

# **ACADEMIA MILITAR**

## **DIRECÇÃO DE ENSINO**

**Curso de Administração Militar**

**Trabalho de Investigação Aplicada**

### **O Controlo de Gestão num Estabelecimento Militar com Autonomia Administrativa e Financeira**

**Autor:** Aspirante a Oficial Pedro Filipe Martins Ferreira

**Orientador:** Tenente-Coronel José Maria Monteiro Varela

**Co-Orientador:** Major Fernando Jorge C. Farinha

Amadora, Maio de 2008



# **ACADEMIA MILITAR**

## **DIRECÇÃO DE ENSINO**

**Curso de Administração Militar**

**Trabalho de Investigação Aplicada**

### **O Controlo de Gestão num Estabelecimento Militar com Autonomia Administrativa e Financeira**

**Autor:** Aspirante a Oficial Pedro Filipe Martins Ferreira

**Orientador:** Tenente-Coronel José Maria Monteiro Varela

**Co-Orientador:** Major Fernando Jorge C. Farinha

Amadora, Maio de 2008

À minha mãe.

## Agradecimentos

Queria agradecer a todas pessoas que tiveram um papel determinante neste trabalho e me auxiliaram de diversas formas, cada uma de maneira distinta e indispensável.

Ao meu Orientador por me fazer ver o «norte» quando não estava claro para que direcção devia orientar o esforço.

Ao Co-orientador pelo conhecimento que me transmitiu e pela perseverança e motivação que inculcou derivado do seu carácter.

Aos que de várias formas me ajudaram directamente, fornecendo entrevistas, documentos e opiniões.

E ainda aos que se viram também em esforço por me acompanharem nesta jornada e me apoiaram incondicionalmente. Espero nunca vos desiludir.

Um grande bem-hajam.

# Índice Geral

|  |    |
|--|----|
| Introdução.....  | 1  |
| Parte 1 – Enquadramento do <i>Balanced Scorecard</i> no Controlo de Gestão.....                                    | 4  |
| 1.1 O controlo de gestão.....  | 4  |
| 1.2 Características e princípios do controlo de gestão.....  | 5  |
| 1.3 Os instrumentos de controlo de gestão na actualidade.....  | 6  |
| Parte 2 – Conceitos fundamentais de <i>Balanced Scorecard</i> .....  | 8  |
| 2.1O <i>balanced Scorecard</i> .....   | 8  |
| 2.1.1 As relações causa-efeito.....  | 9  |
| 2.1.2 Perspectiva financeira (como é que os accionistas nos vêem?).....  | 9  |
| 2.1.3 Perspectiva dos clientes (como é que os clientes nos vêem?).....   | 10 |
| 2.1.4 Perspectiva dos processos internos (em que processos devemos ser excelentes?)<br>.....                       | 11 |
| 2.1.5 Perspectiva de aprendizagem e crescimento (seremos capazes de continuar a<br>melhorar e a criar valor?)..... | 12 |
| 2.2 O mapa estratégico.....  | 14 |
| 2.3 O potencial do <i>Balanced Scorecard</i> .....   | 15 |
| Parte 3 – O <i>Balanced Scorecard</i> na Administração Pública.....  | 20 |
| 3.1 Adaptação do <i>Balanced Scorecard</i> na Administração Pública.....   | 20 |
| 3.2 Necessidade de implementar o BSC.....  | 24 |
| Parte 4 – As Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento.....  | 26 |
| 4.1 Caracterização das OGFE.....   | 26 |
| 4.2 Os instrumentos de controlo de gestão nas OGFE.....  | 27 |
| 4.3 O <i>Balanced Scorecard</i> e o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação da Administração<br>Pública.....       | 28 |
| Parte 5 - Metodologia.....   | 30 |
| 5.1 Perguntas de investigação, objectivos e hipóteses.....   | 30 |
| 5.2 Técnicas de recolha de dados.....  | 32 |
| Parte 6 – Análise e discussão de resultados.....   | 34 |
| 6.1 Interpretação de resultados.....   | 34 |
| 6.2 Acções de melhoria.....  | 41 |
| Conclusão.....   | 47 |
| Bibliografia.....  | 49 |
| Anexos.....  | 52 |
| Anexo A – Quadros.....   | 52 |
| Anexo B – Figuras.....   | 54 |
| Anexo C – Organograma das OGFE.....  | 59 |

|   |    |
|---|----|
| Apêndices.....  | 60 |
| Apêndice A – Visão, Missão, Estratégia e valores .....  | 60 |
| Apêndice B – Questionário de avaliação da necessidade de implementar o BSC.....                           | 62 |
| Apêndice C – Guião de entrevista para determinação da proposta de valor .....                             | 66 |
| Apêndice D – Questionário de avaliação da proposta de valor das OGFE.....                                 | 67 |
| Apêndice E – Determinação da população e do erro de amostragem.....                                       | 70 |
| Apêndice F – Quadro de resultados do questionário de determinação de necessidade do BSC .....             | 71 |
| Apêndice G – Análise e interpretação de dados relativos à proposta de valor para o Centro Comercial ..... | 72 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: As 4 perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> . .....                   | 54 |
| Figura 2: Princípios da organização focada na estratégia .....                     | 55 |
| Figura 3: <i>Balanced Scorecard</i> Adaptado: Versão 1 .....                       | 56 |
| Figura 4: <i>Balanced Scorecard</i> adaptado: Versão 2 .....                       | 56 |
| Figura 5: Diferentes expectativas dos stakeholders .....                           | 57 |
| Figura 6: Cidadãos como <i>Stakeholders</i> .....                                  | 58 |
| Figura 7: Ligação entre processos internos e clientes e stakeholders.....          | 58 |
| Figura 8: Taxa de preferência relativa. ....                                       | 72 |
| Figura 9: Proposta de valor actual.....  | 73 |
| Figura 10: Proposta de valor futura. ....  | 74 |
| Figura 11: Quantidade de referências de melhoramento.....                          | 75 |
| Figura 12: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Aventura.....            | 76 |
| Figura 13: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Ourivesaria.....         | 76 |
| Figura 14: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Livraria .....           | 77 |
| Figura 15: Frequência relativa de preço por secção.....                            | 78 |
| Figura 16: Frequência relativa de inovação por secção.....                         | 79 |
| Figura 17: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Aventura.....            | 80 |
| Figura 18: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Perfumaria.....          | 80 |
| Figura 19: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Fardamento.....          | 81 |
| Figura 20: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Desporto.....            | 81 |
| Figura 21: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Artigos para o lar. .... | 82 |
| Figura 22: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Equipamento Eléctrico..  | 82 |
| Figura 23: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Lingerie. ....           | 83 |

## Lista de siglas e abreviaturas

AP – Administração Pública

BSC – *Balanced Scorecard*

CC – Centro Comercial

DGME – Depósito Geral de Material do Exército

OGFE – Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento

PS – *Public Sector*

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

SC – Serviços Comerciais

SFC – Serviços de Finanças e Contabilidade

SG – Serviços Gerais

SI – Serviços Industriais

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação na Administração Pública

SP – Sector Público

TB – *Tableau de Bord*

# Resumo

O presente estudo aborda a necessidade de mudança do controlo de gestão numa entidade com autonomia administrativa e financeira, mais especificamente, o caso das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento (OGFE).

O tema é restringido ao *Balanced Scorecard*, alvo de atenções mais acentuadas, na actualidade pela Administração Pública de Portugal, e pretende demonstrar de que forma este instrumento é necessário e vem inovar os utilizados.

Para além de um enquadramento do BSC no controlo de gestão é efectuada uma revisão de literatura que tem por objectivo expor o potencial do BSC. São abordados com alguma profundidade os conceitos essenciais do BSC e superficialmente temas mais recentes como o alinhamento que não tenham ligação directa ao caso em estudo. A teoria termina numa redacção do BSC na Administração Pública, breve exposição sobre as adaptações típicas dos serviços públicos.

Este estudo de caso explicativo utiliza técnicas de recolha diversas. Desde a pesquisa documental, essencial para extrair as potencialidades dos instrumentos existentes. Bem como entrevistas qualitativas com o objectivo de ter um contacto com a realidade vivida pelos gestores. Mas também questionários que possibilitaram incidir sobre o tema específico do BSC e ainda avaliar as preferências dos clientes do Centro Comercial das OGFE.

A necessidade de implementar o instrumento em estudo ficou patente e as acções de melhoria demonstram a utilidade imediata que foi possível comprovar no período em que o trabalho decorreu.

GESTÃO

CONTROLO

DESEMPENHO

SCORECARD

NECESSIDADE

## *Abstract*

*This paperwork examines the need for change, in management control, of public agencies, more specifically the Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento (OGFE).*

*The subject is restrained to the Balanced Scorecard (BSC) because of the recent increase of importance it has been, in the Portuguese Public Sector (PS). It's proposed to demonstrate if there is need to implemented it and how will it improve the tools in use.*

*Along with a frame of the Balanced Scorecard in Management Control, is also made a review article, with the objective of exposing BSC potential. Essential concepts are developed with some exhaustion and other, like alignment, are shallowly referred. The theory ends up in a text of BSC in PS, brief summary about basic adaptations in this sector.*

*This expositive case study uses several data taking techniques. Including documental research that is vital to watch existing tools capabilities. Likewise qualitative interviews with the objective of establishing contact with the managers reality. And yet inquires that allowed to approach the specificities of BSC and evaluate the client's preferences about OGFE shopping centre.*

*The need of implementing this tool was confirmed and the suggested improvement actions demonstrated the advantages of its use.*

*MANAGEMENT*

*PERFORMANCE*

*CONTROL*

*SCORECARD*

*NEED*

## Introdução

O controlo de gestão nas Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento (OGFE) é o plano enquadrante deste trabalho que surge da necessidade constante de rever e adaptar os instrumentos ao dispor dos gestores. Numa economia competitiva e exigente torna-se prioritário “realizar a estratégia das entidades pelo desenvolvimento de instrumentos práticos de Gestão, concebidos com os gestores e para os gestores” (Jordan, 2007, p.17).

Jordan (2007) não é o primeiro autor a identificar as divergências entre as perspectivas dos gestores e dos especialistas que criam os instrumentos para estes, vários têm-no feito na tentativa de corresponder às necessidades dos gestores.

A escolha deste trabalho pendeu para o Balanced Scorecard (BSC), um instrumento de controlo de gestão estratégico,<sup>1</sup> que tem vindo a ser aplicado a diversos tipos de organização e do qual não existe nenhuma referência nos trabalhos elaborados por alunos da Academia Militar.

Desde 1993 que Kaplan e Norton referem que implementar este instrumento não deve ser um modismo, cada organização deve determinar as razões que a levam a investir no BSC. Bem mais tarde Niven (2003) atribui esta questão à escolha de um departamento piloto para teste do BSC na organização. Porém o mesmo autor não se ficaria por aqui e em 2005 entende que a questão deve ser alargada a toda a organização.

Se enquadrarmos esta evolução no Exército seria possível afirmar que ambas as utilizações do conceito de necessidade de implementar o BSC são pertinentes. As OGFE funcionam, ainda que com autonomia administrativa e financeira, como órgão de apoio do Exército e representam uma parte do todo. Pelo que determinar a necessidade de implementar o BSC nas OGFE é pertinente também a este nível. Por outro lado e voltando ao particular, para as OGFE é proveitoso ter o controlo de gestão comparado com o «topo de gama» dos sistemas de controlo de gestão estratégica. Ainda que o argumento não seja muito convincente posto desta forma, ao referirmos que estamos a determinar as lacunas do sistema de controlo de gestão das OGFE, já é possível representar pertinência científica.

Poder-se-ia pensar que foi exposto aqui o objectivo do trabalho porém não foi esse o intuito e não foi certamente alcançado.

---

<sup>1</sup> Também referidos como sistemas de avaliação de desempenho organizacional, são “conjuntos de dados cuja vocação é assegurar uma síntese das actividades e dos resultados de um centro de responsabilidade ou da empresa como um todo” (Jordan, 2007, P.227).

## Objectivos

A especificidade de aplicação do BSC a cada organização é um facto que requer ponderação aquando da sua decisão. O objectivo deste trabalho é encontrar razões lógicas que justifiquem esta decisão, nomeadamente no caso particular das OGFE. Ou seja, determinar:

- **Porque razão deve o BSC ser implementado nas OGFE?**

Como se percebe o objectivo é algo vasto. Pelo que é necessário referir, a divisão que será abordada, em duas questões:

- Qual a necessidade de implementar o BSC na OGFE?
- Como é que as OGFE poderiam beneficiar da implementação do BSC?

A primeira pretende determinar lacunas significativas nos instrumentos de controlo de gestão das OGFE e a segunda estabelecer como é que o BSC poderia contribuir para resolver estas lacunas.

A esta altura já deve ter surgido uma dúvida decorrente desta redacção: Mas o BSC é o melhor de todos os instrumentos? Porque não incide sobre *Tableaux de bord*, indicadores de desempenho ou outros? Porém essas são limitações de redacção do estudo que se pretende prático e não exaustivamente teórico.

## Limitações

Portanto o estudo tem limitações. Está sujeito a moderações propositadas com o intuito de conferir credibilidade sobre o exposto. Abordámos apenas o *Balanced Scorecard* não aprofundando, na redacção, outras formas de executar o controlo de gestão. Focámo-nos inteiramente para a componente das OGFE que tem lugar em Lisboa, mais especificamente para o Centro Comercial (CC) e Serviços Comerciais (SC).

## Constituição

Entendidos os objectivos é necessário descrever o que será exposto de forma sumária.

O trabalho é constituído por uma parte teórica que justifica o enquadramento do BSC no controlo de gestão. Seguidamente serão expostos conceitos fundamentais do BSC, com incidência na utilização do mapa da estratégia para a construção do primeiro. As cada vez mais numerosas implementações do BSC no sector público, possibilitam referirem as

adaptações que são imprescindíveis para o bom funcionamento deste instrumento na especificidade do sector.

O limiar entre a teoria e a prática tem lugar neste ponto. Este Trabalho de Investigação Aplicada será posto em prática sob a metodologia de investigação caso de estudo. Pela sua abrangência e adequabilidade à pergunta de investigação. Foram utilizadas entrevistas exploratórias e semidirectivas, questionários e ainda pesquisa documental para determinar as soluções das duas perguntas formuladas.

## Parte 1 – Enquadramento do *Balanced Scorecard* no Controlo de Gestão

### 1.1 O controlo de gestão

O controlo de gestão enquanto área delimitadora deste trabalho necessita essencialmente de uma abordagem conceptual, que oriente as acções e os instrumentos criados no seu âmbito.

Dupuy e Roland (1992) referem que as acções que o gestor toma em função dos dados a que tem acesso são significativamente complexas ao ponto de precisarem de ser estruturadas, nomeadamente por natureza-objecto (natureza, finalidade, execução) e por nível-horizonte temporal (estratégia, optimização, execução)<sup>2</sup>.

Sobre esta reflexão é de sobressair, a presença da gestão nos diversos níveis e horizontes temporais da gestão, a mudança constante nesses horizontes e ainda a visão que possibilita da necessidade de controlo numa multiplicidade de distinções.

Os mesmos autores referem que existem duas perspectivas complementares para a execução de controlo numa organização: a vigilância – em que se verifica se um objectivo foi realizado; e o exercício de um domínio – em que se assume uma posição activa que pretende a prossecução de um fim. Daqui é possível concluir que o controlo de gestão de forma elementar é *“o conjunto de processos de recolha e de utilização de informações tendo por fim vigiar e dominar a evolução da organização a todos os níveis”* (Dupuy e Roland, 1992, p.19).

No entanto quem faz a gestão e o controlo são essencialmente os gestores, assim é importante personalizar os níveis estruturais nos “principais responsáveis”, refere Jordan (2007). Não descurando, portanto, o facto dos gestores terem à sua disposição os recursos para exercer domínio sobre a evolução da missão que lhes foi atribuída e ainda mantendo presente a missão da organização e não do departamento.

A partir do que foi referido Dupuy e Roland (1992) sugerem duas perguntas que ajudam a materializar a intenção de realizar controlo de gestão:

**Como estabelecer uma “base de informações”?**

---

<sup>2</sup> Ver Anexo A – Quadro n.º 1

## Parte 1- Enquadramento do *Balanced Scorecard* no Controlo de Gestão

Para controlar são necessárias informações, ou seja, as acções decorrem de informações, que devem ter origem numa avaliação do cumprimento dos objectivos propostos. Logo um objectivo surge como um estado de um critério de avaliação que indica ao sistema de informação de gestão se a incumbência está a ser atingida. Levando-nos a concluir que o controlo de gestão precisa, de forma elementar, deste passo em todo o processo: a definição dos critérios de avaliação ou indicadores.

### **E como adaptar as intenções de controlo dos colaboradores da organização à mesma?**

Quanto a esta questão Jordan (2007) relembra que a gestão e o controlo de gestão são feitos pelos gestores, e que devemos considerar que o conjunto de instrumentos que servem o controlo deverão ser factores de motivação, responsabilização e delegação de autoridade privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil.

O nosso trabalho reflecte essencialmente sobre estas duas perguntas, que são orientações do que os gestores pretendem dos instrumentos de controlo de gestão. Porém esta visão simplista e essencial não esclarece a melhor forma de responder a estas perguntas.

## 1.2 Características e princípios do controlo de gestão

A fim de concretizar de forma mais detalhada o referido no título anterior, Jordan (2007) sugere alguns princípios que aqui se apresentam resumidos e deverão nortear o controlo de gestão:

### **A multidimensionalidade dos objectivos**

Devido à multidimensionalidade dos objectivos (qualidade, produtividade, financeiros, satisfação do cliente, conformidade legal, etc.), é pertinente a expressão diversificada e adaptada dos instrumentos de controlo de gestão que os analisam.

### **A convergência de interesses associada aos sistemas de recompensa-sanção**

A descentralização das decisões e a delegação de autoridade associadas a um sistema de recompensa–sanção motivador, são imprescindíveis para que exista controlo de gestão. O sugerido pelo autor é que pela dimensão da empresa ou pela especialização das decisões não se opte por centralizar a gestão numa só pessoa, fomentando portanto a gestão, e não apenas a execução, ao nível operacional. Certamente esta delegação de autoridade deverá ser acompanhada duma “*fixação de objectivos quantificados, da*

## Parte 1- Enquadramento do *Balanced Scorecard* no Controlo de Gestão

*discussão dos meios previstos, de um acompanhamento dos resultados intermédios, da responsabilização pelas realizações alcançadas, etc”* (Jordan, 2007 p. 23). Assegurando sempre uma convergência de interesses entre cada sector e a organização.

### «Privilegiar a acção e a tomada de decisão em tempo útil»

Jordan (2007) afirma que o controlo de gestão tem de colocar duas questões:

Qual é a nossa situação (situação decorrente do passado)?

Qual será a nossa situação (resultados no final de determinado período)?

Para responder a estas duas perguntas de forma a privilegiar a acção e uma tomada de decisão em tempo útil, o conjunto de instrumentos de pilotagem devem permitir:

- *Ter rapidamente o conhecimento do que passou;*
- *Analisar com objectividade e selectividade as causas e as consequências dos acontecimentos;*
- *Estudar as possibilidades de acção para atingir os objectivos;*
- *Situar essas acções em termos de prazo de realização.*

Logo devem ser: simples, concretos, orientados para a acção, regulares e frequentemente publicados com curto prazo de entrega ou em tempo real.

## 1.3 Os instrumentos de controlo de gestão na actualidade

Vários são os instrumentos de controlo de gestão que existem, porém nem todos são capazes de responder às necessidades de informação actuais dos gestores. O controlo orçamental ligado à regularidade financeira, a contabilidade analítica exaustiva e pesada. Os indicadores financeiros encorajadores do curto prazo, não focados na estratégia, relatores do passado. Nenhum destes instrumentos é solução para um controlo de gestão com as características definidas na abordagem conceptual.

Os *tableaux de bord* (dos quais o *Balanced Scorecard* faz parte) são instrumentos que detêm características concordantes com o que se pretende de um controlo de gestão actual. Jordan (2007) encontra as seguintes nestes instrumentos:

- Almejam a medição de performance de pessoas, departamentos e serviço em diversas dimensões;
- São orientados por objectivos, meios e factores críticos internos e externos;
- São sintéticos, de rápida formulação e possível desagregação;
- São adequados ao nível e função de quem os utiliza;
- Promovem a comunicação e motivam o diálogo interno;
- Permitem a comparação com o estabelecido previamente;

## Parte 1- Enquadramento do *Balanced Scorecard* no Controlo de Gestão

- Permitem a constituição de sistemas de avaliação de desempenho.

