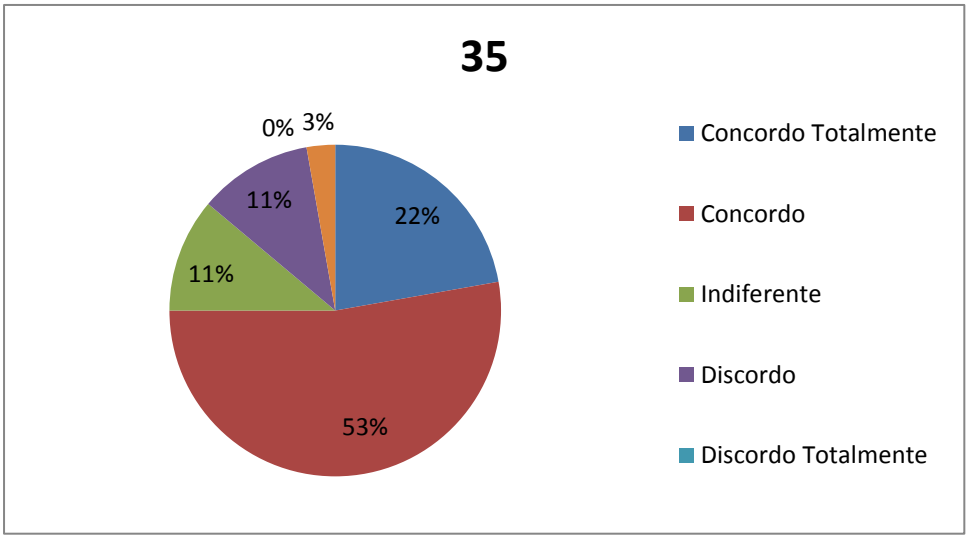
- **Figura 3.4:34 - Valorização do próprio trabalho**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

A questão “Faço algo que realmente é valorizado no meu trabalho” teve 58% de respostas na opção “Concordo” e 33% na opção “Concordo Totalmente”.

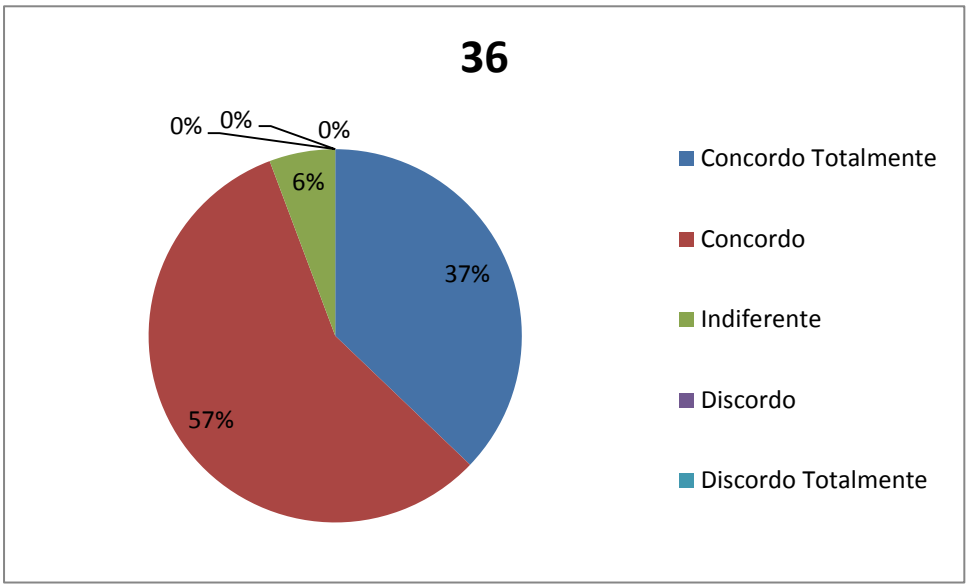
- **Figura 3.4:35 - Perspectivas em relação ao actual emprego**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

Na trigésima quinta pergunta “Considero-me com futuro no meu actual emprego” foram observadas 53% de respostas na opção “Concordo” e 22% de respostas na opção “Concordo Totalmente”.