Diríamos que são um reflexo do controlo de gestão ideal, contudo para reconhecer de forma concreta o potencial do *Balanced Scorecard* é necessário descrever e analisar de forma exaustiva os seus componentes, objectivos e princípios.

## Parte 2 – Conceitos fundamentais de *Balanced Scorecard*

### 2.1O *Balanced Scorecard*

*"Not everything that counts can be counted and not everything that can be counted counts." – Albert Einstein*

Desde que Kaplan e Norton lançaram o seu primeiro artigo *"The Balanced Scorecard – Measures that drive performance"* em 1992 o *Balanced Scorecard* (BSC) tem estado em constante evolução. Vários são já os autores que completaram, complementaram e adaptaram este instrumento de avaliação de performance aos diversos tipos de organizações. Nesta parte do trabalho pretendemos descrever os principais desenvolvimentos do BSC, tendo em vista expor o seu potencial.

O *Balanced Scorecard* recebeu este nome porque, segundo Kaplan e Norton (1997), está organizado em torno de quatro perspectivas distintas (que são conjuntos de indicadores - scorecard) – financeira, cliente, interna e inovação e aprendizagem; e reflecte o (balanceamento) *"equilíbrio entre objectivos de curto prazo e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores indutores (lead indicators) e indicadores de resultados (lag indicators)<sup>3</sup> e entre ambiente externo e interno."* (1997, p. VII)

Inicialmente o BSC foi visto apenas como sistema de medição do desempenho organizacional, que pretendia resolver os problemas dos sistemas tradicionais exclusivamente financeiros. Ou seja, conseguia reunir num número reduzido de indicadores – uma informação multidimensional do desempenho da empresa.

Referimo-nos às quatro medidas, que abordam as seguintes perguntas: como é que podemos cuidar dos interesses dos accionistas (financeira), como que os é clientes nos vêem (clientes), em que processos internos devemos ser excelentes (processos internos), como é que podemos aperfeiçoar-nos e criar valor (aprendizagem e desenvolvimento).

---

<sup>3</sup> Os indicadores *lag* – são os *outcomes* da actividade da organização e revelam os resultados atingidos, normalmente a perspectiva financeira para o sector privado e a clientes para o sector público; E os indicadores *lead* – que são os indutores do resultado que a organização terá no futuro, normalmente as outras perspectivas.

## Parte 2 – Conceitos fundamentais de *Balanced Scorecard*

Vários são os autores Niven (2002), Santos (2006), Pinto (2007), Jordan (2007) entre outros, que referem o BSC como instrumento de medição, de gestão estratégica, e de comunicação.

A integração da visão e da estratégia da empresa tornou o BSC num sistema de gestão estratégica que conseguia integrar com as quatro perspectivas a estratégia da empresa. O centro desta ligação são as relações causa-efeito. Os mapas de estratégia evidenciaram e descreveram de forma simples estas ligações.

Com o surgimento dos princípios do BSC, foi mostrado como este pode ser um instrumento de comunicação estratégica.

Esta é a estrutura que aqui é proposta, descreveremos o BSC enquanto sistema de gestão estratégica nas quatro perspectivas<sup>4</sup>, explicitaremos os mapas de estratégia e por fim discutiremos os princípios que permitem ao BSC tornar-se num sistema de comunicação e ainda num sistema de mudança estratégica.

### **2.1.1 As relações causa-efeito**

As relações causa-efeito são o centro da comunicação da estratégia e da visão (Anexo B – Figura n.º 1), os indicadores que são definidos têm que estar ligados entre si e explicitar de que forma a organização atingirá os seus objectivos estratégicos.

A relação é expressa através de uma sequência de afirmações “se-então”, ou seja, se a organização atingir determinado *lead*, provocará determinado aumento no *lag*. Para, pelo menos, cada causa existirá, pelo menos, um efeito.

As perspectivas por si devem ter indicadores *lead* e *lag* em quantidade equilibrada, ainda que seja uma perspectiva essencialmente de resultados (clientes - nos serviços públicos, ou financeira - nas empresas privadas) ou de indutores.

### **2.1.2 Perspectiva financeira (como é que os accionistas nos vêem?)**

A perspectiva financeira é, quando posicionada no topo, o resultado da execução estratégica da empresa. Um conjunto de indicadores financeiros que medem a eficácia, eficiência e a economia da organização que traduz o resultado da ligação entre todas as outras perspectivas. E que apesar das limitações que lhe são intrínsecas não deixa de ser essencial para traduzir os objectivos estratégicos da organização.

---

<sup>4</sup> Optámos por não referir os processos de gestão estratégica: esclarecer e traduzir a visão estratégica; comunicar e associar os objectivos a indicadores estratégicos; planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica. Pelo limite de páginas e por entendermos que não referem nada que não esteja explicitado nos princípios.

## Parte 2 – Conceitos fundamentais de *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1997) defendem que a organização deve fazer a ligação com o que se deve esperar da perspectiva financeira nas diferentes fases do ciclo de vida, e explicam que:

- Na fase de crescimento devido ao alto investimento em “*desenvolver e criar novos produtos, construir e expandir os meios de produção, criar capacidade produtiva, investir em sistemas, infra-estruturas e redes de distribuição que sustentem uma expansão global e criar e desenvolver as relações com os clientes*” (1997 p.51). As empresas podem até operar com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno, os objectivos serão as taxas de crescimento da receita e o aumento de vendas.
- Na fase de manutenção a empresa deve preocupar-se com a manutenção da quota de mercado e em aumentá-la continuamente. Poderão existir investimentos para melhoria dos processos ou para expansão da capacidade produtiva. O objectivo nesta fase é obter um retorno elevado do capital investido.
- Na fase de maturidade os investimentos, apenas os necessários, são numa expectativa de retorno bem definida e de curto prazo. A meta principal deve ser aumentar o fluxo de caixa.

Por outro lado em Kaplan e Norton (2004) sugerem outra forma de encarar a definição de indicadores e objectivos: a empresa ou pretende crescer ou melhorar a sua produtividade. Desta forma se estiver a crescer está preocupada essencialmente com o aumento de vendas e se pretender melhorar a produtividade deve fundamentalmente reduzir custos. A ideia crucial é que é necessário equilibrar as duas, isto para que o longo prazo (crescimento) esteja em consonância com o curto prazo (produtividade)

Dependentes da estratégia escolhida os indutores desta perspectiva têm origem na perspectiva clientes e dependem segundo Kaplan Norton (1997) do segmento de mercado, do ambiente concorrencial e da estratégia da unidade de negócios.

### **2.1.3 Perspectiva dos clientes (como é que os clientes nos vêem?)**

Esta perspectiva define a forma como a empresa vai criar valor<sup>5</sup> e diferenciar-se das outras organizações à luz da percepção do cliente. Para isto é essencial esclarecer quais os segmentos alvo de clientes da empresa e qual é a proposta de valor que empresa vai adoptar.

---

<sup>5</sup> “O valor último que uma empresa cria é a importância que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhes oferece, o que inclui o produto físico em si e os serviços ou vantagens auxiliares” (Porter, 2007, p. 40).

## Parte 2 – Conceitos fundamentais de *Balanced Scorecard*

Para que a organização tenha uma estratégia tem que definir como se pretende diferenciar e adquirir valor sustentável, ou seja, Segundo Kaplan e Norton (2004) a empresa deve escolher uma das quatro *propostas de valor* (Anexo A – Quadro n.º 2):

- Excelência operacional: melhor relação preço/qualidade;
- Liderança do produto: Produtos inovadores e que primam pela funcionalidade;
- Soluções completas para os clientes: vender produtos que contêm tudo o que o cliente tenha num só pacote;
- Aprisionamento (*lock in*): custos de oportunidade elevados no abandono ou não escolha da organização.

Estas são materializadas por objectivos que podemos dividir em três grupos, segundo Kaplan e Norton (1997):

Atributos de produtos e serviços: funcionalidade, preço, qualidade, diversidade;

Relacionamento com os clientes: entrega, tempo de resposta e entrega, conforto do cliente na relação de compra;

Imagem e reputação: factores intangíveis que atraem o cliente. Como a marca e uma ideia de qualidade.

Kaplan e Norton (2001) explicam claramente que para cada proposta é necessário enfatizar determinados objectivos (fundamentadores de indicadores *lead*) e apenas manter os que não são cruciais para o cumprimento da proposta de valor.

Definidos os indicadores indutores é necessário definir indicadores de resultados, que segundo Kaplan e Norton (1997) dividem-se em 6 áreas e devem dar uma ideia clara do que está a ser atingido com o cliente: Satisfação dos clientes, Retenção dos clientes, conquista de clientes, rendibilidade de clientes, quota de mercado (*market share*) e quota nas compras dos clientes (*account share*).

### **2.1.4 Perspectiva dos processos internos (em que processos devemos ser excelentes?)**

É esta perspectiva que vai servir as perspectivas: financeira ao reduzir custos na estratégia de produtividade e clientes ao sustentar a proposta de criação de valor. Isto é, vai otimizar os processos críticos que contribuem para obtenção dos resultados pretendidos.

O modelo genérico de construção proposto por Kaplan e Norton (1996) incluía três tipos de processos criadores de valor porém em 2004 os autores reuniram os processos internos da organização em quatro agrupamentos:

- Processos de operações: aquisição de matérias-primas e de serviços, converter matérias-primas em produtos acabados ou executar serviços, distribuir produtos prestar serviços e gestão de risco;

## Parte 2 – Conceitos fundamentais de *Balanced Scorecard*

- Processos de clientes: seleccionar segmentos de mercado, conquistar clientes-alvo, reter clientes e aumentar a relação com clientes;
- Processos de inovação: identificar oportunidades para novos produtos e serviços, gerir investigação e desenvolvimento, projectar e desenvolver produtos e serviços e lançar novos produtos no mercado;
- Processos de regulamentação e sociais: Relacionados com as dimensões – meio ambiente, higiene e segurança, legislação laboral e impactos na sociedade.

Apesar de ser possível otimizar a forma como a organização executa as suas actividades é necessário que: alguém as execute, um meio para as executar e todo um ambiente positivo em que elas são executadas. Os processos internos têm também eles indicadores indutores e de resultados, porém esta deve assentar no que a seguinte perspectiva lhe fornece – os activos intangíveis.

### **2.1.5 Perspectiva de aprendizagem e crescimento (seremos capazes de continuar a melhorar e a criar valor?)**

É esta perspectiva que vai descrever os activos intangíveis que a organização tem ao seu dispor para atingir os resultados em todas as outras perspectivas.

Desde o início do *Balanced Scorecard* que Kaplan e Norton (1996) sugeriram uma divisão em três categorias e posteriormente Niven (2002) completou da seguinte forma:

- Capacidades dos funcionários – os seguintes itens devem ser alvo de reflexão e medição: competências diferenciadas; planos de desenvolvimento pessoal que interessem também à organização; a saúde e segurança no trabalho; formação adquirida e produtividade.
- Capacidades dos sistemas de informação – Tal como os instrumentos informáticos disponíveis (existência de computadores por pessoa por exemplo) e o acesso à informação.
- A motivação e o alinhamento – deve ser medida a satisfação dos empregados e o alinhamento através de *scorecards* individuais ou numa fase mais elementar pelo número de *scorecards* produzidos na organização.

Por outro lado, Kaplan e Norton (2001) denominavam estas três categorias de tipos de activos intangíveis, que só em 2004 com o livro *Mapas de Estratégia – Converter activos intangíveis em resultados tangíveis*, os autores conseguiram tratar estas três categorias como activos. Ao sugerirem um modelo para descrever, medir e alinhar activos intangíveis e ao criarem um Relatório de Prontidão Estratégica, que permite a gestão dos activos intangíveis como se fossem activos tangíveis.

Para cada categoria existe um processo de medição:

### **Capital humano**

Definidos os processos internos críticos, é necessário ponderar as funções estratégicas que são essenciais para o desempenho desses processos. Isto deve ser feito pelo departamento de RH que definirão perfis de competências para essas funções e simultaneamente aplicam métodos de avaliação padronizados para medir a prontidão (o grau de alcance da totalidade das competências) do capital humano e as lacunas de competências estratégicas. Estas lacunas determinarão a agenda dos programas de formação que farão o capital humano da organização tender para objectivos associados à estratégia

### **Capital de informação**

Também nesta categoria é necessário fazer um levantamento das necessidades, que os processos internos críticos têm, relacionadas com os sistemas de informação. Este levantamento é efectuado pelo departamento de informática e será avaliado consoante o seu estado de implementação pelos especialistas competentes.

### **Capital organizacional**

O modelo sugerido pelos autores nesta categoria de capital é experimental. Baseia-se em quatro componentes que devem ser medidos:

- Cultura – Consciência e interiorização da: missão, visão e valores necessários essenciais necessários à execução da estratégia;
- Liderança – Disponibilidade líderes qualificados em cada nível, para mobilizar a organização rumo à estratégia;
- Alinhamento – Interligação dos objectivos e dos incentivos individuais, de equipas e departamentos para a realização de objectivos estratégicos.
- Trabalho em equipa – Partilha pela organização de conhecimento com potencial estratégico.

O modelo consiste fundamentalmente em formular uma agenda para as mudanças comportamentais (novos comportamentos e valores a serem incorporados pela força de trabalho) que são definidas pela estratégia da empresa. Os autores apontam duas categorias de mudanças que estão frequentemente associadas: à criação de valor (concentrar atenção no cliente, ser criativo e inovador, produzir resultados) e à execução estratégica (compreender a missão a estratégia e os valores, promover o sentido de responsabilidade, participar de forma aberta as suas opiniões, trabalhar em equipa). Destes sete comportamentos a organização deve incluir os que achar necessários na sua agenda.

Ainda que este método seja por vezes abstracto Kaplan e Norton (2004) entendem que *“a simples tentativa de medir as potencialidades dos empregados, dos sistemas de*

*conhecimento, e o capital organizacional, não importa o grau de precisão, enfatiza a importância desses indutores para a criação de valor”* (2004, p.318).

As quatro perspectivas foram aqui referidas não apenas no âmbito da construção do BSC mas também do mapa estratégico. O mapa estratégico *“fornece um forma uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e a gestão dos objectivos e dos indicadores”* Kaplan e Norton (2004, p.10). Daqui concluímos que o mapa estratégico é o instrumento essencial para a construção do BSC. E que o BSC através de indicadores, metas e iniciativas traduz a execução da estratégia.

## 2.2 O mapa estratégico

Os Mapas de Estratégia, apesar de já existirem desde da segunda metade da década de 90, vieram, em 2000 por Kaplan e Norton, a ser abordados de forma mais destacada com o intuito de traduzir e comunicar a estratégia a toda a organização de forma clara, estruturada e sistemática, para que fosse possível alinhar recursos e unidades organizacionais com as hipóteses estratégicas e por conseguinte testá-las continuamente e utilizar os resultados para as adaptações necessárias.

Logo a estratégia e o mapa da estratégia assumem-se como etapas de um *“processo contínuo”* (Kaplan e Norton 2004, p. 34).

A missão<sup>6</sup>, razão de existir da organização, é a base para os princípios intemporais que são definidos como valores. Numa análise do ambiente externo, a missão e os valores dão origem à visão – tradução da missão e valores no dinamismo do futuro. A tentativa de cumprir a visão é a estratégia, que procura diferenciação e vantagem concorrencial. Os mapas de estratégia descrevem a estratégia e o BSC contém os indicadores que permitem o controlo, a medição e a gestão. Juntos permitem definir metas, iniciativas e investimentos, alinhadas com os temas estratégicos<sup>7</sup> que resultam em planos de acção. Através do desdobramento do BSC aos colaboradores da organização, estes vão perceber como podem contribuir para o sucesso do cumprimento da estratégia. Agem e causam impacto nos accionistas, nos clientes, nos processos e nos colaboradores. Criam resultados

---

<sup>6</sup> Para melhor perceber este processo aprofundámos no Apêndice 2 alguns conceitos como: missão, valores, visão e estratégia.

<sup>7</sup> Os temas estratégico traçam uma linha de acção da organização, denominam-se pelo processo interno que vão melhorar e deve conter: processos, activos intangíveis, metas e iniciativas (acções críticas de execução) necessárias para essa uma fracção da estratégia.

## Parte 2 – Conceitos fundamentais de *Balanced Scorecard*

estratégicos que alteram a realidade da organização em direcção ao sucesso e repete-se o ciclo. Que deve ser mantido ao longo da existência da organização com espírito crítico.

Como provavelmente já foi compreendido o mapa da estratégia liga os activos intangíveis a processos criadores de valor. Um alinhamento consistente das acções e habilidades com a proposta de valor é a essência da execução da estratégia. Ou seja, as relações de causa-efeito fazem com que: os resultados financeiros só sejam atingidos se houver satisfação dos clientes, para que haja clientes satisfeitos é necessário que se cumpra a proposta de valor, esta explica como os processos internos devem contribuir para criá-la e são os alicerces de todo este processo. Esta é a imagem que os mapas da estratégia proporcionam e que permite fazer a ligação entre a criação e a execução da estratégia.

### 2.3 O potencial do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* ajudou diversas empresas ao longo do seu período de existência neste mesmo objectivo (cumprimento da estratégia), o que fez Kaplan e Norton (2001) apontarem cinco princípios que permitiram às organizações focarem-se e alinharem os seus recursos de acordo com a estratégia determinada (Anexo B – Figura n.º 2):

#### **Princípio 1 – Traduzir a estratégia ao nível operacional**

O BSC permite combinar recursos e capacidades que criam propostas de valor para clientes e segmentos de mercado específicos, transmitindo posteriormente esta informação a toda a organização e assim comunicando a estratégia de forma consistente e compreensível. Os mapas de estratégia ao usarem as relações causa-efeito para traduzir o percurso dos recursos intangíveis para os tangíveis, permitem em consonância com o BSC “a tecnologia de medição de desempenho, necessária para a gestão numa economia baseada no conhecimento” (Kaplan e Norton 2001 p. 11).

#### **Princípio 2 – Alinhar a organização com a estratégia**

Para que a performance organizacional se torne superior à soma das partes que a constituem, é necessário que as estratégias de cada sector/departamento estejam ligadas e integradas.

Porém as especificidades de cada um destes sectores (linguagem, cultura e conhecimento), normalmente associados a uma função, dificultam a comunicação e a coordenação entre eles.

## Parte 2 – Conceitos fundamentais de *Balanced Scorecard*

Numa *organização focada na estratégia* esta barreira é ultrapassada através da substituição dos relatórios formais por «temas estratégicos», que passam uma mensagem consistente e um conjunto de prioridades, passíveis de serem utilizados por toda a organização. Posteriormente cabe aos diversos sectores, auxiliados pela sede (*corporate*) e tendo em vista os objectivos e temas em comum, procurar a interacção mais adequada para a consecução da estratégia.

Este princípio deu origem ao último livro de Kaplan e Norton (*Alignment – Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*) que se baseia numa nova forma de criar valor, o valor derivado da organização. A fórmula que os autores sugerem para criar valor é: estratégia de criação de valor = proposta de valor do cliente + proposta de valor da organização. Kaplan e Norton (2006) referem-se a ao conceito de «*parenting advantage*»<sup>8</sup> do qual afirmam que deve derivar a estratégia da organização como um todo.

Sugerem ainda uma nova formulação das perguntas a que as perspectivas devem responder e as propostas de valor capazes de criar sinergias em cada uma delas:

- Financeira – como podemos satisfazer os interesses dos accionistas das nossas unidades de negócio no nosso *portofolio* de unidades de negócio?
  - Adquirir e integrar de forma eficaz outras empresas;
  - Manter processos de monitorização e regulação na totalidade das diversas organizações;
  - Expandir uma marca para outras unidades de negócio;
  - Atingir capacidades especializadas ou de escala em negociações com entidades externas, como governos, accionistas e fornecedores.
- Cliente – como podemos partilhar os processos de ligação entre clientes e unidades de negócio entre as diversas unidades de negócio para aumentar o valor para o cliente?
  - Proporcionar uma proposta de valor de cliente ao longo de uma rede lojas de retalho ou *outlets* dispersos geograficamente;
  - Expandir o número de clientes combinando ofertas de produtos ou serviços de diversas unidades de negócio.
- Processos internos – como podemos gerir os processos de diversas unidades de negócio para atingir economias de escala ou integração da cadeia de valor?
  - Divulgar competências essenciais (*core competencies*) que melhorarão a excelência operacional em produtos ou processos de tecnologia pelas diversas unidades de negócio;

---

<sup>8</sup> A actividade que a sede executa para ajudar as empresas subordinadas a criar valor. Conceito introduzido por Goold, M. e Campbell, A. (1991) *From Corporate Strategy to Parenting Advantage*, *Long Range Planning*, Vol 24, No 1.