- **Figura 3.4:36 - A minha empresa é um lugar agradável para trabalhar**



Fonte: Tratamento ao questionário sobre BSC dirigido aos colaboradores da Empresa

A trigésima sexta e última pergunta do Questionário averigua “A minha empresa é um lugar agradável para trabalhar”, à qual 57% dos trabalhadores responderam que concordavam e 37% que concordavam totalmente.

INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Todas as perguntas tiveram maioritariamente respostas positivas, nas opções “Concordo” e “Concordo Totalmente”, com excepção da pergunta de despiste, a pergunta número 12, que teve uma maioria de respostas nas opções “Discordo” e “Discordo Totalmente”, tal com seria de esperar. Como tal, podemos concluir que os inquiridos:

- Sentem que o BSC é uma ferramenta útil para a gestão da Empresa;
- Sentem que o BSC ajuda a melhorar o desempenho dos trabalhadores na Empresa;
- Sentem que o seu trabalho é valorizado e recompensado na Empresa;
- Sentem que a estratégia da Empresa é adequada e bem divulgada pela Empresa.

4. CONCLUSÕES

As empresas enfrentam diariamente um mercado fortemente competitivo, onde a obtenção de vantagens competitivas e o aproveitamento de oportunidades são essenciais para o seu sucesso. O mercado muda ao ritmo da evolução das próprias empresas no aproveitamento dessas oportunidades sendo, por isso, dinâmico. Esse dinamismo tem que estar aplicado também às empresas, não só no plano financeiro, como também alagado a toda a actividade das empresas. É com esse objectivo que as empresas necessitam de um BSC dinâmico e flexível, que inclua os seus diversos departamentos e que inclua indicadores que possam ser permanentemente monitorizados e revistos com frequência.

Os objectivos principais deste trabalho foram:

- Aferir se o BSC é útil na prática como ferramenta de gestão empresarial e de suporte à estratégia da empresa;
- Analisar os indicadores seleccionados pela empresa e a sua evolução para o BSC;
- Averiguar a adequabilidade dos indicadores com a estratégia da empresa;
- Avaliar qual o impacto do BSC na empresa pela óptica dos seus trabalhadores.

AVALIAR QUAL O IMPACTO DO BSC NA EMPRESA PELA ÓPTICA DOS SEUS TRABALHADORES

A análise do Questionário dirigido aos colaboradores da Empresa mostrou que os colaboradores:

- Sentem que o BSC é uma ferramenta útil para a gestão da Empresa;
- Sentem que o BSC ajuda a melhorar o desempenho dos trabalhadores na Empresa;
- Sentem que o seu trabalho é valorizado e recompensado na Empresa;
- Sentem que a estratégia da Empresa é adequada e bem divulgada pela Empresa.

Assim sendo, podemos afirmar que o BSC tem um impacto positivo na empresa e essa percepção é abrangente aos seus trabalhadores.

AVERIGUAR A ADEQUABILIDADE DOS INDICADORES COM A ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Dos indicadores analisados, verificou-se que mais de metade (60% dos indicadores) estão directamente ligados com a Visão, Missão e Estratégia da Empresa, o que significa que existe uma adequabilidade na escolha dos mesmos, verificando um dos objectivos propostos para este estudo.

ANALISAR OS INDICADORES SELECCIONADOS PELA EMPRESA E A SUA EVOLUÇÃO PARA O BSC

A recolha de dados do BSC utilizado pela Empresa permitiu uma construção gráfica para uma melhor análise dos indicadores utilizados e o seu confronto entre a evolução temporal dos indicadores e os objectivos para eles propostos. Verificou-se que uma grande maioria (83% dos casos) cumpriu a evolução temporal esperada e 88% dos casos alcançou os objectivos para eles traçados.

Foram escolhidos indicadores adequados à estratégia da empresa, que representam a sua missão e visão, bem como a sua responsabilidade, e com relações de causa-efeito bem delineadas entre eles.