## Parte 2 – Conceitos fundamentais de *Balanced Scorecard*

- Atingir economias de escala através da partilha de recursos de produção, pesquisa, distribuição ou marketing.
- Aprendizagem e desenvolvimento – como podemos partilhar os nossos recursos intangíveis entre unidades de negócios?
  - Melhorar o capital humano através de práticas excelentes de recrutamento, formação e liderança para todas as unidades de negócio;
  - Partilhar e expandir tecnologia comum;
  - Partilhar capacidades exemplares, através de gestão de conhecimento que transfira processos de qualidade diferenciáveis, pelas várias unidades de negócio.

Com esta forma de utilizar o BSC a organização conseguirá executar as propostas de valor de forma alinhada, como um todo e criando valor ao nível da organização.

### **Princípio 3 – Fazer da estratégia a actividade quotidiana de toda a organização**

Os gestores estratégicos da empresa, sozinhos, não conseguem implementar a estratégia, desta forma o ideal seria que toda a organização entendesse como é que a sua actividade quotidiana contribui para o sucesso da estratégia da empresa.

Com o BSC os gestores conseguem «comunicar e educar» a organização tendo em vista uma estratégia. O objectivo é os empregados darem a sua contribuição através de uma educação/formação que a empresa dará acerca de conceitos que os permitam entender o *Balanced Scorecard*. Assim a organização ao desdobrar o BSC de topo, em BSCs que poderão ser individuais, conseguem comunicar, e não dirigir, os objectivos estratégicos da organização para que os colaboradores definam os seus à luz dos do escalão superior.

Ainda como complemento a organização consegue ligar o sistema de recompensas e sanções a um quadro explicitamente conhecido, justificado e condutor.

### **Princípio 4 – Fazer da estratégia um processo contínuo**

Kaplan e Norton (2001) afirmam que o orçamento, por si só, não permite mais do que uma gestão “táctica”. E assim entendem ser necessário ligar o orçamento ao BSC criando um processo de “duplo *loop*” que permite que a gestão estratégica seja feita num processo consistente, coerente e contínuo. Para que isto seja atingido é necessário realizar as seguintes implementações:

- Ligação da estratégia ao processo de orçamentação – Como o BSC permite que se avaliem e tomem iniciativas que o mesmo materializa, estas terão que estar inscritas no orçamento. Isto permitirá salvaguardar o retorno de capital no longo prazo em consonância com a optimização de recursos no curto prazo e ainda

## Parte 2 – Conceitos fundamentais de *Balanced Scorecard*

balancear as iniciativas de longo prazo com as pressões de apresentação de resultados no curto prazo;

- Uma reunião de revisão da estratégia – Apesar de óbvia esta ideia chama a atenção para a necessidade da revisão contínua da estratégia – criação de um sistema de *feedback* – e a possibilidade de, comunicando a estratégia e a *performance* a toda a organização obter contribuições de diversas ópticas e criar uma cultura de monitorização;
- Um processo de aprendizagem e de adaptação à estratégia – À medida que os processos de *feedback* começam a funcionar, a estratégia que representava uma hipótese na altura da sua formulação pode ser testada, permitindo de imediato analisar de que forma se pode actualizar ou alterar a estratégia. É desta forma que a estratégia passa de processo verificado anualmente a um processo contínuo.

### **Princípio 5 – Mobilizar a mudança através da liderança executiva**

Ainda que a necessidade de implementar o BSC não seja óbvia os líderes deverão conseguir incentivar a mudança através da imposição de metas mais ambiciosas. Deverão conseguir comunicar a visão e encaminhar os esforços dos empregados para o cumprimento dos objectivos estratégicos.

O BSC pode ser iniciado a partir de diversos níveis da organização, porém Kaplan e Norton (2001) recomendam que seja dada prioridade ao departamento cujo estilo de liderança do gestor, enfatize “a comunicação, a participação, as iniciativas dos empregados e a inovação” (2001, p.353). A implementação do BSC deve ser um processo que incentive e promova a comunicação, a discussão e a aprendizagem acerca da estratégia.

### **O futuro do Balanced Scorecard**

O BSC foi visto neste trabalho de diversas formas: sistema de medição, sistema de gestão da estratégia, sistema de comunicação, de avaliação individual. Perguntaríamos entretanto se a sua potencialidade está esgotada ou continuará a aumentar.

Pinto (2007) entende que o esforço de evolução do BSC será feito na procura de alinhamento, na utilização do BSC como sistema de gestão de mudança. Dedução efectuada a partir do último livro de Kaplan e Norton em 2006.

Já Niven (2005) tem uma perspectiva diferente e defende que o BSC tem vindo a beber de outras doutrinas (*Tableau de Bord*, Cadeia de valor de Porter, Pirâmide de Maslow, etc.) e continuará a evoluir nesse sentido, absorvendo conhecimento de outros conceitos.

Ambos os autores entendem que o BSC pode continuar a expandir-se e que o seu potencial de aplicação numa organização que ainda não o tenha implementado é considerável.

## Parte 2 – Conceitos fundamentais de *Balanced Scorecard*

Para continuar este trabalho faltam algumas perguntas pertinentes: pode este ser aplicado aos Serviços Públicos? Quais as potencialidades deste no sector público? A resposta foi tratada desde a sua criação e a literatura descreve actualmente algumas adaptações sólidas, como vamos poder constatar no próximo capítulo.

## Parte 3 – O *Balanced Scorecard* na Administração Pública

### 3.1 Adaptação do *Balanced Scorecard* na Administração Pública

A adaptação do *Balanced Scorecard* na Administração Pública (AP) teve o seu início na segunda metade da década de 90 após publicação do primeiro livro de Kaplan e Norton, nesta altura a aplicação neste sector estava numa situação rudimentar porém viria mais tarde a assumir uma escala considerável.

Vários autores referem que a *New Public Management* foi o grande prosector do recurso aos sistemas de medição de performance para melhorar a sua eficiência, qualidade e centrar os serviços no cliente. Pinto (2007) Esclarece que “os sistemas de medição de performance fornecem um resposta para os desafios que a generalidade dos serviços públicos enfrentam” (2007 p. 103).

#### **Alterações às relações entre perspectivas**

O consenso é geral, pode-se referir que todos os autores que já redigiram sobre o BSC na AP, apuraram, que o modelo de Kaplan e Norton apesar de relevante, necessita de ser adaptado às especificidades de cada organização.

Apesar das diversas adaptações que existem, serão aqui referidas aquelas que se pensa serem de relevância para este trabalho.

Pinto (2007) reconhece três grandes alterações, baseadas essencialmente no que Niven (2003) define (Anexo B – Figura n.º 3):

- Missão – Apesar da eficiência, eficácia e economia de utilização de recursos ser importante a missão (normalmente o interesse público) é prioritária. As organizações do sector público têm missões que poderão ser vastas mas que são de necessária definição e ajudam, quando medido o desempenho, a motivar os colaboradores e a orientar a organização;
- Perspectiva clientes e *stakeholders*<sup>9</sup> – surge ligada ao conceito de *stakeholders* que tem uma abrangência mais extensa e complexa e deverão ser os substitutos dos accionistas do sector privado;
- Perspectiva Finanças e Orçamento – Não no sentido de satisfazer o interesse dos accionistas mas de restrição orçamental e de sustentação no longo prazo de um serviço eficaz e eficiente para o cliente.

---

<sup>9</sup> *Stakeholder* refere-se à parte interessada ou interveniente, a todos os envolvidos num processo, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade, etc.

Na figura (Anexo B – figura n.º 3) sugerida por Pinto (2007) a perspectiva clientes/*stakeholders* e finanças/orçamento são impulsionadas pelas perspectivas aprendizagem e crescimento e processos internos “*visando não só a criação de valor para clientes mas, simultaneamente, a melhoria da eficiência na utilização de recursos, economia e rigor orçamental reflectidos na perspectiva finanças/orçamento*” (Pinto 2007 p. 154).

Para organizações que tenham um grupo bem definido de Stakeholders (OGFE que servem o Exército e a Família Militar) é também relevante o modelo referido (Anexo B – Figura n.º 4) por Niven (2003). Aqui os *stakeholders* detêm uma importância acrescida porque pagam.

Além de um enquadramento diferente das perspectivas também estas têm de ser adaptadas para melhor servirem os propósitos da gestão no Sector Público (SP).

### **Perspectiva do cliente**

Segundo Pinto (2007) é nesta perspectiva que se deverão reflectir os resultados definidos na missão e portanto é importante definir correctamente os clientes e stakeholders de cada organismo. Para que esta perspectiva seja correctamente implementada é necessário previamente definir a designação a adoptar – clientes, *stakeholders*, utentes, cidadão, comunidade, ou outra – decisão que o autor alerta ser complexa e merecedora de reflexão. Neste processo de reflexão chama ainda a atenção para uma divisão entre os usufruidores de *outputs* e *outcomes*<sup>10</sup> e para a identificação “*de grupos chave de stakeholders com diferentes perfis, cuja satisfação (criação de valor) exige a fixação de diferentes objectivos, metas e indicadores de performance*” (2007, p.163).

Na figura em anexo (Anexo B – Figura n.º 5) podemos observar a abrangência de *stakeholders* que exercem pressão por um lado na melhoria de qualidade dos serviços e por outro na necessidade de reduzir custos através do aumento da eficiência e eficácia.

Pinto (2007) refere ainda que a diversidade envolvida de interessados e identificação das suas preferências e comportamentos é um aspecto fundamental do alinhamento das perspectivas que constituem o BSC. Porém a diversidade origina complexidade que obriga a uma proposta de divisão da perspectiva clientes e *stakeholders* tal como a sugerida por Bocci (2005) citado por Pinto (2007), em anexo (Anexo B – Figura n.º 6):

- O cidadão como cliente – refere-se à capacidade de resposta dos serviços e na satisfação do cidadão como cliente;

---

<sup>10</sup> *Output* é um produto ou serviço fornecido. *Outcome* é um resultado final, normalmente social ou económico nos serviços públicos.

### Parte 3 – O *Balanced Scorecard* na Administração Pública

- O cidadão como dono – em que os organismos deverão estar comprometidos com os interesses globais da comunidade, utilizando os recursos da melhor forma possível na criação de valor público;
- O cidadão como sujeito a leis – em que os organismos devem zelar pelo interesse público não pondo em causa o bem-estar social e minimizando os riscos e incertezas que possam afectar a performance dos Serviços Públicos.
- O cidadão como parceiro – relacionado com o envolvimento e compromisso dos cidadãos com a organização, tanto a nível individual – em que o cliente se compromete a auxiliar a organização no cumprimento dos seus objectivos – como a nível colectivo em que a organização recorre a parcerias públicas e privadas visando a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Pinto (2007) esclarece que se pretende com esta divisão “*manter a abrangência e consistência da perspectiva de topo do BSC sem, todavia, tornar demasiado complexas as relações causa-efeito e a operacionalização dos mapas da estratégia*” (2007, p. 165).

#### **Perspectiva financeira**

Nesta perspectiva reside a questão de esta ser uma perspectiva de *inputs* ou *outputs*. *Inputs* na medida em que disponibiliza recursos – pessoal, materiais, etc. – e de *outputs* enquanto receitas nos organismos que a isso compete enquanto cobradores de impostos contribuições e taxas (Pinto 2007), ou então, numa perspectiva de equilíbrio orçamental sugerida por Rocha, 2000 citado por Carvalho et al. (2007). Nesta perspectiva, além da preocupação com indicadores de lucro ou recuperação do investimento são ainda abordados indicadores relacionados com a receita e despesa.

#### **Perspectiva de processos internos**

Esta perspectiva é em tudo similar ao sector privado, existe uma variedade de procedimentos, regras e circuitos internos que representam os processos internos.

Na sequência da perspectiva considerada para os clientes por Bocci (2005) citado por Pinto (2007), anteriormente, é identificado pelo autor a necessidade de efectuar a ligação de causa-efeito nas duas perspectivas, factor já referido como essencial para o sucesso do BSC (Anexo B – Figura n.º 7).

O mesmo autor refere ainda que na aplicação do BSC à AP é importante manter uma visão inter-organizacional. Assistimos várias vezes à contribuição de processos horizontais por parte de entidades públicas e não só para atingir os *outcomes*. Esta preocupação está no entanto patente na perspectiva que deriva do cidadão como parceiro.

### **Perspectiva de aprendizagem e crescimento**

Pinto (2007) chama a atenção para o facto de esta ser a perspectiva mais descurada de toda a implementação por parte das organizações, porém esta atitude provocará uma lacuna na principal base de suporte do BSC os indutores – *enablers*. Explica que:

*“Nenhum serviço público conseguirá hoje ter sucesso, em plena economia do conhecimento, sem recursos humanos competentes e motivados, dispondo de informação e tecnologias adequadas e trabalhando num clima que valoriza a performance e incentiva o desenvolvimento pessoal e organizacional”* (2007, p.172).

A complexidade na escolha de um cliente e a diferença de interpretação da perspectiva financeira são apenas algumas das modificações que originam dificuldades na adaptação do BSC ao SP. De seguida são referidas algumas dificuldades que também decorrem da especificidade destas organizações.

### **Dificuldades de implementação na AP**

As particularidades referidas no sector público acrescentam junto com diversos factores externo e internos uma série de dificuldades de implementação que Niven (2003) declara ocorrerem com maior frequência:

- Dificuldade de medir os resultados finais, dado que podem demorar anos a ser alcançados;
- Ideia de que os resultados serão usados para punir;
- Definição da missão;
- Dificuldade, por parte dos cidadãos, em entender os resultados negativos;
- Legislaturas curtas que interferem na implementação de novos sistemas;
- Cultura que não confia nas soluções empresariais;
- Menor competitividade o que dificulta a introdução de alterações;
- Limitações técnicas;
- Qualificação dos recursos humanos;
- Desenvolvimento de indicadores inovadores;
- Restrições orçamentais.

Kaplan e Norton (2001) referem também:

- A falta de uma cultura estratégica na Administração Pública.

E Carvalho et al. (2007) acrescenta outros panoramas e especifica algumas dificuldades:

- A politização que caracteriza estas organizações;
- As barreiras culturais;

- A necessidade de um sistema de informação altamente desenvolvido para suportar o BSC;
- A falta de apoio do executivo;
- A necessidade de se interligar o BSC com o sistema de recompensas dos trabalhadores;
- A elevada formação exigida;
- A contínua mudança.

Após a exposição destas dificuldades é dedutível que o processo de implementação do BSC deve ser algo ponderado, que surja de uma necessidade evidente, e que seja desde o início apoiado pelos gestores da organização entre outros factores críticos deste processo.

### 3.2 Necessidade de implementar o BSC

*“O primeiro grande objectivo a esclarecer antes de se iniciar a implementação de um BSC deve ser o conjunto de fundamentos ou razões lógicas e racionais que justifiquem o desenvolvimento do BSC numa organização.” (Santos, 2006, p. 75).*

Implementar o BSC não deve ser uma escolha feita sem inicialmente definir quais os objectivos e o impacto que o BSC vai ter no sistema de gestão da organização.

Explorar as razões de implementar o BSC permite que seja possível medir o processo de implementação e comparar de que forma se estão a cumprir os objectivos que foram propostos no início. Sem metas concretamente definidas, como pode a organização saber que está a progredir? Niven (2002) vai ainda mais longe e afirma que um conjunto de objectivos bem definidos pode orientar trabalho futuro de ligação do BSC aos processos de orçamentação, recompensa e incentivos e de apresentação de resultados.

A seguinte lista sugerida por Niven (2002 p.41) estabelece algumas das razões que devem levar uma organização a implementar o BSC:

- Necessidade de definir novas metas a atingir;
- Necessidade de obter novas soluções para ultrapassar a crise no negócio;
- Necessidade de melhorar os processos de comunicação e educação organizacional;
- Necessidade de alinhar iniciativas de melhoria definidas pela administração.
- Necessidade de definir uma nova estratégia organizacional;
- Necessidade de clarificar a actual estratégia;
- Necessidade de implementar uma nova forma de liderança na organização;

### Parte 3 – O *Balanced Scorecard* na Administração Pública

- Necessidade de alinhar os objectivos individuais com os organizacionais.

Esta lista consiste apenas numa orientação e cada organização deve procurar razões específicas que a levem a implementar o BSC. Afirmção que fundamenta a utilidade deste estudo.

## Parte 4 – As Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento

### 4.1 Caracterização das OGFE

As OGFE, Estabelecimento Fabril do Exército, estão sujeitas pela Lei 61/2006 “aos poderes de direcção e fiscalização do Comando da Logística” e têm a seguinte missão:

Por um lado, satisfazer as necessidades das Forças Armadas de provimento em fardamento, equipamento e diverso material de aquartelamento e bivaque e de, por outro, apoiar a família Militar, através do fornecimento de artigos de utilidade pessoal ou doméstica nas melhores condições de oferta, em termos de preço, qualidade e prazo.

Especificando as OGFE têm os seguintes objectivos:

- Fornecer apoio Logístico de carácter permanente aos ramos das Forças Armadas, às Forças de Segurança, ao Serviço Nacional de Protecção Civil, às Forças Nacionais Destacadas, aos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, entre outros;
- Colaborar com outros organismos ou empresas similares tendo por objectivo o melhoramento do exercício da actividade e de facilitar a preparação da sua mobilização industrial em circunstâncias de guerra ou emergência;
- Colaborar com outros organismos militares e civis em acções de criatividade, inovação e investigação;
- Promover acções para a ocupação da capacidade produtiva excedentária, de modo a manter a sua laboração em bases económicas e sempre de harmonia com a legislação aplicável e as normas superiormente aprovadas;
- Constituir reserva de matérias-primas que assegure uma laboração de no mínimo dois meses, em situação de campanha;
- Fornecer aos militares não só artigos de uniforme, mas também de utilidade particular, produzidos ou não nas suas fábricas.

Fisicamente as OGFE são constituídas pela Sede em Lisboa, local de desenvolvimento da maior parte da sua actividade industrial e comercial. Pela Sucursal do Porto e por diversos pontos de venda em Santa Margarida, Entroncamento, Tomar, Évora, S. Miguel, Terceira e Funchal

A actividade comercial desenvolve-se a partir de duas vertentes:

- O apoio à família militar.

## Parte 4 – As Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento

- O apoio logístico às Forças Armadas e exportação.

A vertente de apoio familiar é desenvolvida no Centro Comercial (CC) de Lisboa e na Secção Comercial do Porto. Tem como objectivo fornecer artigos de fardamento e outros de utilidade particular.

Por outro lado a vertente de apoio logístico e exportação é desenvolvida pelos Serviços Comerciais (SC) que estão organizados para adquirir no mercado os produtos acabados que não façam parte da gama de fabrico do Estabelecimento bem como as matérias-primas necessárias para a sua actividade fabril.

A actividade fabril é constituída pela fábrica de confecção, o corte, a alfaiataria, a fábrica de equipamentos e metalomecânica e ainda uma oficina de manufactura de calçado.

As OGFE são ainda constituídas pelo seguinte órgãos (Anexo C): Centro de Qualidade e Desenvolvimento, o Centro Museológico, o Centro de Organização Informática, os Serviços Industriais (SI), os Serviço Gerais (SG) e ainda pelo Serviços de Finanças e Contabilidade (SFC).

Descritas a actividade e a estrutura das OGFE é necessário perceber, para o relevante neste trabalho quais os instrumentos de controlo de gestão que existem e quais os problemas que estão já identificados neste âmbito.

### 4.2 Os instrumentos de controlo de gestão nas OGFE

A realidade das OGFE não permite ignorar alguns dos problemas com que se depara sejam ao nível financeiro, do pessoal ou do enquadramento legal. Daqui decorre uma impossibilidade de investir que se reflecte na qualidade dos instrumentos ao dispor dos gestores.

As OGFE são ainda prejudicadas pela incerteza que existe decorrente da reestruturação. A impossibilidade de traçar o futuro levanta problemas de eficácia do planeamento estratégico.

Ainda que com o planeamento reduzido, o controlo é efectuado através do orçamento, do relatório de análise económica e financeira, do relatório mensal de segurança, higiene e saúde no trabalho e de mapas personalizados (demonstrações de resultados por funções ao nível de cada departamento ou por clientes) com indicadores financeiros, de gestão de processos operacionais e indicadores de pessoal.

## Parte 4 – As Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento

Entretanto, estes instrumentos são ainda condicionados pelo sistema informático que possui as seguintes debilidades:

- Utilização difícil;
- Ausência de ferramentas de geração de relatórios;
- Reduzida fiabilidade;
- Reduzida informação de controlo.

Daqui é possível concluir que não existe um sistema de controlo de gestão estratégico, nem um sistema de avaliação de desempenho organizacional pelo que é necessário enquadrar o BSC ao nível do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação da Administração Pública (SIADAP).

### 4.3 O *Balanced Scorecard* e o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação da Administração Pública

Apesar da aparente ausência deste trabalho em fundamentação legal, o tema está actual na legislação relativa aos instrumentos de avaliação da Administração Pública.

A lei Nº 66-B/2007 estabeleceu o SIADAP. Este sistema de informação visa:

*“Contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências”* (Lei nº 66-B de 28 de Dezembro de 2007).

Enquanto parte constituinte da administração indirecta do estado, as OGFE, estão no âmbito de aplicação desta Lei e deverão promover a sua articulação com o ciclo de gestão já existente.

No que respeita à avaliação de serviços o SIADAP 1, subsistema integrante do SIADAP, assenta no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR). Este pode ser caracterizado de forma simplista por um conjunto de objectivos, que estipulam a avaliação de desempenho para o exterior da empresa, nomeadamente em três parâmetros: eficácia, eficiência e qualidade. Não se declarando portanto como sistema de gestão, e não ocupando o lugar dos instrumentos de gestão que estão ao dispor da AP.

Mais concretamente o QUAR define os objectivos de topo da organização não explicando no entanto como alcançá-los, como “articular os objectivos”<sup>11</sup> no interior da

---

<sup>11</sup> Entrevista exploratória realizada ao Sr. Dr. Rui Marques formador do Instituto Nacional de Administração. Com o objectivo de recolher informação sobre a relação entre o QUAR e o BSC

#### Parte 4 – As Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento

organização, facto que potencia a aplicação de instrumentos como o BSC<sup>12</sup>. Que permitem definir o caminho através das diversas perspectivas, de forma concreta e explícita, para atingir os objectivos pelos quais a organização vai ser avaliada.

Se já implementado o BSC e outras iniciativas de melhoramento podem favorecer e facilitar a abstracção necessária para formulação de objectivos que constituem o QUAR.

---

<sup>12</sup> Tem também fundamentação no nº 6 do art. 10º da Lei nº 66-B de 28 de Dezembro de 2007: “Os serviços devem recorrer a metodologias e instrumentos de avaliação já consagrados, no plano nacional ou internacional, que permitam operacionalizar o disposto no presente título.”

## Parte 5 - Metodologia

### 5.1 Perguntas de investigação, objectivos e hipóteses

Neste capítulo vai ser exposto o método de investigação utilizado, o objecto de estudo e as técnicas de recolha utilizadas. Descrevendo detalhadamente a sua escolha, a situação em que foram utilizadas e os procedimentos de análise e recolha de dados.

A escolha do estudo de caso como o método de investigação empírica utilizado, é justificado, não só pela necessidade de recolha de informação qualitativa que explique informação quantitativa, como pelo estudo em questão se debruçar sobre uma situação na qual pode haver diversas variáveis em questão (Barañano 2004, p. 100). Entenda-se, para além disto, que se pretende explorar o impacto de um instrumento complexo (o *Balanced Scorecard*) numa organização singular, pelo número de pessoas que a constituem, pelas ligações entre estas e pelo meio em que estão envolvidas.

Classificamos este estudo como explicativo, pelo facto de nos comprometermos a compreender porque razão deve o BSC ser implementado, facto que será exposto com a seguinte definição de perguntas de investigação e hipóteses.

#### **Definição de perguntas e hipóteses**

Desta questão (Porque razão deve o BSC ser implementado nas OGFE?) decorre uma, mais específica que Niven (2003) coloca de forma imperativa: Qual a necessidade de implementar o BSC. Para que seja possível perceber porque deve ser usado este instrumento é preciso, *a priori*, reconhecer a necessidade deste ser implementado, ou seja, procurar as lacunas que justificam esta implementação.

Deve-se conseguir portanto, fazer um ponto de situação do estado do controlo de gestão nas OGFE, compreenda-se comparar a utilização dos instrumentos actuais com o potencial do BSC. Daqui surge a segunda questão a que nos propomos responder: Como é que as OGFE poderiam beneficiar da implementação do BSC?

Após isto ficou claro – e são declarados aqui os nossos objectivos – que a determinação da necessidade de implementar o BSC constitui um passo importante e

## Parte 5 – Metodologia

central desta investigação e que nos propomos ainda a relacionar a necessidade de mudança com a situação actual e com uma situação potencial futura.

As hipóteses possíveis de formular previamente a um estudo, que se entenda relevante, são sempre algo inconsistentes. No entanto com a base teórica que foi revista e com base nos diversos casos de implementação do BSC é possível adiantar para cada pergunta as possibilidades que expõe a resposta às questões de investigação.

### **Qual a necessidade de implementar o BSC nas OGFE?**

A existência de um instrumento de avaliação de desempenho organizacional eficaz em que toda a organização consegue comunicar entre si, em que a mudança é gerida de forma coerente e contínua e em que o sistema de gestão estratégica consegue implementar as estratégias definidas de forma concreta e fundamentada, é o ideal de uma organização. Mas esta não será a realidade de diversas organizações do sector público sabíamos à partida que não era as das OGFE.

Com base nos conhecimentos ministrados ao longo do percurso escolar pode ser constatada uma aplicação da legislação em vigor que sugere: um planeamento de actividades, um controlo orçamental, instrumentos de pilotagem e um sistema de controlo interno voltados para a conformidade legal; a eminente aplicação de sistemas de avaliação de desempenho organizacional - o QUAR; e na parte em que a legislação nada refere, uma dificuldade de negociar objectivos, meios, apresentar resultados e comunicar objectivos decorrentes da maior ou menor capacidade de comunicação, liderança e gestão dos administradores e da maior ou menor vontade dos trabalhadores executarem as suas funções.

A partir deste cenário hipoteticamente credível poderiam haver variações cuja sua referência em nada enriqueceria este estudo, por serem redigidas com falta de fundamento. Destas variações surgem portanto diversas hipóteses, que necessitam de clarificação, e que dão coerência à relevância que atribuímos a este estudo.

**Relativamente à segunda pergunta**, e como esta representa uma derivação da primeira, é necessário comparar o ideal com o real que foi determinado, isto para perceber o potencial que será desenvolvido, através da implementação do BSC. Como linhas guia da investigação para esta pergunta utilizaremos os resultados do primeiro questionário (Apêndice A) que servirá portanto, como base lógica para uma possível implementação do BSC.

## 5.2 Técnicas de recolha de dados

Optou-se por iniciar a investigação pela pesquisa documental, em que o objectivo foi recolher informações sobre os instrumentos que os gestores têm à sua disposição. Esta pesquisa teve como génese um conjunto de entrevistas que pretenderam descobrir e obter os documentos que os mesmos utilizam com mais frequência.

Após caracterização do controlo de gestão, foi efectuado um questionário (Apêndice A), que pretendeu verificar o observado, na fase anterior, e aprofundar determinados assuntos que o controlo de gestão nas OGFE não aborda, quando comparado com o BSC.

O universo de aplicação<sup>13</sup> do questionário são os gestores da OGFE, pelo que é possível inquirir toda a população.

A opção da técnica questionário em detrimento da entrevista deveu-se à necessidade de quantificar a concordância que cada gestor tem com a situação exposta. Pois sem esta quantificação tornar-se-ia menos clara uma comparação, que evidenciasse discórdias e consensos.

O questionário foi realizado<sup>14</sup> em pessoa, com o objectivo de analisar as respostas dos inquiridos e desta forma aprofundar questões que fossem de interesse para o estudo em causa.

Devido a alguma falta de familiarização dos entrevistados com o questionário procurámos explicar todos os conceitos que se revelaram de mais difícil compreensão. Proporcionando desta forma um quadro de referência idêntico para os inquiridos.

A partir da interpretação resultante deste questionário foram realizadas entrevistas qualitativas, semi-directivas, que: abandonam o particular, na medida que analisam questões que decorrem na organização como um todo; ou perscrutam o particular por existirem discrepâncias significativas da maioria dos resultados obtidos.

Foi ainda efectuada uma entrevista que teve como objectivo enquadrar este trabalho no Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP). E possibilitou um enquadramento macro do trabalho nos sistemas de avaliação de desempenho da Administração Pública.

---

<sup>13</sup> Foi adaptado de Niven, P. R. (2003). Balanced scorecard step-by-step for government and non-profit agencies. P. 56.

<sup>14</sup> O questionário foi testado com o TCOR Varela e o MAJ Figueiredo. Este teste permitiu formular as notas que introduzem o Apêndice 4.

## Parte 5 – Metodologia

A sugestão de acções de melhoria (Capítulo 6) foi fundamentada com o auxílio de entrevistas qualitativas, que tiveram o objectivo de aprofundar o estado concreto e específico dos problemas e respectivas soluções, para os quais sugerimos propostas.

No caso específico da fundamentação de propostas de valor iniciámos a investigação com entrevistas qualitativas aos SC e ao CC (Apêndice C), nomeadamente às pessoas que têm contacto com os clientes, que foram seguidas de uma fase quantitativa.

Utilizámos portanto, nesta fase, um questionário (Apêndice D) que teve como objectivos determinar:

- Qual a propostas de valor que os clientes do CC valorizam nas OGFE;
- Qual a proposta de valor que valorizariam mais para o futuro do CC;
- Determinar quais as lacunas de propostas de valor em cada secção;

A base de todo o questionário são os objectivos que a organização terá de enfatizar para atingir as propostas de valor: Preço, Variedade, Atendimento, Qualidade, Funcionalidade e Serviços especiais.

A escolha da técnica deve-se à necessidade de descrever as preferências dos clientes do CC comercial.

A população, amostragem e erro de amostragem foram calculados no Apêndice E. A amostragem escolhida foi a amostragem acidental em que a formação da amostra é efectuada pelos elementos que vão aparecendo. A representatividade do questionário foi dificultada pela ausência de uma estimativa da quantidade de clientes que as OGFE têm em determinado período. Porém admitimos um erro de amostragem de aproximadamente 10%.

## Parte 6 – Análise e discussão de resultados

### 6.1 Interpretação de resultados

Esta secção do trabalho faz a ligação entre a parte teórica e o questionário ao mesmo tempo que se realiza a interpretação e análise dos dados recolhidos. O texto encontra-se organizado por perguntas, convergindo no fim para uma resposta à pergunta que fundamenta este questionário.

A apresentação de um quadro geral com a resposta às perguntas, a média e o desvio padrão (Apêndice F) permitiu uma orientação indispensável para a verificação da coerência das respostas.

**Pergunta 1.** Se não for criado o relatório de avaliação de desempenho da organização durante um mês ninguém notará.

Pretende-se demonstrar se os instrumentos de controlo de gestão são ou não utilizados de forma regular ou se fazem parte da actividade dos gestores.

Os instrumentos analisados não fornecem aos gestores, informação que complete todas as necessidades que estes têm para poder decidir, gerir os recursos e os processos que lhes estão incumbidos. Um gestor deixou bem claro que era a favor de um sistema de medição e avaliação de desempenho motivador e transparente.

A área de especialização dos gestores é também razão para a não utilização de sistemas deste tipo, que fornecem dados pouco claros para quem não domina a linguagem.

Ainda assim os gestores no geral afirmaram que utilizam os instrumentos e mostraram-se interessados em instrumentos com indicadores multidimensionais, capazes de quantificar de forma correcta o esforço que está a ser desenvolvido.

Conclusão: Quem os compreende usa-os com mais frequência, porém não auxiliam nem servem de referência para todos os gestores.

**Pergunta 2.** Conseguimos criar valor de bens intangíveis tais como: inovação e conhecimento dos empregados, relações com os clientes e uma cultura organizacional forte.

Pretende-se apurar se a organização tem a noção de como consegue converter bens intangíveis em valor.

As respostas tenderam para uma incerteza que não nega que seja possível criar valor, porém é extremamente difícil de quantificar e de afirmar com toda a certeza.

## Parte 6 – Análise e discussão de resultados

Conclusão: A indecisão em quantificar esta pergunta de forma significativa provou que não é evidente a criação de valor a partir de bens intangíveis.

**Pergunta 3.** Temos uma estratégia (ou tivemos estratégias) mas deparámo-nos com grandes dificuldades em implementá-la.

É um problema comum a diversas empresas e é necessário analisar se os gestores entendem que a estratégia está a ser executada ou não. Visto que estamos perante a ausência de um sistema de gestão da estratégia abre-se a oportunidade do BSC assumir essa posição.

A interpretação a esta pergunta foi feita de diversas formas que foi necessário esclarecer.

Conclusão: Nenhum dos gestores afirma existir uma estratégia concretamente definida nas OGFE, existe portanto uma completa ausência de cultura estratégica neste estabelecimento.

**Pergunta 4.** Raramente revemos as nossas medidas de desempenho<sup>15</sup> e raramente são feitas sugestões para novos e inovadores indicadores.

Pretende-se quantificar qual a frequência com que a empresa revê os seus indicadores, para que seja possível perceber se a alteração do rumo da empresa e a execução de iniciativas levam a alterações no sistema de avaliação de desempenho organizacional.

Conclusão: A organização não altera as medidas de desempenho de forma a acompanhar as decisões que toma porém também não é usada uma variedade de indicadores que justifique a utilidade deste procedimento.

**Pergunta 5.** Os gestores estratégicos<sup>16</sup> passam a maioria do tempo reunidos discutindo as variações ao que foi planeado e ao nível dos assuntos operacionais.

Se isto acontecer revela que os gestores não conseguem controlar os desvios ao nível operacional e portanto existe uma falha de comunicação entre o nível superior da gestão e o nível operacional.

---

<sup>15</sup> Exemplos de medidas de desempenho/indicadores são: Margem de lucro sobre as vendas, Índice de satisfação do cliente, Frequência de devoluções, Valor acrescentado por empregado.

<sup>16</sup> Por gestores estratégicos entenda-se aqueles que são responsáveis pela formulação da estratégia e que estão condicionados pela incerteza do ambiente económico. (Chiavenato, 2004).

## Parte 6 – Análise e discussão de resultados

Ainda que os resultados do questionário pareçam ser elucidativos é necessário ressaltar que nem todos os gestores têm a mesma capacidade de comunicação e nem todos os empregados têm a mesma capacidade/vontade de compreender o que é esperado deles.

Conclusão: Tal não se verifica nas OGFE, os trabalhadores entendem o que têm de fazer e as ordens são executadas de forma correcta.

**Pergunta 6.** A orçamentação na nossa organização é baseada em dados históricos.

Os orçamentos não deverão ser baseados em estimativas dos anos anteriores para fazer face à inflação, deverão estar de acordo com as iniciativas, os planos de acção e os planos globais da empresa. O BSC auxilia neste processo ao indicar como é que os objectivos estratégicos são concretizados nas diversas perspectivas.

Conclusão: Apesar de fundamentalmente histórica é cruzada com base em alterações previsíveis.

**Pergunta 7.** Os nossos empregados não têm uma noção sólida da nossa missão, visão e estratégia.

Os empregados não têm frequentemente uma noção da direcção em que a empresa vai, ou seja, por vezes o núcleo que define todas as acções da empresa não é bem entendido e os colaboradores não são guiados por esse interesse, nem as acções se encontram alinhadas para o mesmo propósito.

Conclusão: Ainda que não seja totalmente evidente, falta um sentido de pertença e integração com a missão das OGFE de que os gestores se conseguem aperceber.

**Pergunta 8.** Os nossos empregados desconhecem como é que as acções que desempenham no dia-a-dia contribuirão para o sucesso da organização.

Através do desdobramento do *Balanced scorecard* existe uma divulgação das metas que cada colaborador deverá atingir, dando a estes a possibilidade de alinhar a sua actividade e esforço com os objectivos globais da empresa. Nesta particularidade existe coincidência entre o BSC e o SIADAP, o que poderá facilitar a adopção de ambos em simultâneo.

A ligação aos empregados e maior ou menor interacção com estes foi o que transpareceu nesta pergunta, no geral o esforço que os gestores fazem em transmitir estas informações/orientações vão possibilitar maior noção do que a organização pretende atingir.

## Parte 6 – Análise e discussão de resultados

**Conclusão:** A falta de divulgação de uma estratégia por toda a organização e a ausência de grelhas de avaliação por objectivos, não permitem que os empregados estejam tão motivados como poderiam estar se realmente percebessem o que estavam a atingir.

**Pergunta 9.** Não existe concentração da avaliação de desempenho organizacional na organização.

A não existência de concentração na avaliação de desempenho organizacional revela que, a organização não pratica uma avaliação que aproveita oportunidades para melhorar o sistema de avaliação, ou então torna o processo fragmentado e complexo.

O SFC é o incumbido desta tarefa, mas os SG também o são no âmbito do pessoal, portanto não existe concentração do processo de desempenho organizacional.

Além disto não existe uma avaliação que se possa designar de organizacional, ou seja, que avalie diversas dimensões de forma abrangente e única.

**Conclusão:** Não existe concentração da avaliação de desempenho organizacional.

**Pergunta 10.** Temos várias iniciativas que decorrem actualmente na organização e é possível que nem todas sejam de natureza estratégica.

A natureza estratégica das iniciativas pressupõem que estas permitam à organização diferenciar-se na criação de valor para os seus clientes. Se existirem iniciativas e por conseguinte investimento sem que haja um incremento de valor então a empresa não está a servir os clientes de forma eficiente.

A ausência de definição de estratégia deixa esta pergunta com pouco significado, no entanto consegue-se constatar pelo plano de actividades de 2008, que os investimentos são efectuados com consequências que podem ser estratégicas, embora tal não esteja explanado em nenhum documento.

**Conclusão:** As OGFE fazem investimentos tendo em vista o desenvolvimento de competências dos colaboradores, que se ligadas à estratégia e a outros investimentos nos sistemas de informação colmataria as falhas dos activos intangíveis.

**Pergunta 11.** Existe pouca contabilidade relativa ao que executamos em grupo<sup>17</sup>.

Nas tarefas que envolvem diversos departamentos surgem, em organizações que não têm implementadas metodologias como o *Activity Based Costing* (ABC), a impossibilidade de quantificar quais os custos ou proveitos da interacção entre os diversos sectores.

Aqui resta referir que a contabilidade tradicional não fornece os dados da forma mais útil para os gestores, sendo que os serviços de apoio e o trabalho em equipa, não têm lugar de destaque, quando obtêm performances acima do esperado, até porque nada se espera.

Conclusão: Não existe contabilidade relativamente ao que é executado em grupo.

**Pergunta 12.** As pessoas tendem a ficar nos seus “recantos”, e como resultado disto existe pouca colaboração entre departamentos.

A ausência de uma convergência de objectivos de cada departamento/sector/unidade de negócio leva a que cada um destes concentre o seu esforço na prossecução de objectivos sectoriais. O *Balanced Scorecard* pretende alinhar os objectivos das diversas unidades de negócio com os objectivos globais da organização.

Conclusão: Não existe trabalho de equipa nas OGFE de forma generalizada.

**Pergunta 13.** Os nossos empregados têm dificuldade em aceder a informação crítica<sup>18</sup> que necessitam para melhor servir os clientes.

Os empregados necessitam de informação que lhes permita aperceberem-se do seu papel na organização e de que forma eles pode contribuir para criar valor (ajudar a organização a diferenciar-se) com a sua actividade. Na ausência desta incorremos no conformismo ou na incapacidade de melhorar.

O problema que assume maior relevância nesta área é o sistema informático, desactualizado, demorado, pouco eficaz e dispendioso.

Conclusão: Existe concordância embora não se sinta com a mesma intensidade em todos os departamentos. Sendo os menos afectados os SFC, o CC e os SI.

**Pergunta 14.** As prioridades na organização são impostas com base em necessidades correntes ou como resposta a emergências.

Acontece por não existir um instrumento de controlo de gestão prospectivo.

---

<sup>17</sup> Relativamente às actividades que são realizadas por diversos departamentos surgem, devido às limitações da contabilidade analítica, uma ausência de contabilização do esforço que foi realizado em conjunto pelos diversos departamentos.

<sup>18</sup> Por informação crítica entenda-se o seu papel na organização e de que forma ele pode contribuir para criar valor com a sua actividade.

Conclusão: Ocorre com frequência nas OGFE.

**Pergunta 15.** O ambiente em que operamos encontra-se em mudança e como tal também nós teremos que mudar.

O *Balanced Scorecard* permite analisar a mudança de estratégias e portanto é um instrumento de gestão de mudança que auxilia a organização monitorizando essa transição.

As OGFE desde a guerra colonial funcionam com excesso de pessoal e aproveita uma parcela reduzida da sua capacidade de produção. Isto leva a que os custos de manutenção e pessoal aumentem relativamente às vendas e neutralizem os esforços de melhorar a produtividade.

Conclusão: Todos os gestores entendem que as OGFE estão numa fase de mudança – mais concretamente de reestruturação.