AFERIR SE O BSC É ÚTIL NA PRÁTICA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL E DE SUPORTE À ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Como conclusão final, este estudo comprovou que o BSC é útil como ferramenta de gestão e de apoio à estratégia, devido seguintes motivos:

- O BSC é utilizado de forma regular pela Empresa, sendo que os dados reportam a série mais antiga ao ano de 2010;
- A Empresa utiliza o BSC como ferramenta de gestão, por esta ser flexível, adaptável à sua estratégia e permitir uma constante avaliação do seu ponto de situação nos vários indutores de resultados e o seu posicionamento face aos objectivos traçados;
- A Empresa adapta a utilização do seu BSC à sua estratégia. A forte presença de indicadores relacionados com questões ambientais é disso exemplo.
- Os indicadores utilizados pela empresa são claros, definem o ponto de situação e qual o objectivo que se pretende alcançar;
- Os resultados dos indicadores confirmam que as medidas adoptadas pela empresa estão a criar valor e a garantir bons desempenhos em todas as perspectivas;

- Os objectivos são claros e comunicados a toda a empresa;
- Existe um comprometimento na melhoria geral dos indicadores;
- Os resultados são divulgados a toda a empresa;
- Os resultados do Questionário mostram que os trabalhadores sentem que estão a ser devidamente recompensados pelos resultados conseguidos.

Bibliografia

ANTUNES, M. T. (2000). *Capital intelectual.* São Paulo: Atlas.

ARORA, S. (2014). *Using Analytics to Reduce Days Sales Outstandings (DSO).* Bangalore, India: Chartered Institute of Management Accountants & Infosys Limited.

BANKER, R., CHANG, H., JANAKIRAMAN, S. N., & KONSTANS, C. (2004). A Balanced Scorecard analysis of performance metrics. *European Journal of Operational Research, Nº154*, 423-436.

BERNARDI, T. (2010). Implatação do Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Empresa Fornecedora de Sistemas de Limpeza de Caldeiras. *Tese de Mestrado*. Santa Bárbara do Oeste, Brasil: Universidade Metodista de Piracicaba.

BETANCOURT, A. (27 de Maio de 1999). Qué és el Balanced Scorecard? *I Seminário Nacional de Balanced Scorecard*. Puerto La Cruz.

BRAAM, G. J., BENDERS, J., & HEUSINKVELD, S. (2007). The Balanced Scorecard in The Netherlands. *Journal of Organizational Change Management*, 866-879.

CORRAL, A. M., & URIETA, C. V. (2001). *Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral.* Madrid: Monografías Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

COSTA, E. A. (2004). *Gestão Estratégica.* São Paulo: Saraiva.

Cruz, C. P. (2008). *Balanced Scorecard - Concentrar uma Organização no que é Essencial.* Lisboa: Grupo Editorial Vida Económica.

DÁVILA, A. (Setembro de 1999). Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos*. IESE, Universidades de Navarra.

EDVINSSON, L., & MALONE, M. (1998). *Capital Intelectual - Decobrindo o Valor Real da Sua Empresa Pela Identificação dos Seus Valores Internos.* São Paulo: Makron Books.

GAGO RODRIGUEZ, S., & FEIJÓO SOUTO, B. (2000). El Quadro de Mando Integral como un Instrumento de la Contabilidad Estratégica para las Pequeñas y Medianas

Empresas. *Conferência Internacional de Contabilidade e Gestão.* Comibra: Instituto Superiror de Contabilidade e Administração de Coimbra.

GIOLLO, P. (2002). Modelo de Avaliação de Desempenho Fundamentado do Balanced Scorecard - Um Estudo de Caso de Caso da URI - Campus Erechim, Dissertação de Mestrado em Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

GOMES, A., CARVALHO, J., RIBEIRO, N., & NOGUEIRA, S. (. (2007). *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública.* Lisboa: Publisher Team.

Horváth & Partners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mandro Integral - Manual Prático Basado en Más de 100 Experiências.* Barcelona: Ediciones Gestión 200, S.A.

INE - Instituto Nacional de Estatística. (1994). *Definição de Full Time Equivalente (FTE)*. Obtido de http:smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/4958.

ITTNER, C. D., & LARCKER, D. F. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? -An Analysis of Cutomer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 1-35.

ITTNER, C. D., LARCKER, D. F., & RAJAN, M. (1997). The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts. *Accounting Review*, 231.