**Pergunta 16.** Enfrentamos pressões crescentes por parte dos «*stakeholders*» a fim de demonstrar resultados.

O *Balanced Scorecard* por ser simples e conciso permite à organização partilhar e comunicar com os Stakeholders os objectivos e assim transmitir um *feedback* do estado em que se encontra. Permitindo uma comunicação completa, clara e transparente que pode auxiliar em negociações ou apresentações de resultados.

Sobretudo os fornecedores exercem pressões por pagamentos demorados.

Conclusão: No geral os gestores não sentem pressões significativas dos *stakeholders*.

**Pergunta 17.** Não definimos alvos para indicadores de desempenho financeiro e não financeiro.

Na Economia do Conhecimento<sup>19</sup> é importante que a organização considere que não são apenas os activos tangíveis que prosseguem os objectivos da empresa mas também o capital intelectual, organizacional e de informação. Estes necessitam de acompanhamento e controlo pois conferem ao gestor informações sobre o estado dos objectivos da empresa.

O Centro Comercial e os Serviços Comerciais desenvolvem indicadores não financeiros – relacionados com a gestão operacional e com os clientes. Para além dos indicadores de pessoal que existem ao nível da organização.

---

<sup>19</sup> Refere-se ao uso de conhecimento para produzir proveitos económicos. É um termo introduzido por Drucker P. em 1966 no livro *The Effective Executive*.

## Parte 6 – Análise e discussão de resultados

Conclusão: Entendemos que é manifestamente insuficiente e devia ocorrer em toda a organização.

**Pergunta 18.** Não conseguimos articular a nossa estratégia num documento de uma página ou num mapa.

Os mapas de estratégia permitem oferecer um mapa conciso de como atingir a estratégia da empresa.

Conclusão: Não existe estratégia e ainda que existisse o planeamento é caracterizado por detalhe, exaustividade e ausência de ligações entre departamentos.

**Pergunta 19.** Por vezes tomamos decisões que são benéficas a curto prazo mas que podem ser prejudiciais no longo prazo.

Ponderar os resultados a curto prazo com a criação de valor a longo prazo é um dos problemas que surge, nas organizações, quando é pedido aos gestores que apresentem resultados no curto prazo. O BSC fornece um percurso que indica como a organização criará valor a longo prazo.

Exemplo é o Sistema Informático que tem vindo a ser alvo de manutenção pela impossibilidade de realizar um investimento significativo na substituição por um novo.

Conclusão: Acontece mais do que é desejável em grande parte devido ao valor avultado de passivo que restringe o investimento.

Numa leitura geral dos resultados obtidos as OGFE necessitam da implementação do BSC, e em grande parte esta necessidade surge da insuficiência da legislação em acompanhar a evolução dos sistemas de controlo de gestão.

Os instrumentos ao dispor dos gestores são pouco intuitivos, detalhados em demasia, e virados para o passado. Não referem a construção nem a execução da estratégia, bem como a sua divulgação.

Os gestores são de referenciar positivamente pela comunicação eficaz de objectivos, de informação crítica e tentativa de alinhamento dos colaboradores com a missão da organização. Também relativamente aos investimentos que são feitos se verifica que apesar de não estar definida uma estratégia há convergência com as principais fontes de lucro e que há uma aposta na qualificação de pessoal porém as propriedades dos activos intangíveis<sup>20</sup> levam a que estes investimentos sejam infrutíferos.

---

<sup>20</sup> Assunto tratado mais à frente, nas Acções de Melhoria.

## 6.2 Acções de melhoria

Optámos por começar pelo problema que entendemos assume mais significado, pois uma organização sem descrição da estratégia não consegue saber quando está a dirigir-se para o sucesso.

Como já referido, a estratégia é um processo contínuo e necessita de fundamentação. Isto significa, esclarecer a missão, apurar valores e estudar o ambiente externo ponderando ameaças e oportunidades com o objectivo de convergir para o absolutamente necessário: definir uma proposta de valor. Assim que a organização conseguir diferenciar-se ser-lhe-á possível atingir o sucesso. Mas tal só se conseguirá se houver um esforço conjunto de toda a organização, um impulso da liderança, uma base lógica e um *sponsor*<sup>21</sup>. Após reunidos estes elementos estaríamos prontos a implementar o BSC.

A missão não revela discussões e está definida propositadamente de forma exaustiva na caracterização da unidade, já referida.

Quanto aos valores, do cruzamento de dados recolhidos através de uma lista de valores que foi distribuída a todos os gestores foi definida a seguinte tabela de valores.

Quadro 3: Lista de valores

|                  |   |
|------------------|---|
| Adaptabilidade   | Adaptabilidade de às diferentes realidades com que se depara e às variações de mercado. |
| Credibilidade    | Primar pela excelência na qualidade   |
| Motivação        | Incentivar cada individuo a evoluir pessoalmente e alinhado com a empresa.              |
| Organização      | Organização de recursos e processos de forma coordenada a todos os níveis.              |
| Dinamismo        | Ter vontade de inovar, mudar e melhorar.  |
| Profissionalismo | Entrega e compromisso com o trabalho.   |

O passo seguinte, entendemos que deve ser o mapa da estratégia, por não estar descrita a estratégia, o mapa da estratégia surge como a solução ideal. O leitor atento já terá reparado que saltámos a visão, aqui surge um tabu, pois à data era desconhecido o futuro das OGFE. Entendemos que não estamos em posição de sugerir propostas até

---

<sup>21</sup> Niven (2002) refere que as responsabilidades do *sponsor* são: ser o "dono" do projecto BSC; ligar a equipa BSC à estratégia e às metodologias; manter comunicação com a gestão executiva; atribuir recursos humanos e financeiros à equipa; providenciar o suporte e o entusiasmo ao BSC através da organização.

## Parte 6 – Análise e discussão de resultados

porque a incerteza não serve de fundamento para as propor e este não é o objectivo do nosso trabalho.

Observámos pela pesquisa documental, que a situação financeira da empresa é precária e deve ser a convergência dos esforços da organização. A perspectiva financeira deve ficar no topo, sem descurar a missão, como é fundamental dos serviços públicos, procurando reduzir consideravelmente o montante em dívida das OGFE, que as condiciona em todos os aspectos.

Aqui é necessário definir objectivos de produtividade e de crescimento, reduzir custos ou aumentar as receitas. Duas sugestões principais surgiram: aumentar os clientes do Centro Comercial e aumentar a produtividade. Aumentar clientes é um objectivo de longo prazo e partirá das sugestões que faremos para a perspectiva clientes. Quanto ao aumento de produtividade acreditamos que decorra da normal implementação do BSC, ou seja das melhorias conseguidas a nível de processos internos pela utilização deste instrumento.

À perspectiva financeira é necessário ligar os resultados da perspectiva clientes, processos internos ou aprendizagem e desenvolvimentos.

Na tentativa de definição de uma proposta de valor apercebemo-nos que as OGFE têm subjacentes duas formas de diferenciação, uma para cada cliente, Exército e clientes do Centro Comercial.

Para o cliente exército verifica-se uma estratégia de diferenciação de «soluções completas para clientes»<sup>22</sup>:

- As OGFE fornecem «*packs*» de vestuário personalizados para o Exército;
- Tem uma série de serviços especiais pré-venda e pós-venda, nomeadamente:
  - Distribuição;
  - Vantagem de evitar formalidades legais ao possuir um estabelecimento fabril próprio (Decreto lei 197/99 art. 77º nº 1 alínea f));
  - A existência de uma reserva estratégica em situação de conflito armado;
  - Controlo de qualidade rigoroso.

Porém a maior lacuna nesta estratégia é o relacionamento com o cliente, que é pautado por falta de coordenação e planeamento das encomendas às OGFE, enquanto devia ser caracterizado por um serviço de excelência.

Este problema ligado às perspectivas de processos internos permitirá apurar de que forma prejudica as OGFE e o que é necessário fazer para melhorar o relacionamento com o cliente.

---

<sup>22</sup> Observámos também a possibilidade de estabelecer uma estratégia de liderança por produto, porém era necessário capacidades tecnológicas e de inovação que actualmente as OGFE não têm ao dispor.

## Parte 6 – Análise e discussão de resultados

Por outro lado, para os clientes do CC, as OGFE estão empenhadas numa estratégia de diferenciação que não coincide com os dados recolhidos pelo questionário elaborado. Os resultados do questionário permitem analisar (Apêndice G) as discrepâncias entre a estratégia que se pretende e a que existe.

Resumindo o CC devia, segundo os dados recolhidos, optar por uma perspectiva de “soluções completas para o cliente” ao invés de uma de “excelência operacional” que neste momento está longe de ser alcançada. Qualidade, atendimento e serviços especiais são os pontos fortes do CC que necessitam de um aumento de variedade para atingir de forma completa a diferenciação.

Porém as propostas de ligação efectuadas são feitas com base no que o CC almeja no momento e as sugestões nas propostas seguinte são feitas com base na diferenciação por excelência operacional.

Para a perspectiva processos internos mantém-se a necessidade de dividir o texto em duas partes.

Para o cliente Exército segundo Kaplan e Norton (2004) as OGFE devem:

- A nível da gestão operacional: melhorar as redes de fornecedores e personalizar a venda de produtos e serviços. Pelo que entendemos que a existência de intermediários entre as unidades e as OGFE contribui para um serviço não personalizado e dificultam a comunicação, pelo menos neste momento é o que acontece com o Depósito Geral de Material do Exército (DGME).
- Ao nível da gestão de clientes é necessário desenvolver um forte relacionamento com os clientes e desenvolver conhecimento acerca das suas necessidades.

Para os processos ligados à inovação o esforço da organização deve ser no sentido de identificar novas oportunidades para servir o cliente e antecipar-se às futuras necessidades dos clientes (também este tópico poderia resolver o problema do relacionamento referido na perspectiva clientes).

Ao nível regulamentar e social os autores sugerem: obter aprovação dos legisladores para o lançamento de produtos novos e contribuir para a comunidade.

Para o CC os processos internos que entendemos serem mais preocupantes e estão ligados a esta estratégia de diferenciação são:

- Gestão operacional: a gestão do risco financeiro e relacionamento excepcional com os clientes;
- Gestão de clientes: oferecer a variedade desejada de produtos e serviços e melhorar os processos de encomenda dos clientes;

## Parte 6 – Análise e discussão de resultados

- Ao nível da inovação: a inovação dos processos (processos de fabrico processos compra a fornecedores, redução do papel nos processos internos, etc.);
- Ao nível regulamentar e social: promover a segurança e a higiene no trabalho e contribuir para a comunidade.

Para a perspectiva aprendizagem e crescimento as prioridades devem ser analisadas com base no que foi definido para a perspectiva processos internos. Isto significa que as prioridades de formação, desenvolvimento dos sistemas informáticos e motivação e alinhamento devem sustentar o melhoramento dos processos internos.

Ainda que exista um esforço de investimento nas OGFE entende-se que este não é explícito nem suficiente porque não respeita a diferença que os activos intangíveis têm dos activos tangíveis e financeiros, como explica Kaplan e Norton (2001):

- A criação de valor é indirecta e como tal não exerce impacto directo sobre os resultados financeiros;
- O valor depende do contexto, se estiver alinhado com a estratégia cria valor, se não então é inútil, pouco significativo ou está latente;
- O valor é potencial, pelo que o investimento não representa uma estimativa fiável do valor para a organização;
- E na nossa opinião a mais importante: os activos intangíveis actuam em conjunto, ou seja, raramente actuam isolados e ainda menos se isolados da estratégia e da organização.

Assim para cada cliente entende-se que deverão ser estabelecidos os seguintes objectivos nesta perspectiva:

Para o cliente Exército: Criação de um banco de dados sobre os clientes (Unidades)<sup>23</sup>, focar a atenção dos colaboradores no cliente e sem descurar os colaboradores, formá-los nestes dois itens.

Para o CC: criação de meios informáticos para comunicação com os clientes, renovar os meios informáticos tendo como objectivo acelerar os processos, e ainda fomentar a comunicação e partilha de boas práticas entre colaboradores.

O que acabámos de referir permitirá à organização concentrar-se no futuro, para onde pretende ir, o que terá que fazer para conseguir o sucesso que está materializado na perspectiva financeira.

A elaboração deste esboço de mapa da estratégia consistiu em proporcionar uma ideia do que o BSC pode fazer pelas OGFE. Apesar de ter sido referido muito do que falta fazer,

---

<sup>23</sup> Implicava um aumento de comunicação entre estes.

## Parte 6 – Análise e discussão de resultados

também existem aspectos que estão já a um nível de excelência relativamente elevado, veja-se o exemplo da qualidade. Tais não foram referidos por não serem necessários melhoramentos, porém devem constar do mapa de estratégia e do BSC em níveis aceitáveis e ainda deve ser ponderado se os recursos que estão a ser gastos não são em excesso.

Este esboço considera-se inacabado, a nossa sugestão mais pertinente é a gestão das OGFE proceder a um exame crítico do que aqui foi exposto, tendo como objectivo ajustar particularidades que nos tenham passado despercebidas ou que tenham sido mal interpretadas e completar o que começámos.

São pertinentes e possíveis de realizar neste momento, algumas sugestões relacionadas com outras falhas que foram encontradas, durante a aplicação do questionário de determinação de necessidade.

### ***Ownership***

A nossa proposta para a concentração da avaliação de desempenho, ou seja, da “*ownership*” do BSC quando implementado, são os Serviços Gerais. Afirmção é justificada com base na sugestão de Niven (2002), e no questionário realizado, que refere que o *sponsor* do BSC deve ser alguém que revele entusiasmo e que esteja disposto a melhorar, desenvolver, refinar e implementar o BSC de forma religiosa.

### ***Balanced Scorecard***

Após criação do mapa da estratégia, a definição de indicadores e a aplicação dos cinco princípios é fundamental para que a organização possa tirar partido de todo o potencial deste instrumento. Com este passo é possível resolver os seguintes problemas:

- Insuficiente definição de indicadores não financeiros;
- Existência de um sistema de informação para os gestores que não seja intuitivo, sucinto, fácil de compreender e que foque a atenção para o que é importante em diversas áreas;
- Ausência de divulgação da estratégia em termos operacionais;
- Inexistência de contabilidade do que é feito em grupo – O BSC refere-se a objectivos da organização e os indicadores dependem do trabalho de grupo;
- Incentivo ao trabalho em equipa – cada departamento aperceber-se-á da necessidade de interagir com outros para cumprir objectivos da organização.

Não queremos terminar referindo que implementar o BSC e os princípios é o último passo para resolver as necessidades que encontrámos. Pode surgir que na implementação do BSC o mapa da estratégia tenha que ser reformulado, por exemplo. Várias são as

## Parte 6 – Análise e discussão de resultados

dificuldades e é necessário ter sempre presente que este é um processo contínuo e deve ser sempre visto com espírito crítico para o controlo de gestão não cair na monotonia.

## Conclusão

A resposta à primeira pergunta de investigação apoiou e concretizou especificamente a hipótese proposta. Foi possível confirmar que existia o controlo de gestão esperado nas OGFE e conseguimos ainda descobrir outras falhas que ampliaram a nossa visão.

Pudemos apurar que não existia uma estratégia devido à incerteza acerca do futuro das OGFE. O que tem implicações na ausência de uma cultura organizacional voltada para a estratégia.

Pudemos ainda perceber que os colaboradores da organização não estão totalmente cientes da missão, valores e visão, até porque os mesmos não são divulgados ou definidos. Isto leva a uma ausência de compromisso com as OGFE que pode ser ampliada com o passar do tempo e originar consequências como improdutividade e absentismo.

A avaliação de desempenho organizacional é parcial, não ligada à estratégia e não está centralizada com o intuito de sofrer alterações que a adaptem à mudança no interior e exterior das OGFE.

O trabalho em equipa não é habitual e os instrumentos de controlo de gestão não valorizam este aspecto, ignorando a criação de sinergias que acrescentam valor à organização.

O planeamento é pouco eficaz e obriga a uma actividade intensa e ingrata de controlo após o acontecimento, potenciando a reacção à acção. Sem a possibilidade de determinar o impacto de longo prazo.

O aspecto que dispensaria a implementação do BSC é sobretudo a comunicação entre gestores e colaboradores que decorre com toda a eficácia.

O QUAR não pode ser esquecido pela concretização da avaliação de desempenho ao nível organizacional e o foco que permite à organização. Porém o BSC implementado antes do QUAR seria vantajoso na medida que preparava a organização para uma metodologia que será usada inevitavelmente.

A resposta à segunda pergunta passou por apresentar soluções para as OGFE. Foi sugerido um conjunto de valores, uma estratégia, uma proposta de valor e ainda diversos pontos que o BSC identifica serem pertinentes para melhorias.

A definição da proposta de valor salienta-se pelo reflexo que poderá vir a ter na perspectiva financeira, ponto crítico do sucesso da missão das OGFE.

Ao nível dos recursos humanos as restrições impostas evitam a resolução de problemas que influenciam todos os activos intangíveis da organização. Retirando a

possibilidade de gerir o que, Kaplan e Norton em todas as suas obras, bem como outros autores, consideram, as fundações da organização.

Este trabalho está inacabado relativamente à segunda pergunta. Porém forneceu uma contribuição inicial para um processo (implementação do BSC) que se avançar encontra aqui uma justificação. Uma linha guia para a verificação da concretização de mudança.

Poderão ainda ser respondidas no futuro perguntas que têm génese neste trabalho e se referem às OGFE:

- Estamos a apostar nas propostas de valor mais vantajosa economicamente?
- Devemos mudar de instrumento de controlo estratégico?
- Qual a melhor proposta de valor para o cliente Exército?
- A nossa orientação estratégica deve ter a perspectiva financeira no topo?

Estas perguntas partem de sugestões que carecem de confirmação, apesar de terem sido fundamentadas. Não pretendemos estabelecer uma mudança nas OGFE, pois não sabíamos, com todo o rigor necessário, a direcção em que seguir. Quando estiver esclarecida essa direcção será possível responder de forma mais ambiciosa e que permita às OGFE atingirem os objectivos que estão afectos à sua missão.

# Bibliografia

## Livros

BARAÑANOS, A. M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão – Manual apoio à realização de trabalhos de investigação*. 1ª Edição, Edições Sílabo. Lisboa.

CARVALHO, J., Gomes, A., Nogueira, S. e Ribeiro, N. (2007). *O balanced scorecard aplicado à administração pública*. Publisher Team. Lisboa.

CHIAVENATO, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. 3ª Edição, Elsevier. Rio de Janeiro.

DUPUI, Y. e Roland, G. (1992). *Manual de controlo de gestão*. Edições CETOP. Mem Martins.

JORDAN, H., Neves, J. e Rodrigues, J. (2007). *O controlo de gestão – ao serviço da estratégia e dos gestores*. 7ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.

KAPLAN, R. S. e Norton, D. P. (1997) *A estratégia em acção: Balanced Scorecard*. Campus. Rio de Janeiro.

KAPLAN, R. S. e Norton, D. P. (2001). *The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. 1<sup>st</sup> Edition, Harvard business School Press. Boston, Massachusetts.

KAPLAN, R. S. e Norton, D. P. (2004) *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo activos intangíveis em resultados tangíveis*. Informação adicional. 5ª Edição, Elsevier. Rio de Janeiro.

KAPLAN, R. S. e Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. 1<sup>st</sup> Edition, Harvard business School Press. Boston, Massachusetts.

NIVEN, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons. New Jersey.

NIVEN, P. R. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and non-profit agencies*. John Wiley & Sons. New Jersey.

NIVEN, P. R. (2005). *Balanced scorecard diagnostics – Maintaining maximum performance*. John Wiley & Sons. Hoboken, New Jersey.

PINTO, F. (2007). *Balanced scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. 1ª Edição, Edições Sílabo. Lisboa.

PORTER, M. (2007). *Estratégia e vantagem competitiva*. Público.

SANTOS, R. (2006) *Balanced scorecard em Portugal – visão estratégia e entusiasmo*. 1ª Edição, Editora Pergaminho. Cascais, Portugal.

## **Revistas**

KAPLAN, R. S. e Norton, D. P. – Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**. Setembro-Outubro, Vol. 78, Nº5 (2000), 167-172.

KAPLAN, R. S. e Norton, D. P. – Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**. Setembro-Outubro, Vol. 71, Nº 5 (1993), 134-147.

KAPLAN, R. S. e Norton, D. P. – The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**.. Janeiro-Fevereiro, Vol. 70, Nº1 (1992), 71-79.

KAPLAN, R. S. e Norton, D. P. – Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**. Janeiro-Fevereiro, Vol. 74, Nº 1 (1996), 75-85.

## **Legislação**

Lei n.º 66 – B/2007 de 28 de Dezembro. *Diário da república n.º 250/2006 – I Série A.*  
Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 66 – B/2007 de 28 de Dezembro. *Diário da república n.º 250/2006 – I Série A.*  
Assembleia da República. Lisboa.

Decreto-lei n.º 197/99 de 8 de Junho. *Diário da República n.º 132/99 - I Série A.* Ministério  
das Finanças. Lisboa.

Decreto-lei n.º 61/2006 de 21 de Março. *Diário da república n.º 57/2006 – I Série A.*  
Ministério da Defesa Nacional. Lisboa.

# Anexos

## Anexo A – Quadros

Quadro 1: Um exemplo de classificação dos problemas de gestão.

| Nível Horizonte \ Natureza – Objecto  | Finalização<br>O que vamos fazer?                                   | A organização<br>Por que tarefas e meios?                         | A animação<br>Como Utilizar melhor esses meios?  |
|---|---|---|--|
| A Estratégia<br>A definição das relações com o ambiente                     | Por exemplo<br>Escolha dos produtos a fabricar                      | Por exemplo<br>Repartição das actividades entre diferentes países | Por exemplo<br>Estabelecimento de um plano descrevendo os objectivos estratégicos            |
| A optimização<br>A escolha das melhores soluções para realizar a estratégia | Por exemplo<br>Repartição de objectivos de produção                 | Por exemplo<br>Repartição dos meios de produção                   | Por exemplo<br>Estabelecimento de um sistema de cálculo dos custos (contabilidade de gestão) |
| A execução<br>A aplicação das soluções por operações adaptadas              | Por exemplo<br>Definição das actividades quotidianas de uma oficina | Por exemplo<br>Repartição de actividades entre diferentes pessoas | Por exemplo<br>Definição e controlo dos tempos de execução                                   |

Adaptado de Dupuy e Roland (1992). *Manual de controlo de gestão*. P. 21.

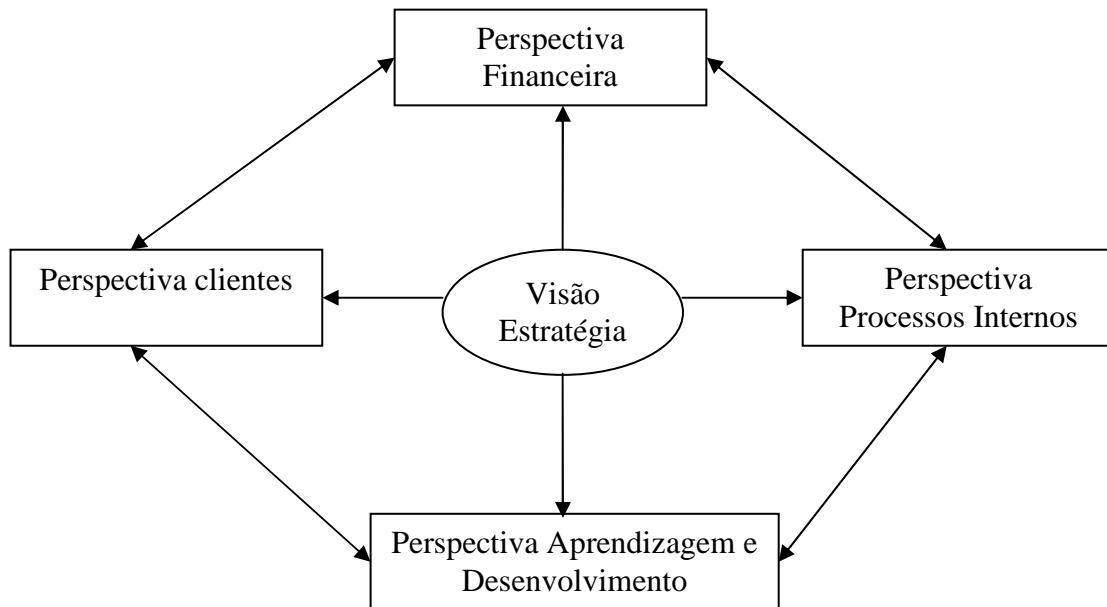
Quadro 2: Objectivos da perspectiva do cliente, para as diferentes proposições de valor.

|                                     |  |  |   |  |
|-------------------------------------|--|--|---|--|
| Excelência operacional              | Oferecer produtos e serviços consistentes, no prazo oportuno e com um custo reduzido |  |   |  |
|                                     | Fornecedor que ofereça melhor preço  | Qualidade alta e consistente                   | Compra rápida                                 | Variedade adequada                     |
| Liderança do produto                | Produtos e serviços que surpreendam pela funcionalidade e inovação                   |  |   |  |
|                                     | Produtos de alto desempenho: velocidade, tamanho, precisão, peso...                  |  | Pioneirismo no mercado                        | Penetração em novos segmentos          |
| Soluções completas para os clientes | Fornecer a melhor solução total para nossos clientes                                 |  |   |  |
|                                     | Qualidade das soluções oferecidas  | Número de produtos por serviços e por clientes | Retenção de clientes                          | Rendibilidade do cliente a longo prazo |
| Aprisionamento (lock in)            | Altos custos de oportunidade para os clientes  |  | Oferecer variedade e acessibilidade           |  |
|                                     | Fornecer padrão muito utilizado  | Inovação numa plataforma estável               | Agregar valor para os produtos complementares | Fornecer ampla base de clientes        |

Adaptado de Kaplan e Norton (2004) *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo activos intangíveis em resultados tangíveis*. (p.44).

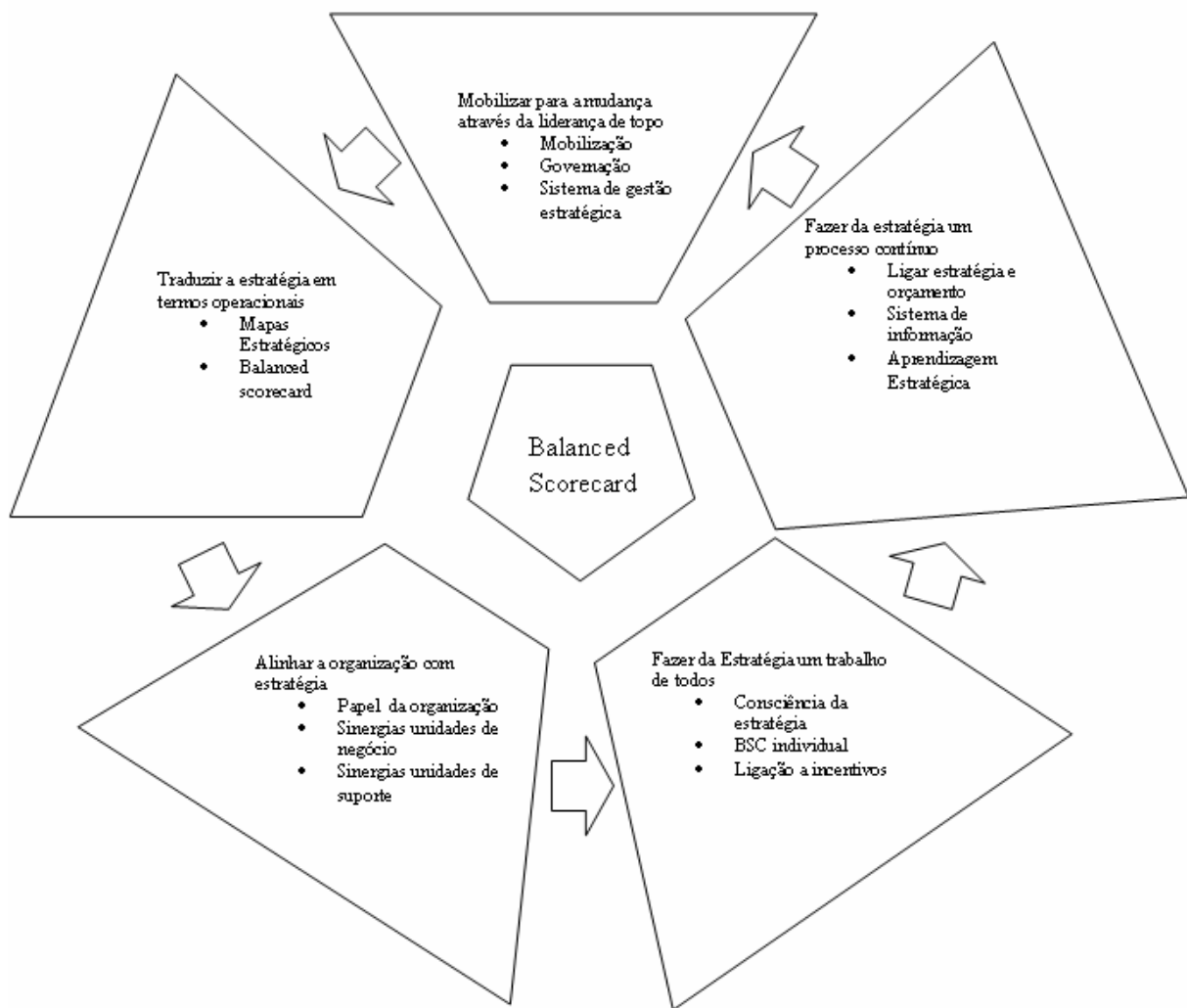
## Anexo B – Figuras

Figura 1: As 4 perspectivas do *Balanced Scorecard*.



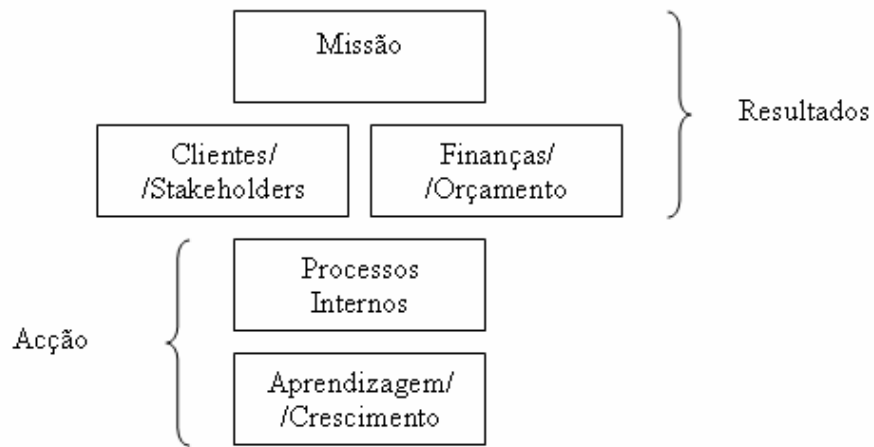
Adaptado de Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996) *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. P. 78.

Figura 2: Princípios da organização focada na estratégia



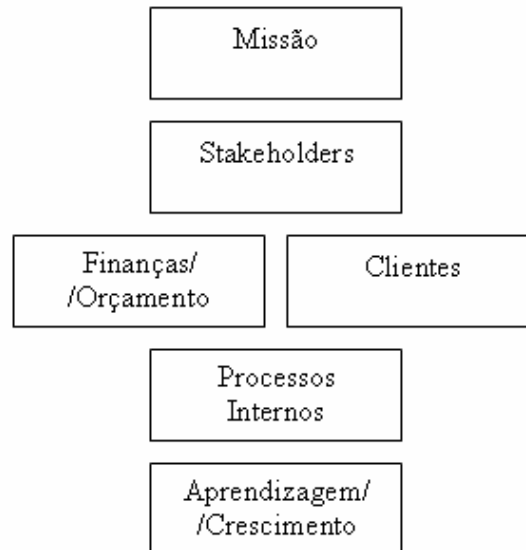
Adaptado de Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001). *The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. P. 9.

Figura 3: *Balanced Scorecard* Adaptado: Versão 1



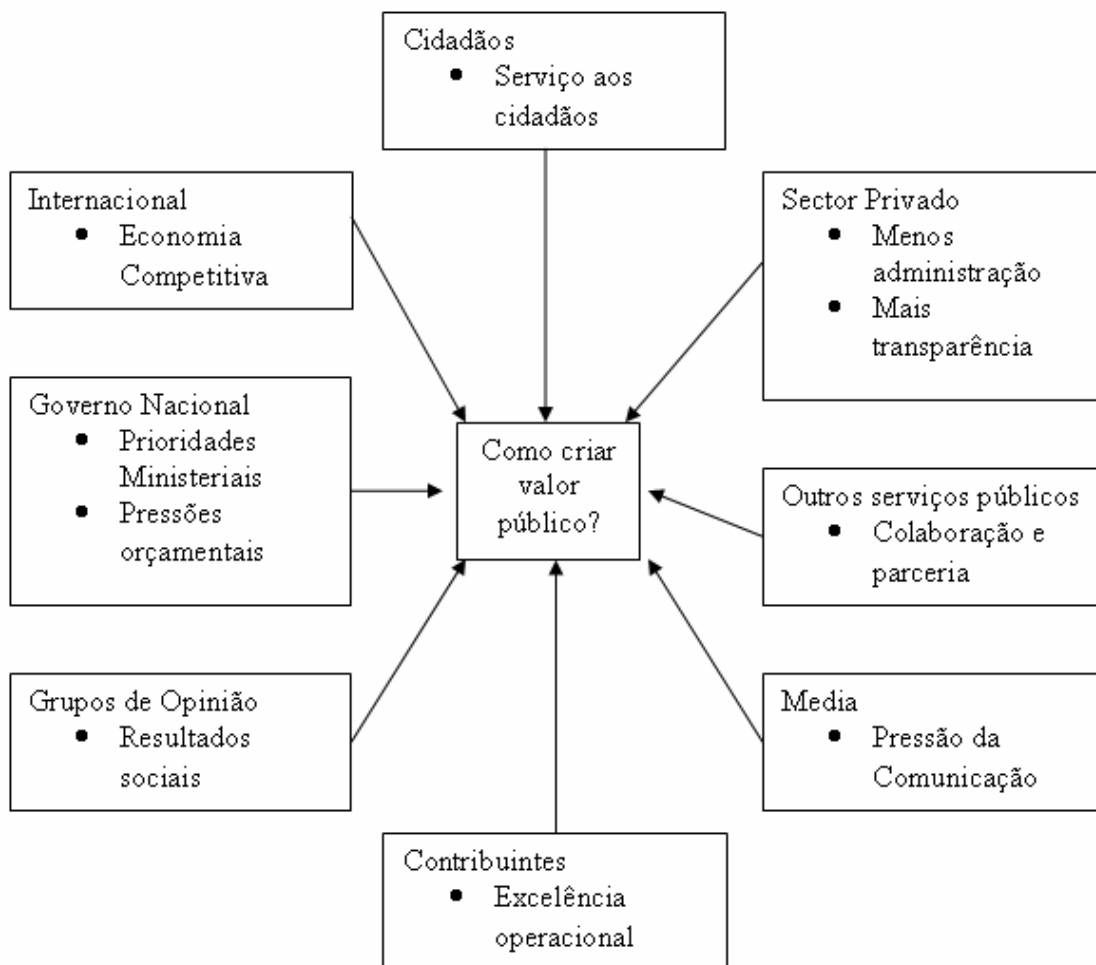
Adaptado de Pinto, F. (2007). *Balanced scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. P. 155.

Figura 4: *Balanced Scorecard* adaptado: Versão 2



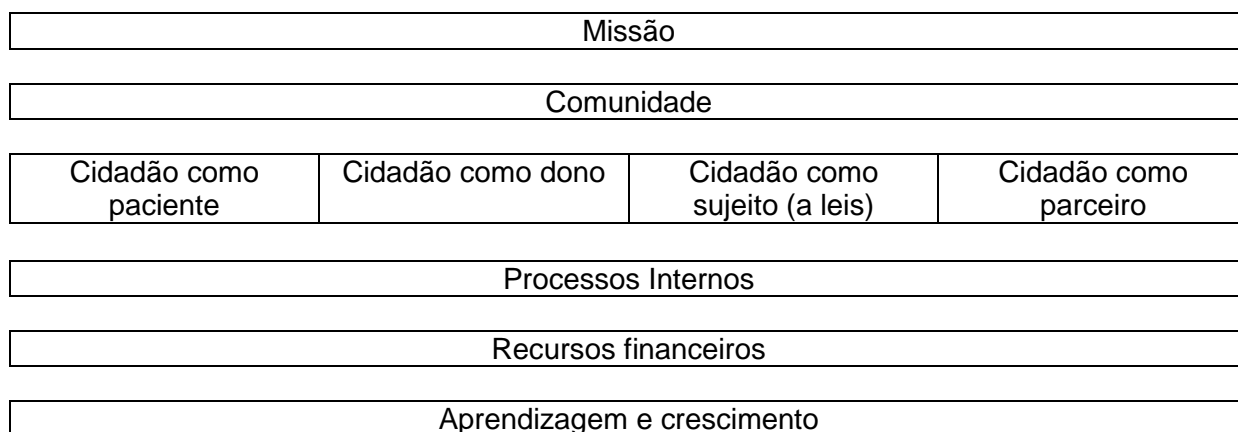
Niven, P. R. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. P. 158.

Figura 5: Diferentes expectativas dos stakeholders



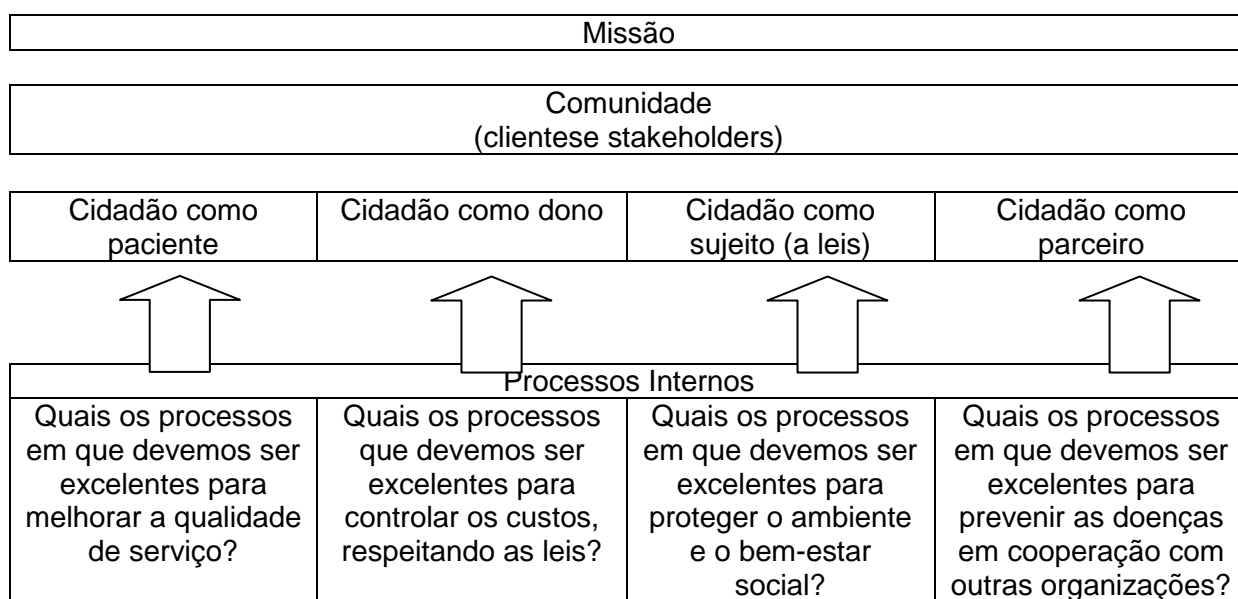
Adaptado de IBM Institute for Business Value – Performance Management in European Government (2004) Citado por Pinto, F. (2007). *Balanced scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. P. 164.

Figura 6: Cidadãos como *Stakeholders*



Adaptado de Bocci (2005) citado por Pinto, F. (2007). *Balanced scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. P. 165.

Figura 7: Ligação entre processos internos e clientes e stakeholders



Adaptado de Bocci (2005) Citado por Pinto, F. (2007). *Balanced scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. P. 170.

## Anexo C – Organograma das OGFE

### Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento

#### ORGANOGRAMA GERAL



Fonte: Site das OGFE [www.ogfe.pt](http://www.ogfe.pt).

# Apêndices

## Apêndice A – Visão, Missão, Estratégia e valores

Niven 2002 refere que estes conceitos, que são usados frequentemente, são também alvo de má interpretação o que é extremamente negativo para a empresa visto que estas são as matérias-primas do BSC (Santos, 2007).

Desta conclusão decorre então a necessidade de explicitar de forma indubitável qual é o significado de cada um destes termos e como se interligam entre eles.

### **Missão**

Niven 2002 define a missão como “o propósito central da organização”, a sua “razão de existir”, afirma ainda que tem que ser uma missão colectiva, que una as pessoas que constituem a empresa num todo e alerta que não é passível de ser atingida, apesar de ser a orientação para todas as actividades.