JOSEP HUERTAS, f., DANIEL BARQUERO, J., SERRET, M., & ANTÓ, D. (2001). El Balanced Scorecard en la Prática. *Estrategia Financiera, Nº 175*, 13-27.

KAPLAN, R., & NORTON, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Havard Business Review*.

KAPLAN, R., & NORTON, D. (1996a). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 53-79.

KAPLAN, R., & NORTON, D. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translatins Strategy into Action.* Harvard College.

KAPLAN, R., & NORTON, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral - The Balanced Scorecard.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000, SA.

KAPLAN, R., & NORTON, D. (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I.* Action Horizons.

KAPLAN, R., & NORTON, D. (2004). *Kaplan e Norton na Prática.* Rio de Janeiro: Campus.

LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. (2006). *Técnicas de Pesquisa.* São Paulo: Atlas.

MAKKAR, D. U., & KUMAR, H. (2011). *Impact of Implementation of Balanced Business Score Card (BBSC) on Organizational Effectiveness, with Special Reference to Bharat Sanchar Nigam Ltd. (BSNL).* Prabandhan: Indian Journal of Mangement.

MARTINSONS, M., DAVISON, R., & TSE, D. (1999). The Balanced Scorecard: a Foundation for the Strategic Mangement of Information Systems. *Decision Support Systems, Nº25*, 71-88.

MOORE, C., ROWE, B. J., & WIDENER, S. K. (2001). HCS: Designing a Balanced Scorecard in a Knowledge-based Firm. *Issues in Accounting Education, Vol. 16, Nº 4*, 569-601.

MORA CORRAL, A., URIETA, V., & Carlos. (2001). *Nuevas Herramientas de gestión Pública: el Cuadro de Mando Integral.* Madrid: Monografías Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

NIVEN, P. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

NORREKLIT, H. (2000). The Balance on The Balanced Scorecard - a Critical Analysis of Some of the Assumptions. *Management Account Research, Nº11*, 591-619.

OLVE, N. G., ROY, J., & WETTER, M. (1999). *Performance Drivers: A Pratical Guide to Using the Balanced Scorecard.* London: Jonh Wiley & Sons, Inc.

OYON, D., & MOORAJ, S. (1998). *Le "Balanced Scorecard", Mode ou Creation de Valeur?* Lausanne: L'Expert Comptable Suisse.

PORTER, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.

RAMPERSAD, H. K. (2004). *Scorecard para Performance Total: Alinhando o Capital Humano com a Estratégia e ética Empresarial.* Rio de Janeiro: Campus.

REZENDE, J. F. (2003). *Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual.* Rio de Janeiro: Campus.

SNOW, J. (2012). *Metrics That Matter: The Most Effective KPIs to Transform Your Business.* EPICOR.

STEWART, W. (2000). Balanced Scorecard for Projects. *International Student Paper Winner*. Project Mangement Institute.

ANEXOS

Anexo I – Entrevista ao Coordenador	**Pag. 91**
Anexo II – Questionário	**Pag. 95**
Anexo III – Resultados do Questionário	**Pag. 105**
Anexo IV - Dados do Balanced Scorecard da Empresa	**Pag. 107**

Anexo I

Entrevista ao Coordenador de Controlling

“1 – JS: Qual o grau de utilização do BSC na sua função?

CC: O BSC, e em particular os indicadores que fazem parte do mesmo, são analisados anualmente, por forma a assegurar que se coadunam com os objectivos da empresa para o ano em questão. Relativamente à monitorização, esta é realizada mensalmente pelo departamento responsável, sendo distribuído pelos coordenadores das diferentes áreas para divulgação dos resultados, e afixado em áreas comuns. Os resultados são ainda alvo de análise nas reuniões da administração.

2 – JS: Qual é a missão e a visão da empresa?

CC: A missão e visão da empresa é, como em muitas empresas internacionais, definida pelo grupo internacionalmente, e passa pela liderança no mercado logístico internacional. O grupo definiu as seguintes linhas de resultados: ser o fornecedor, empregador e investimento preferido dos seus clientes, membros e investidores.

3 – JS: Qual a estratégia da empresa para o mercado português?