Enquanto orientação para a formulação de indicadores e objectivos a organização “deve examinar de forma crítica estas formulações no contexto da missão” (2002, p.76). Que pretende focar e alinhar esforços obrigatoriamente traduzidos no BSC.

Para que uma missão seja eficaz é preciso que detenha algumas características:

Inspire mudança – já que é imutável e inalcançável deve incitar a mudança e o crescimento no mesmo sentido e permanentemente.

Duração prolongada – Deve durar pelo menos uma centena de anos, podendo a estratégia mudar a missão deve ser o guia da organização para o futuro.

Facilmente comunicável e inteligível – Simples, memorável, motivante e cativante.

### **Valores**

Os valores são “os princípios intemporais que guiam a organização” (2002, p.77). São crenças que são demonstradas no comportamento do dia-a-dia dos empregados. É a expectativa comportamental que a empresa tem dos seus colaboradores.

Normalmente as empresas têm um conjunto de poucos valores, pois um número maior pode indicar confusão, e mantêm-nos de forma intransigente.

Neste ponto o papel do líder, se os valores não estiverem claramente definidos, pode levar a uma influência da sua própria forma de estar na empresa para os outros colaboradores.

Até porque para que os valores persistam na empresa é necessário que seja mantida a comunicação e o alinhamento entre os níveis da organização, desta forma os empregados apercebem-se que as suas acções estão intimamente ligadas com o sucesso da organização.

### **Visão**

A visão é a tradução da missão e dos valores da organização no dinamismo do futuro da empresa. Será onde a empresa pretende estar no longo prazo (5-10-15 anos) e possibilitará fornecer uma base concreta para a formulação da estratégia. Niven (2002) propõe alguns elementos típicos de uma visão: o espectro de actividades de negócio, como os stakeholders verão a empresa, áreas de destaque ou competências diferenciadas e valores imperativos.

### **Estratégia**

O problema da estratégia ligada ao BSC é abordado por vários autores da mesma forma: desenvolver a estratégia vários conseguem, porém é em implementá-la ou executá-la que reside a maior dificuldade. Todavia é exactamente nesta fase que o BSC vem ajudar, materializando frases em: objectivos, indicadores, resultados e iniciativas, nas quatro perspectivas.

A estratégia que a organização adoptar irá ser traduzida em conjunto pelas diferentes perspectivas indicando o caminho que permitirá à empresa diferenciar-se e desta forma conseguir vantagens sobre as suas concorrentes.

## Apêndice B – Questionário de avaliação da necessidade de implementar o BSC

Este questionário foi adaptado de Niven, P. R. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and non-profit agencies*. P. 56.

Notar-se-ão algumas discrepâncias com o original sugerido por Niven (2003) as quais justificamos de seguida. A pergunta 1 foi eliminada uma vez que não decorreram iniciativas de melhoramento nas OGFE. Na pergunta 7 foi removida a questão de basear os orçamentos em questões políticas o que também não acontece.

Foi realizado em pessoa, permitindo ao entrevistador recolher informações tendo em atenção a reacção dos inquiridos às perguntas. Os inquiridos foram ainda pressionados para responderem como uma resposta diferente da “não sei”.

Este questionário propõe-se recolher informações acerca do sistema de informação para o controlo de gestão nas OGFE.

É do interesse das OGFE enquanto organização ter conhecimento das conclusões decorrentes da investigação que este estudo tem por objecto. As conclusões deste estudo não pretendem ter carácter pejorativo, mas sim determinar uma base fundamentada para a sugestão de iniciativas de melhoramento dos instrumentos de gestão ao dispor dos gestores inquiridos.

Neste questionário pretende-se que responda às perguntas indicando o grau de concordância, sendo que quanto mais concordar maior será a pontuação. Por exemplo se concordar totalmente, marque uma cruz X no 5.

Apesar de existir a hipótese de não responder pedimos-lhe que o evite, excepto se desconhecer completamente a realidade questionada.

Cada pergunta será contextualizada para proporcionar uniformidade de interpretações, agradece-se que sejam **lidas as notas de rodapé** que facilitarão a resposta ao questionário e conferirão credibilidade ao mesmo.

Reconhecemos desde já a sua colaboração.

### Questionário

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

1. Se não for elaborado o relatório de avaliação de desempenho da organização<sup>24</sup> durante um mês ninguém notará.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

2. Conseguimos criar valor<sup>25</sup> de bens intangíveis tais como: inovação e conhecimento dos empregados, relações com os clientes e uma cultura organizacional forte.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

3. Temos uma estratégia<sup>26</sup> (ou tivemos estratégias) mas deparámo-nos com grandes dificuldades em implementá-la.

<sup>24</sup> Relatório de análise da situação económico-financeira mensal.

<sup>25</sup> Para Porter (2007) “o valor último que uma empresa cria, é a importância que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhes oferece, o que inclui o produto físico em si e os serviços ou vantagens auxiliares.” (2007, p. 40).

<sup>26</sup> A **estratégia** neste contexto e segundo Niven (2003), representa as prioridades centrais da actividade da empresa que decorrem duma ponderação do ambiente externo e da tentativa de persecução da missão.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

4. Raramente revemos as nossas medidas de desempenho<sup>27</sup> e raramente são feitas sugestões para novos e inovadores indicadores.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

5. Os gestores estratégicos<sup>28</sup> passam a maioria do tempo reunidos discutindo as variações no que foi **planeado ao nível dos assuntos operacionais**.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

6. A orçamentação na nossa organização é baseada em dados históricos.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

7. Os nossos empregados não têm uma noção sólida da nossa missão, visão e estratégia<sup>29</sup>.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

8. Os nossos empregados desconhecem como é que as acções que desempenham no dia-a-dia contribuirão para o sucesso da organização.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

9. Não existe concentração do processo de avaliação de desempenho organizacional.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

10. Temos várias iniciativas<sup>30</sup> que decorrem actualmente na organização e é possível que nem todas sejam de natureza estratégica.

<sup>27</sup> Exemplos de medidas de desempenho/indicadores são: Margem de lucro sobre as vendas, Índice de satisfação do cliente, Frequência de devoluções, Valor acrescentado por empregado.

<sup>28</sup> Por gestores estratégicos entende-se, aqueles que são responsáveis pela formulação da estratégia e que estão condicionados pela incerteza do ambiente económico.

<sup>29</sup> Niven (2002) define a **missão** como “o propósito central da organização”, a sua “razão de existir”, afirma ainda que tem que ser uma missão colectiva, que una as pessoas que constituem a empresa num todo e alerta que não é passível de ser atingida, apesar de ser a orientação para todas as actividades.

A **visão** é a tradução da missão e dos valores da organização no dinamismo do futuro da empresa. Será onde a empresa pretende estar no longo prazo (5-10-15 anos) e possibilitará fornecer uma base concreta para a formulação da estratégia.

<sup>30</sup> As iniciativas a que aqui nos referimos consistem em esforços de mudança da organização, programas, medidas e projectos ou actividades.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

11. Existe pouca contabilidade relativa ao que executamos em grupo<sup>31</sup>.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

12. As pessoas tendem a ficar nos seus “recantos”, e como resultado disto existe pouca colaboração entre departamentos.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

13. Os nossos empregados têm dificuldade em aceder a informação crítica<sup>32</sup> que necessitam para melhor servir os clientes.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

14. As prioridades na organização são impostas com base em necessidades correntes ou como resposta a emergências.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

15. O ambiente em que operamos encontra-se em mudança e como tal também nós teremos que mudar.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

16. Enfrentamos pressões crescentes por parte dos «stakeholders»<sup>33</sup> a fim de demonstrar resultados.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

17. Não definimos alvos para indicadores de desempenho financeiro e não financeiro.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

18. Não conseguimos articular a nossa estratégia num documento de uma página ou num mapa.

| NS/NR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
|       |   |   |   |   |   |

19. Por vezes tomamos decisões que são benéficas a curto prazo mas que podem ser prejudiciais no longo prazo.

Agradecemos a sua disponibilidade e atenção.

<sup>31</sup> Relativamente às actividades que são realizadas por diversos departamentos surge, devido às limitações da contabilidade de gestão, uma ausência de contabilização do esforço que foi realizado em conjunto pelos diversos departamentos.

<sup>32</sup> Por informação crítica entende-se: o seu papel na organização e de que forma ele pode contribuir para criar valor com a sua actividade.

<sup>33</sup> Stakeholder refere-se à parte interessada ou interveniente, a todos os envolvidos num processo, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade, etc.

## Apêndice C – Guião de entrevista para determinação da proposta de valor

Esta entrevista semidirectiva é fundamentada nos objectivos que as organizações devem atingir para se conseguirem diferenciar ou seja alcançar uma proposta de valor. Estes são: Preço dos artigos, qualidade dos artigos, disponibilidade dos artigos, diversidade de artigos, inovação, relacionamento com o cliente e marca/imagem<sup>34</sup>.

Pergunta 1 – Quais os clientes com quem mantém uma comunicação assídua?

Pergunta 2 – Considera-os satisfeitos?

Pergunta 3 – Quais as vantagens que eles têm em ser nossos clientes?

Pergunta 4 – Entende que o preço é um dos principais motivos para que estes sejam clientes das OGFE?

Pergunta 5 – Entende que a qualidade é um dos principais motivos para que estes sejam clientes das OGFE?

Pergunta 6 – Entende que os prazos de entrega/distribuição são um dos principais motivos para que estes sejam clientes das OGFE?

Pergunta 7 – Entende que a diversidade de artigos é um dos principais motivos para que estes sejam clientes das OGFE?

Pergunta 8 – Entende que a inovação é um dos principais motivos para que estes sejam clientes das OGFE?

Pergunta 9 – Entende que o relacionamento com os clientes é um dos principais motivos para que estes o sejam das OGFE?

---

<sup>34</sup> Este não foi considerado por não ser aplicável.

## Apêndice D – Questionário de avaliação da proposta de valor das OGFE

Relativamente aos trabalhos de campo deste questionário foi utilizada a ajuda do Guarda que verifica a identificação das pessoas que entram no casão. Este foi incentivado a ser cordial e a evitar pressionar as pessoas para preencherem o questionário.

De forma a podermos garantir pessoalmente a qualidade dos dados, recolhemos com uma frequência de aproximadamente duas horas os questionários. Comprometemo-nos ainda em passar em média 3 a 4 horas diárias na actividade de entrega do questionário nomeadamente nas horas de maior movimento (antes da hora de almoço).

Os trabalhos de campo decorreram em toda a extensão do horário de funcionamento do CC, desde 14/05/2008 até ao dia 17/05/2008.

Este questionário tem o propósito de recolher dados, tendo em vista a elaboração de um trabalho de investigação no âmbito da Licenciatura em Ciências Militares, Ramo Administração Militar (Academia Militar). Agradecemos que nos dispense alguns minutos da sua atenção.

Os dados aqui divulgados são confidenciais e servirão apenas para propósitos estatísticos.

Idade: \_\_\_ Sexo: \_\_\_ Código Postal (4 números) \_\_\_\_\_ Posto (se aplicável) \_\_\_\_\_

Pedimos-lhe que **assinale com um X** as respostas que mais se adequem:

Em instrução \_\_\_ No activo \_\_\_ Reserva \_\_\_ Reformado \_\_\_

Exército \_\_\_ Marinha \_\_\_ Força Aérea \_\_\_ GNR \_\_\_ PSP \_\_\_ Civil \_\_\_ Outro \_\_\_

Familiar: Exército \_\_\_ Marinha \_\_\_ Força Aérea \_\_\_ GNR \_\_\_ PSP \_\_\_

**Veio comprar/ver artigos de que secção:**

|                 |  |                   |  |
|-----------------|--|-------------------|--|
| Perfumaria      |  | Audiovisual       |  |
| Ourivesaria     |  | Electrodomésticos |  |
| Pronto-a-vestir |  | Informática       |  |
| Fardamento      |  | Fotografia        |  |
| Aventura        |  | Música e filmes   |  |
| Desporto        |  | Comunicações      |  |
| Lar             |  | Jogos e consolas  |  |
| Livraria        |  | Lingerie          |  |

1. Quais os factores que mais valoriza, na escolha das OGFE como local preferencial de aquisição desses artigos (enumere de 1 a 3):

|                            |  |   |  |                    |  |
|----------------------------|--|---|--|--------------------|--|
| Preço reduzido dos artigos |  | Variedade da oferta                         |  | Atendimento        |  |
| Qualidade dos artigos      |  | Funcionalidade (características inovadoras) |  | Serviços Especiais |  |

(Serviços especiais: serviços pré-venda, sistema de crédito, serviço pós-venda.)

2. Para cada **secção de venda, que conheça**, indique (com um X) o que poderia ser melhorado:

**Perfumaria:**

|           |  |                |  |                                 |  |
|-----------|--|----------------|--|---------------------------------|--|
| Preço     |  | Variedade      |  | Atendimento                     |  |
| Qualidade |  | Novos produtos |  | Serviços Especiais Quais? _____ |  |

**Ourivesaria:**

|           |  |                |  |                                 |  |
|-----------|--|----------------|--|---------------------------------|--|
| Preço     |  | Variedade      |  | Atendimento                     |  |
| Qualidade |  | Novos produtos |  | Serviços Especiais Quais? _____ |  |

**Pronto-a-vestir:**

|           |  |                |  |                                 |  |
|-----------|--|----------------|--|---------------------------------|--|
| Preço     |  | Variedade      |  | Atendimento                     |  |
| Qualidade |  | Novos produtos |  | Serviços Especiais Quais? _____ |  |

**Fardamento:**

|           |  |                |  |                                    |  |
|-----------|--|----------------|--|------------------------------------|--|
| Preço     |  | Variedade      |  | Atendimento                        |  |
| Qualidade |  | Novos produtos |  | Serviços Especiais<br>Quais? _____ |  |

**Aventura:**

|           |  |                |  |                                    |  |
|-----------|--|----------------|--|------------------------------------|--|
| Preço     |  | Variedade      |  | Atendimento                        |  |
| Qualidade |  | Novos produtos |  | Serviços Especiais<br>Quais? _____ |  |

**Desporto:**

|           |  |                |  |                                    |  |
|-----------|--|----------------|--|------------------------------------|--|
| Preço     |  | Variedade      |  | Atendimento                        |  |
| Qualidade |  | Novos produtos |  | Serviços Especiais<br>Quais? _____ |  |

**Lar:**

|           |  |                |  |                                    |  |
|-----------|--|----------------|--|------------------------------------|--|
| Preço     |  | Variedade      |  | Atendimento                        |  |
| Qualidade |  | Novos produtos |  | Serviços Especiais<br>Quais? _____ |  |

**Equipamento eléctrico:**

|           |  |                |  |                                    |  |
|-----------|--|----------------|--|------------------------------------|--|
| Preço     |  | Variedade      |  | Atendimento                        |  |
| Qualidade |  | Novos produtos |  | Serviços Especiais<br>Quais? _____ |  |

**Livraria:**

|           |  |                |  |                                    |  |
|-----------|--|----------------|--|------------------------------------|--|
| Preço     |  | Variedade      |  | Atendimento                        |  |
| Qualidade |  | Novos produtos |  | Serviços Especiais<br>Quais? _____ |  |

**Lingerie:**

|           |  |                |  |                                    |  |
|-----------|--|----------------|--|------------------------------------|--|
| Preço     |  | Variedade      |  | Atendimento                        |  |
| Qualidade |  | Novos produtos |  | Serviços Especiais<br>Quais? _____ |  |

3. De que forma gostaria de ver o Casão Militar (assinale **apenas uma**, com um X)?

|   |  |
|---|--|
| Um local onde encontrasse os melhores preços a uma qualidade aceitável.                               |  |
| Um local que surpreendesse pela criatividade, desempenho e inovação dos produtos.                     |  |
| Um local onde encontrasse um serviço personalizado com tudo o que preciso e com o melhor atendimento. |  |

4. De que frase, o Casão Militar mais se aproxima neste momento, na sua opinião?

|  |  |
|--|--|
| Um local onde encontro os melhores preços a uma qualidade aceitável.                               |  |
| Um local que surpreende pela criatividade, desempenho e inovação dos produtos.                     |  |
| Um local onde encontro um serviço personalizado com tudo o que preciso e com o melhor atendimento. |  |

**Agradecemos a sua colaboração.**

## Apêndice E – Determinação da população e do erro de amostragem

A população foi determinada usando uma distribuição normal do número de clientes que as OGFE. Com o Excel foi criada uma geração de números aleatórios por um período de 313 dias (365 - 52 domingos) com uma média de 38,13 clientes e com um desvio padrão de 10 clientes. A população obtida foi: 11743,52 pessoas.

Note-se a limitação este estudo ao extrapolar uma média de clientes baseada num período de tempo reduzido (3 dias) em que houve 105 clientes. Bem como ao não contemplar a sazonalidade, nem tendência da procura.

**Para uma população N = 11743,25.**

E definido o erro de amostragem em 10%:  $E_0 = 0,1$

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

$$n_0 = 1 / (E_0)^2$$

$$n_0 = 1 / (0,01)^2$$

$$n_0 = 100$$

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

$$n = (N \cdot n_0) / (N + n_0)$$

$$n = (11743,25 \cdot 100) / (100 + 11743,25)$$

$$n = 99,16$$

Logo se conclui que a amostra deve ser de pelo menos 99 clientes, para obter um erro de amostragem de 10%.

Apêndice F – Quadro de resultados do questionário de determinação de necessidade do BSC

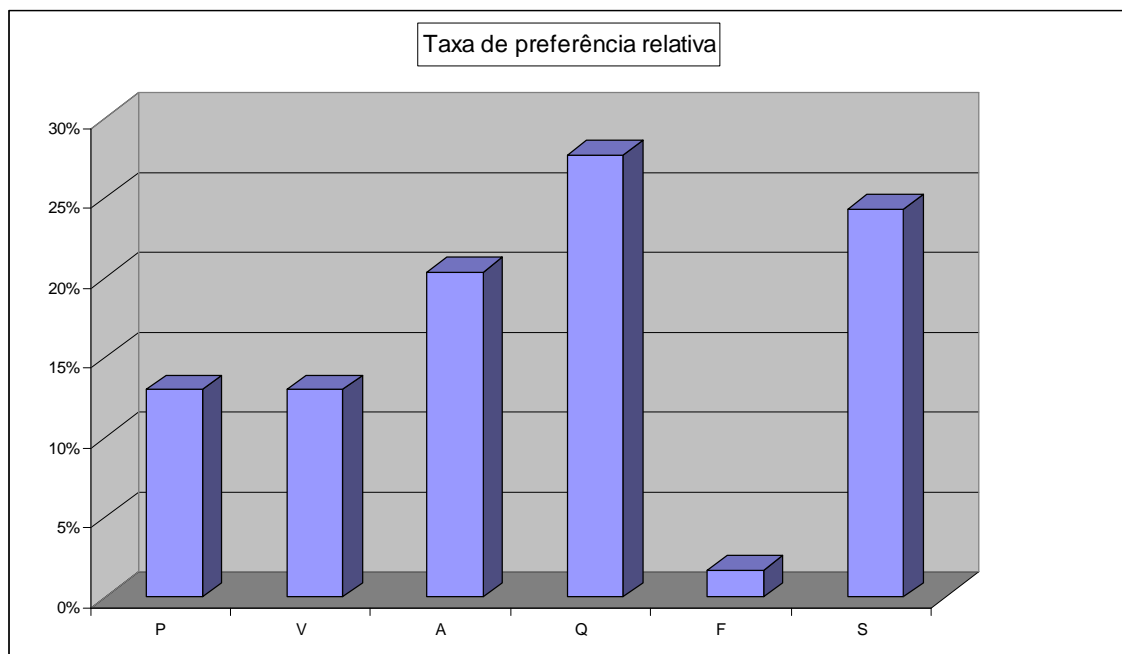
| X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | Média | Desvio Padrão | Questão |
|----|----|----|----|----|----|-------|---------------|---------|
| 3  | 3  | 2  | 5  | 5  | 1  | 3,17  | 1,46          | 1       |
| 2  | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3,33  | 0,94          | 2       |
| 2  | 1  | 1  | 1  | 0  | 5  | 1,67  | 1,60          | 3       |
| 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2,33  | 0,47          | 4       |
| 2  | 1  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2,17  | 0,69          | 5       |
| 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4,17  | 0,69          | 6       |
| 4  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3,83  | 0,69          | 7       |
| 2  | 5  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3,00  | 1,00          | 8       |
| 0  | 3  | 4  | 3  | 5  | 4  | 3,17  | 1,57          | 9       |
| 2  | 3  | 3  | 3  | 0  | 4  | 2,50  | 1,26          | 10      |
| 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4,00  | 0,58          | 11      |
| 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4,50  | 0,50          | 12      |
| 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 2  | 3,50  | 0,96          | 13      |
| 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4,33  | 0,75          | 14      |
| 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4,83  | 0,37          | 15      |
| 3  | 5  | 0  | 5  | 2  | 5  | 3,33  | 1,89          | 16      |
| 2  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4,17  | 1,21          | 17      |
| 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4,50  | 0,76          | 18      |
| 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4,00  | 0,58          | 19      |

## Apêndice G – Análise e interpretação de dados relativos à proposta de valor para o Centro Comercial

### Situação actual da proposta de valor

A Figura 8 representa a resposta à pergunta 2 do questionário no Apêndice D e pretende mostrar as propriedades que os clientes mais valorizam nas OGFE.