CC: O objectivo no mercado português passa pela liderança de mercado no negócio de encomendas internacionais expresso, sendo que a estratégia passa pela aposta no segmento *B2B*, nomeadamente a nível de importação e exportação via aérea. O negócio rodoviário, tanto nacional como internacional deve ser encarado como um complemento de serviços a oferecer aos clientes.

4 – JS: Quais os principais motivos que levaram a empresa a adoptar o BSC?

CC: A adopção do BSC prendeu-se com a necessidade de assegurar uma medição abrangente dos objectivos da empresa e de cada um dos departamentos envolvidos. Desta forma, é possível analisar de forma completa toda a rede de processos da empresa e a eficácia do seu sistema de gestão de qualidade.

5 – JS: Como ocorreu a selecção das metas e dos indicadores de desempenho?

CC: Um grupo de trabalho multidisciplinar foi criado com o objectivo de definir objectivos mensuráveis e claros que abrangessem toda a rede de processos e permita uma identificação rápida de áreas de melhoria. A administração validou os indicadores e método de monitorização.

6 – JS: A empresa proporcionou formação de BSC para os colaboradores?

CC: Aos coordenadores de cada departamento foi fornecida formação, e os mesmos são consultados anualmente aquando da revisão dos objectivos, sendo que os mesmos são responsáveis por informar os membros das suas equipas acerca da importância de cada indicador e da performance obtida.

7 – JS: Com que frequência é realizada a avaliação do BSC na empresa?

CC: Análise é efectuada mensalmente pelo departamento de qualidade, e pela administração, para tomadas de acção imediatas (se necessárias). Trimestralmente são apresentados os dados a toda a empresa. A revisão de indicadores e objectivos dos mesmos é realizada anualmente.

8 – JS: Houve resultados positivos a partir da utilização do BSC?

CC: A utilização do BSC permitiu uma maior clareza junto de todos os departamentos dos objectivos globais da empresa. Este facto contribuiu para que cada departamento tenha em conta os objectivos transversais em cada uma das suas acções, e não se foque apenas no impacto directo nos seus indicadores individuais. Os resultados obtidos têm sido positivos e com uma tendência crescente, o que não se pode dissociar da utilização activa desta ferramenta.

9 – JS: Os indicadores do BSC podem sofrer modificações durante os períodos de divulgação?

CC: Não, os indicadores são apenas revistos / modificados anualmente.

10 – JS: Como são feitas as análises de desempenho depois do resultado apurado?

CC: Os resultados obtidos são comparados com os objectivos mensais ou anuais, ou ao resultado dos períodos anteriores, resultando numa classificação positiva ou negativa mediante o desvio e as respectivas margens de “desconforto”. Os departamentos directamente envolvidos são alertados no caso de terem que tomar uma acção imediata, e têm um prazo definido para delinear um plano de acção para voltar a atingir o objectivo.

11 – JS: Quais foram os resultados mais significativos encontrados desde a implantação do BSC até ao momento?

CC: A implementação do BSC e a sua permanente análise e “reconstrução”, permitiu identificar os indicadores que mais impactam a performance financeira e operacional. Em geral, estes indicadores estão relacionados com a satisfação do cliente nos diversos pontos

de contacto com a empresa: qualidade do serviço de atendimento, eficácia / rapidez da operação logística, qualidade dos sistemas disponíveis, facturação exacta e com toda a informação necessária.

Anexo II

Questionário

Editar este formulário

Questionário sobre Balanced Scorecard

1

Os objectivos definidos no BSC (Balanced Scorecard) ajudam a empresa a melhorar a sua competitividade

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

2

Eu conheço os objectivos definidos no BSC e trabalho em função deles

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

3

Fui consultado pelos meus superiores antes da definição dos objectivos do BSC

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

4

Consultei os meus subordinados antes da definição dos objectivos deles

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

- Não sei/Não Quero Responder

5

Aceitei os objectivos do BSC que me foram definidos

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

6

A qualidade do BSC actual é suficientemente boa

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

7

Se me fosse dada a oportunidade, mudaria os actuais indicadores do BSC

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

8

BSC é uma ferramenta para a implementação da estratégia da empresa

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

9

Os objectivos atingidos no BSC ajudam no meu crescimento profissional

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

10

No geral, como se sente acerca dos benefícios que recebe desta empresa?

- Totalmente Satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente Insatisfeito
- Não sei/Não Quero Responder
- Outra:

11

Políticas relativas ao Pessoal geralmente fazem sentido para mim

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

12

Não compreendo a política de benefícios ao Pessoal da empresa

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

13

Pelo meu conhecimento, as recompensas nesta empresa são melhores que em outras

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente

- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

14

Pelo meu conhecimento, o nivel salarial desta empresa é superior ao de mercado para as mesmas funções

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

15

Comparado com outros colegas de trabalho, penso que sou bem pago nesta empresa

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

16

Estou satisfeito com as prioridades e com o caminho traçado no meu departamento

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

17

As decisões da gestão no que se refere aos trabalhadores são normalmente justas

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

18

Existe contacto suficiente entre a gestão e os trabalhadores nesta empresa

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

19

A gestão da empresa fornece uma clara definição da estratégia

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

20

A Gestão é geralmente respeitado pelos trabalhadores

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

21

Na minha opinião, é dada aos novos trabalhadores do meu departamento uma noção claro daquilo que lhes é esperado

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

22

Há uma clara divulgação interna das oportunidades de emprego na empresa

- Concordo Totalmente
- Concordo

- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

23

Na minha opinião, a empresa faz uma boa promoção dos trabalhadores competentes

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

24

Estou motivado para ficar na empresa por causa dos benefícios salariais

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

25

O meu superior hierárquico faz-me sentir um importante membro da equipa

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

26

Sou encorajado a pensar autonomamente

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

27

Sou responsável por definir os meus objectivos

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

28

Tenho uma melhor ideia dos meus objectivos com o BSC

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

29

Sou confiante e posso concretizar os objectivos da minha carreira nesta empresa

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

30

Os Managers nesta empresa são recompensados financeiramente pelo seu desempenho

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

31

Fazem-me sentir um membro da equipa de Gestão

- Concordo Totalmente
- Concordo

- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

32

Sinto que fui suficientemente bem treinado para lidar com as minhas tarefas

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

33

Quanto mais tempo se fica nesta empresa, mais se sente parte dela

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

34

Faço algo que realmente é valorizado no meu trabalho

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

35

Considero-me com futuro no meu actual emprego

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

36

A minha empresa é um lugar agradável para trabalhar

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Não sei/Não Quero Responder

Enviar

100%: terminou.

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

Com tecnologia

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.
Denunciar abuso - Termos de Utilização - Termos adicionais

Anexo III

Resultados do Questionário

RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

PERGUNTA Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Concordo Totalmente	16	12	9	9	12	8	6	20	8	5
Concordo	17	20	14	19	18	20	15	14	21	25
Indiferente	2	3	1	1	4	4	7	2	3	3
Discordo	1	1	5	1	1	2	6	0	3	3
Discordo Totalmente	0	0	6	2	1	1	1	0	0	0
Não sei/Não Quero Responder	0	0	1	4	0	1	1	0	1	0

PERGUNTA Nº	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Concordo Totalmente	13	4	4	6	4	12	8	7	13	8
Concordo	18	4	21	14	13	16	23	24	18	25
Indiferente	3	2	2	7	8	5	3	3	5	3
Discordo	1	21	4	5	8	3	2	1	0	0
Discordo Totalmente	1	5	1	2	3	0	0	1	0	0
Não sei/Não Quero Responder	0	0	4	2	0	0	0	0	0	0

PERGUNTA Nº	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Concordo Totalmente	12	14	7	10	8	9	9	12	8	13
Concordo	20	15	20	12	20	22	19	15	21	18
Indiferente	2	2	3	8	5	3	1	4	2	1
Discordo	1	4	4	3	2	1	5	4	3	2
Discordo Totalmente	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0
Não sei/Não Quero Responder	0	0	2	2	0	0	1	0	2	2

PERGUNTA Nº	31	32	33	34	35	36
Concordo Totalmente	8	12	16	12	8	13
Concordo	17	20	16	21	19	20
Indiferente	5	3	3	2	4	2
Discordo	4	1	0	1	4	0
Discordo Totalmente	2	0	0	0	0	0
Não sei/Não Quero Responder	0	0	1	0	1	0

Anexo IV

Dados do Balanced Scorecard da Empresa

COCKPIT - FINANCIAL RESULTS 2008-2013

FINANCIAL RESULTS	2008		2009		2010		2011		2012		2013			
	Plan	ACT	Plan	ACT	Plan	ACT	Plan	ACT	Plan	ACT	Plan	ACT	Tendência	Objectivo
Receitas Totais (M€)	62,9	62,2	62,9	58,8	62,1	59,8	62,0	58,3	61,0	55,4	55,7	59,4	-	+
Margem Bruta	25,20%	25,50%	26,40%	25,40%		25,10%	25,9%	21,6%	20,6%	16,7%	22,8%	24,8%	-	+
Ebitda sem Custos Indirectos	5,4	6,7	4,5	5,3	7,1	5,3	6,9	2,4	3,1	-0,3	3,8	6,1	-	+
EBITDA com Custos Indirectos	3,7	5,2	4,5	5,3	5,8	4,1	5,7	1,2	2,0	-1,5	2,7	5	-	+
Custo Médio por Quilo Enviado por	3,82	4,15	3,2	3,29		3,11		3,34		3,33	2,75	2,63	+	+
Custo por Envio Nacional (€)	8,88	8,98	8,42	6,71		6,41		6,75		7,04	8,4	6,53	+	+
Custo Indirectos (M€)	10,4	9,1	10,5	9,3		9,5	9,2	10,1	9,4	9,2	8,8	8,6	+	+
Custos Indirectos sem Marketing e Vendas		5,4		5,2		5,2		5,9		5,4			-	+
Média de FTE	0,47	0,49	0,49	0,48	0,47	0,47	0,48	0,48	0,45	0,41	0,4	0,4	+	+
Média de FTE – Funções directas	0,3	0,32	0,33	0,33		0,33	0,33	0,33	0,3	0,27	0,26	0,27	+	+
Média de FTE – Funções Indirectas	0,18	0,17	0,16	0,15		0,14	0,15	0,15	0,15	0,14	0,13	0,13	+	+
Envios por Média de FTE	8,57	7,67	8,03	9,51		10,04		9,38		9,44	5,15	10,29	+	+
Prazo Médio de Recebimento (nº di	79	68	72,9	66,9	58,0	68,3	58,0	63,7	65,1	62,3	63,7	55,8	+	+
Prazo Médio de Pagamento	61	57	83,7	85,7	73,7	71,2	128,8	142	71,3	68,2	64,7	89,4	-	+
Investimento em Bens de Capital (M	4	1	0,1	0,1	0,1	0,4	0,7	2,9	0,9	0,1	0,2	0,3	+	+
Free Cash Flow (m€)	1	5	6,1	6,3	7,4	3,2	6,6	4	3,5	0,5	4,5	9,7	+	-
Antiguidade de Saldos Vencidos de	24,40%	24,30%	24,9%	20,1%	28,8%	24,1%	28,4%	25,7%	26,9%	22,3%	30,5%	17,6%	+	+

ENVIRONMENTAL HEALTH and SAFETY SCORECARD 2011-2013

PERFORMANCE PROCESSO GESTÃO OPERACIONAL	2011					2012					2013						
PROCESSO / ATIVIDADE (new)																**Tendência**	**Objectivo**
	Obj.	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Obj.	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Obj.	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim		
PROCESSO SISTEMA GESTÃO AMBIENTAL																	
Consumo de Combustível por Envio (litros)	0,56	0,48	0,47	0,5	0,45	0,6	0,51	0,48	0,5	0,44	0,48	0,4	0,37	0,36	0,36	+	+
Emissões de CO2 por Envio (Quilos)	1,51	1,23	1,2	1,28	1,14	1,27	1,3	1,23	1,27	1,11	1,22	1,03	0,93	0,92	0,92	+	+
Dióxido de Carbono Compensado (Toneladas)	14	-	-	17,2	-	12,6	12,9	9	14,3	17,4	13	13,5	18,3	23,1	19,7	+	+
Número de Envios por Serviço Verde	675	997	819	392	-	800	801	539	639	622	625	586	548	9591	9219	+	+
Consumo de Electricidade por Envio (kw/h)	0,5	0,41	0,38	0,42	0,42	0,41	0,36	0,39	0,47	0,38	0,4	0,35	0,33	0,45	0,39	+	+
Emissões de CO2 por Consumo de Electricidade por Envio (Kg)	0,24	0,19	0,18	0,2	0,2	0,18	0,17	0,18	0,22	0,18	0,19	0,16	0,15	0,21	0,18	+	+
Consumo de Água por FTE (m3)	3,8	3,11	3,27	3,89	3,17	3,8	2,39	5,24	5,16	3,14	3,8	2,11	2,79	3,64	2,76	+	+
Consumo de Papel por Envio (em nº de folhas A4)	1,8	1,36	1,35	1,2	1,42	1,6	1,12	1,56	1,08	1,41	1,3	1,07	0,88	1,05	2,2	+	+
Valorização de Resíduos (%)	80%	81%	81,30%	84,10%	87%	80%	80,50%	77,40%	37,30%	74,40%	75%	74%	91,50%	75%	81%	-	+
PROCESSO SST																	
Número Médio de Baixas por AT por cada mil FTE	5	2,9	2,2	5,3	3,3	4,5	4,7	5,6	3,2	0,8	4	5	6,7	2,5	4,2	+	-
Frequência de Lesões	6,7	3,6	5,4	5,6	6,7	6,5	6	7,2	4,2	2,1	6	7,4	8,5	3,2	6,4	+	-
Membros com Doenças Profissionais por cada cem trabalhadores	0,5	0,21	0,21	0,21	0,22	0,5	0,2	0,23	0,23	0,23	0,25	0,24	0,24	0,24	0,24	+	+
Número de Não Conformidades Detectadas em Auditorias SST	70	-	-	-	56	70	13	18	0	43	65	-	-	12	27	+	+

QUALITY SCORECARD 2010-2013

	2010		2011		2012		2013		Tendência	Objectivo
	Obj	YTD	Obj	YTD	Obj	YTD	Obj	YTD		
PROCESSO GESTÃO (SAÍDA/EXPORTAÇÃO E CHEGADA/IMPORTAÇÃO)										
Tempo em Trânsito	96%	93,1	96%	95,90%	96%	95,80%	96%	95,20%	+	-
Peças Digitalizadas (%)	72%	73,10%	70%	79,70%	72%	73%	72%	79%	+	+
Sub-processo CHEGADA/IMPORTAÇÃO										
Entrega em 24 Horas	96%	96,90%	96%	97,20%	96%	97,60%	96%	97,50%	+	+
APÓS-VENDA										
Fecho de Reclamações de Clientes em Menos de 5 Dias (%)	75%	89,00%	75%	91,10%	75%	94,80%	75%	93,70%	+	+
Indemnizações Pagas em Menos de 10 Dias (%)	80%	88,30%	80%	90,90%	80%	92,30%	80%	95,40%	+	+
Sub-processo VENDA										
Angariação Líquida de Clientes	1,00	0,72	1,00	0,90	80%	90,4	100%	111,80%	+	+
Receita por Quilo Enviado	10,52	8,49	8,77	8,03	60%	68,7	8,09	6,88	+	+
GESTÃO DOS MEMBROS										
Absentismo por Doença e AT	3%	1,94%	2,20%	2,20%	2,20%	1,50%	2%	1,50%	+	+
Demissões Voluntárias	5,50%	6,30%	6,20%	3,40%	4%	1,50%	2,50%	2,70%	+	-
Horas de Formação por Membro	12	15,73	13	18,75	13	11,5	12	16	+	+
E-MATERIAIS										
Incidências Resolvidas pelo Help Desk	80%	85%	86%	88,50%	86%	87,10%	87,50%	89,30%	+	+
CUSTOS DA NÃO QUALIDADE										
Indemnizações por Dano e Extravio em Percentagem das Vendas	0,77%	1%	0,77%	0,71%	0,75%	1%	0,56%	0,35%	+	+

- FIM -