Figura 8: Taxa de preferência relativa.



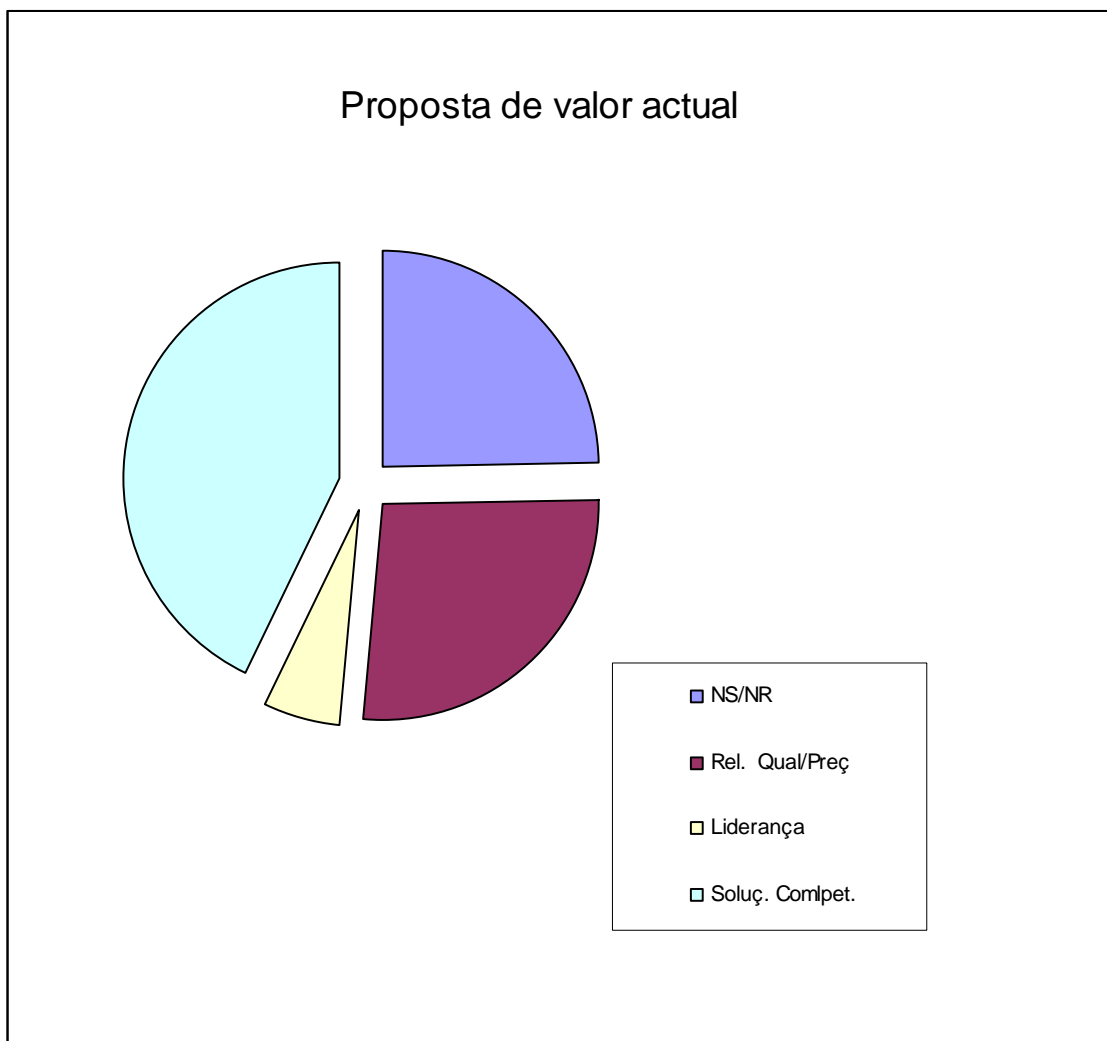
Pode-se concluir que os clientes entendem que as OGFE primam pela qualidade e não pelo preço, com isto conseguimos provar que a proposta de valor que as OGFE têm como objectivo<sup>35</sup> (Excelência operacional) não está a ser cumprida.

Por outro lado é importante referir que o peso do atendimento, da qualidade e dos serviços facilita a proposta de valor de soluções completas para os clientes, porém seria necessário elevar significativamente a variedade de produtos.

<sup>35</sup> Fundamentado em entrevistas realizadas com base no guião (Apêndice7).

A Figura 8 é ainda confirmada pela resposta à pergunta “De que frase, Casão Militar mais se aproxima neste momento, na sua opinião?” Figura 9.

Figura 9: Proposta de valor actual.

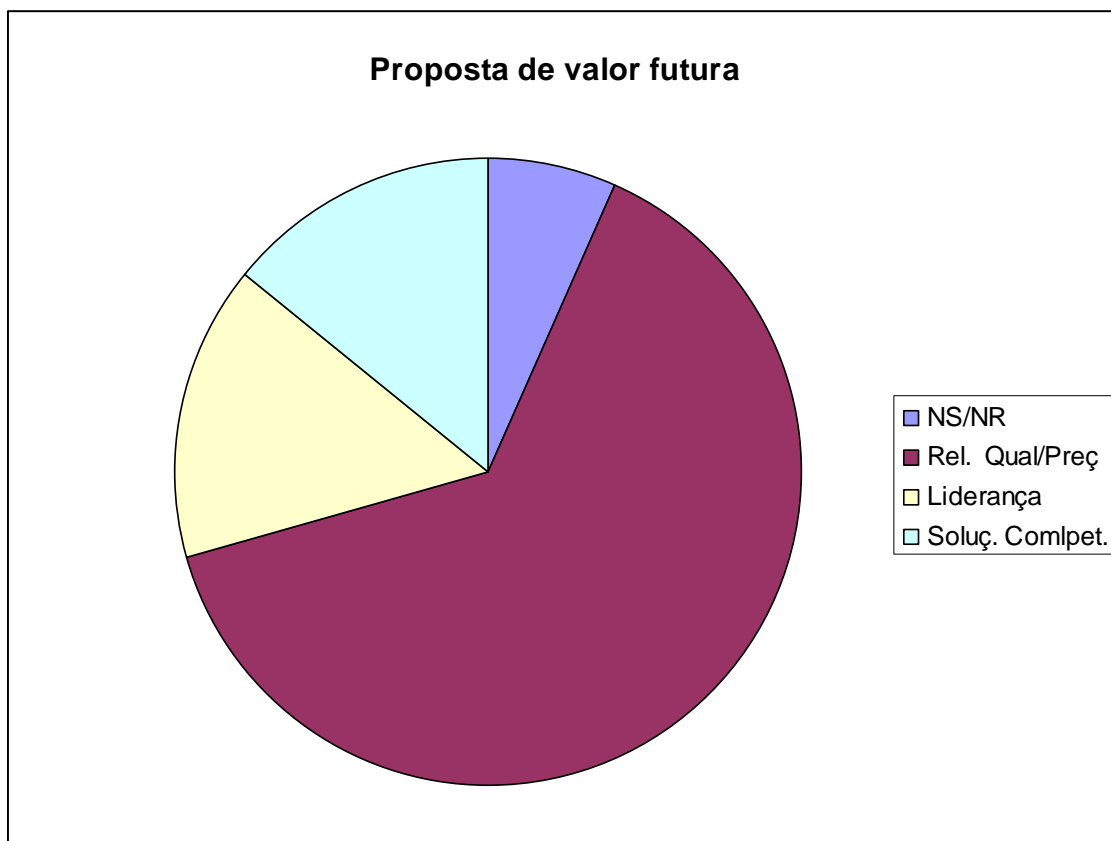


Apesar da ausência de resposta ser bastante significativa, cerca de 25%, entendemos que os clientes não terão respondido porque o CC não se identifica com nenhuma destas. Como referido a proposta de valor “soluções completas” obteve cerca de 43% das opiniões dos clientes.

## Proposta de valor para o futuro

A resposta à pergunta 3 (Apêndice D) permite apurar qual a proposta de valor que os clientes pretendem para as OGFE (Figura 10).

Figura 10: Proposta de valor futura.

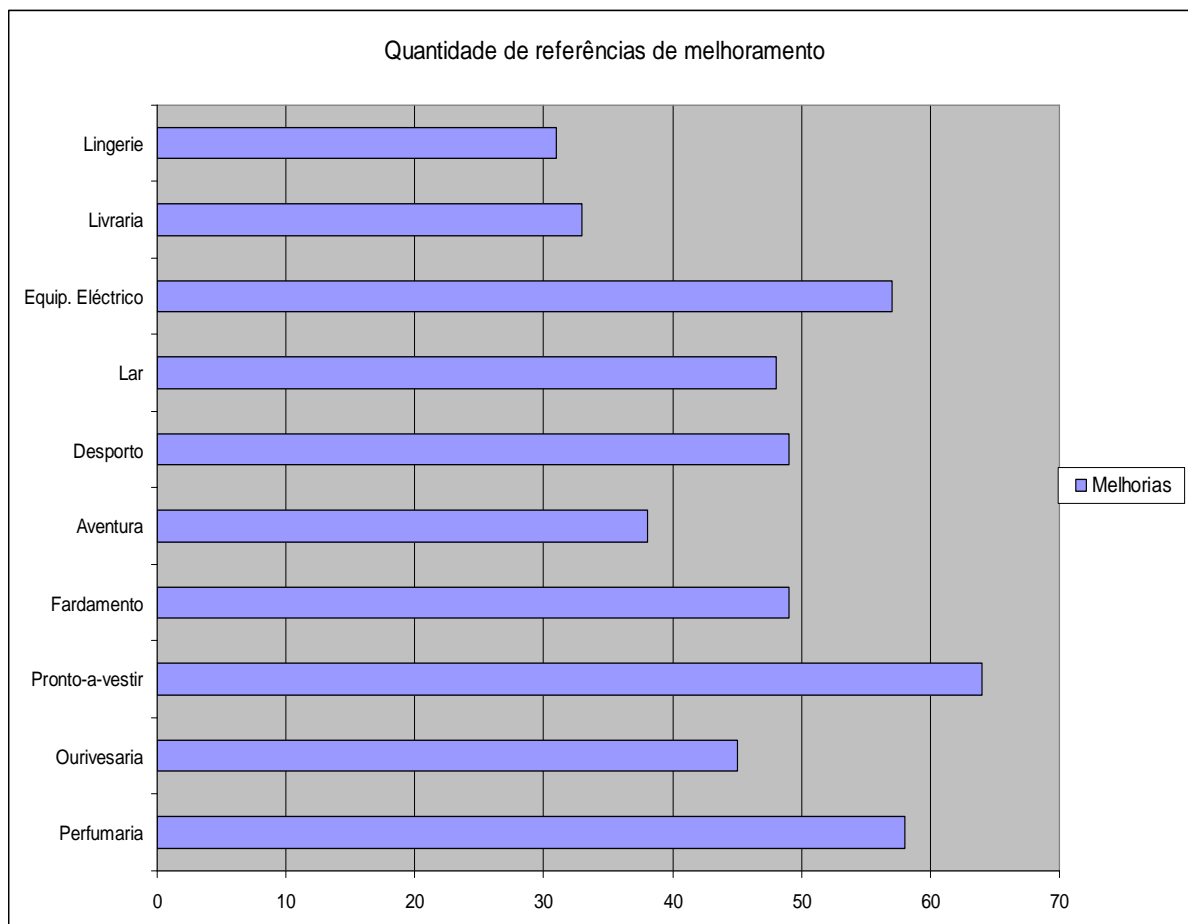


Na Figura 10 podemos afirmar que a proposta de valor “excelência operacional” (relação qualidade preço) é a pretendida pelos clientes do CC. Com cerca de 64% das opiniões. A ausência de resposta é de aproximadamente 7%.

## Lacunas da proposta de valor para cada secção

Com o objectivo de permitir uma visão geral foi exposto, na Figura 11, a quantidade de vezes em que foram sugeridos problema para cada secção.

Figura 11: Quantidade de referências de melhoramento.

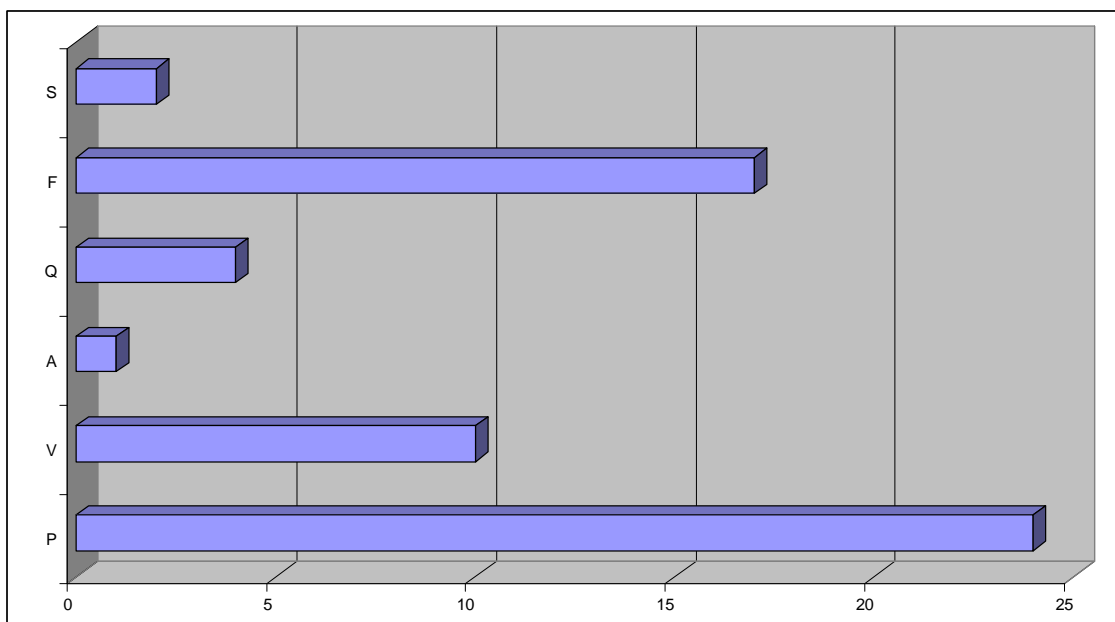


Analisámos ainda as melhorias sugeridas para cada secção (Frequência absoluta) que foram comparadas com a rentabilidade por secção, com o intuito de perceber quais as melhorias que teriam maior impacto nos resultados líquidos.

Da comparação depreendemos que a aventura e a ourivesaria são potenciais secções para o aumento de novos clientes.

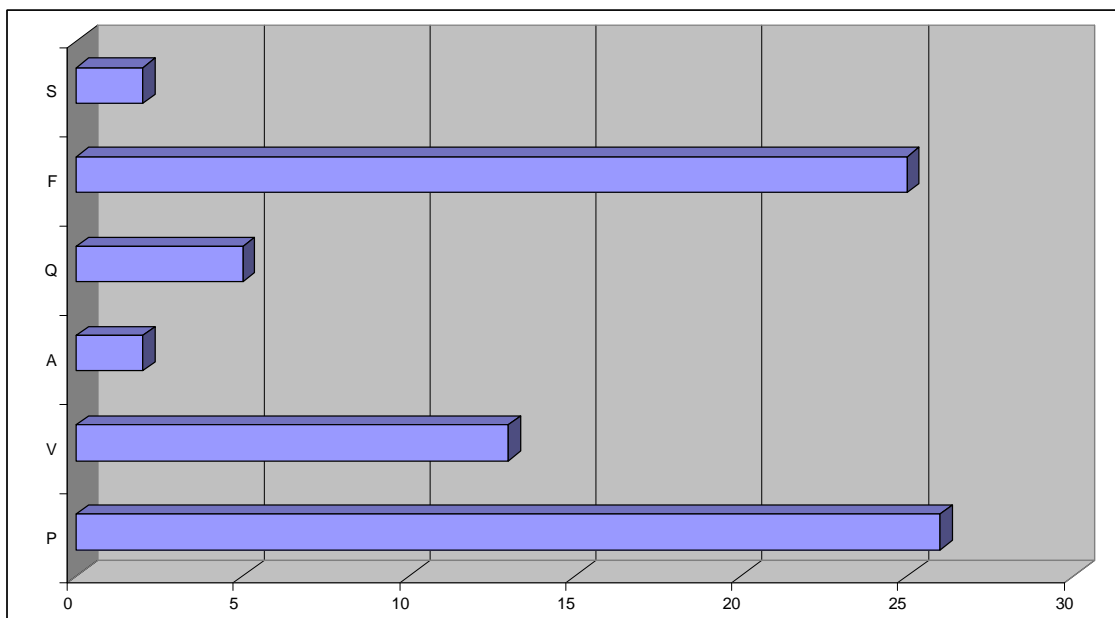
De acordo com o gráfico da Figura 12, a secção aventura poderá melhorar em variedade e na inovação, bem como no preço (o mais significativo).

Figura 12: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Aventura.



Relativamente à Ourivesaria (Figura 13) os clientes têm uma opinião idêntica, enfatizando, no entanto, a inovação da secção, ou seja, a existência de novos produtos.

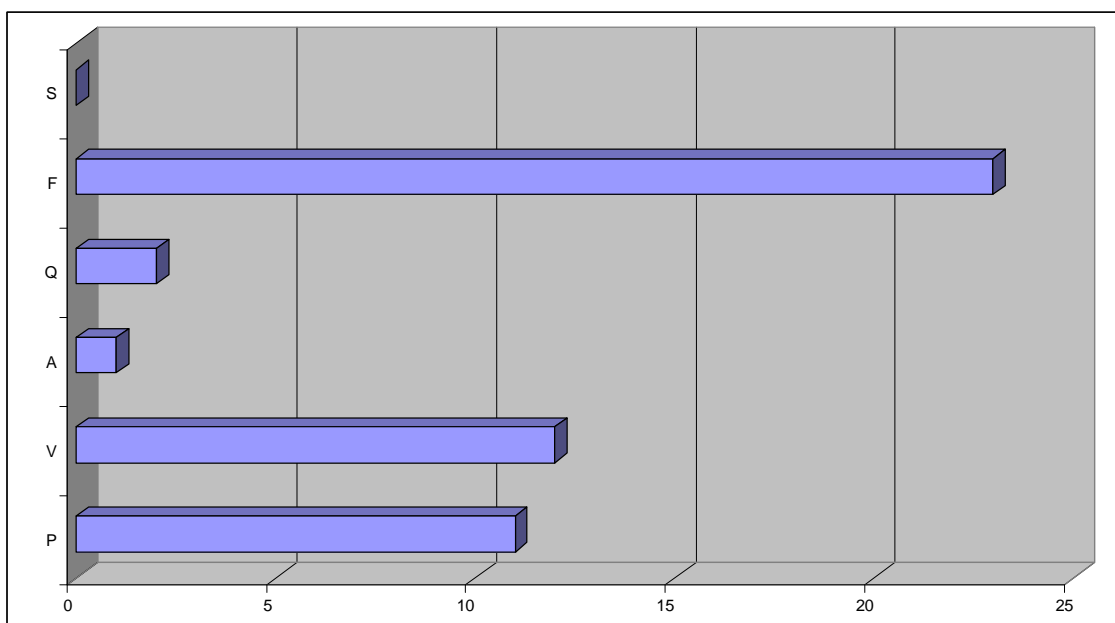
Figura 13: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Ourivesaria.



Fizemos ainda a análise pela negativa em que detectámos que os sectores que precisam de urgente melhoria (rendibilidade negativa) são a livraria e o pronto-a-vestir.

Da Figura 14 podemos constatar que a inovação assume destaque nas sugestões dos clientes.

Figura 14: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Livraria



No entanto é curioso depreender que o preço foi o menos indicado na frequência relativa de cada secção (Figura 15). Já a inovação foi a mais indicada de todas as secções (Figura 16).

Figura 15: Frequência relativa de preço por secção.

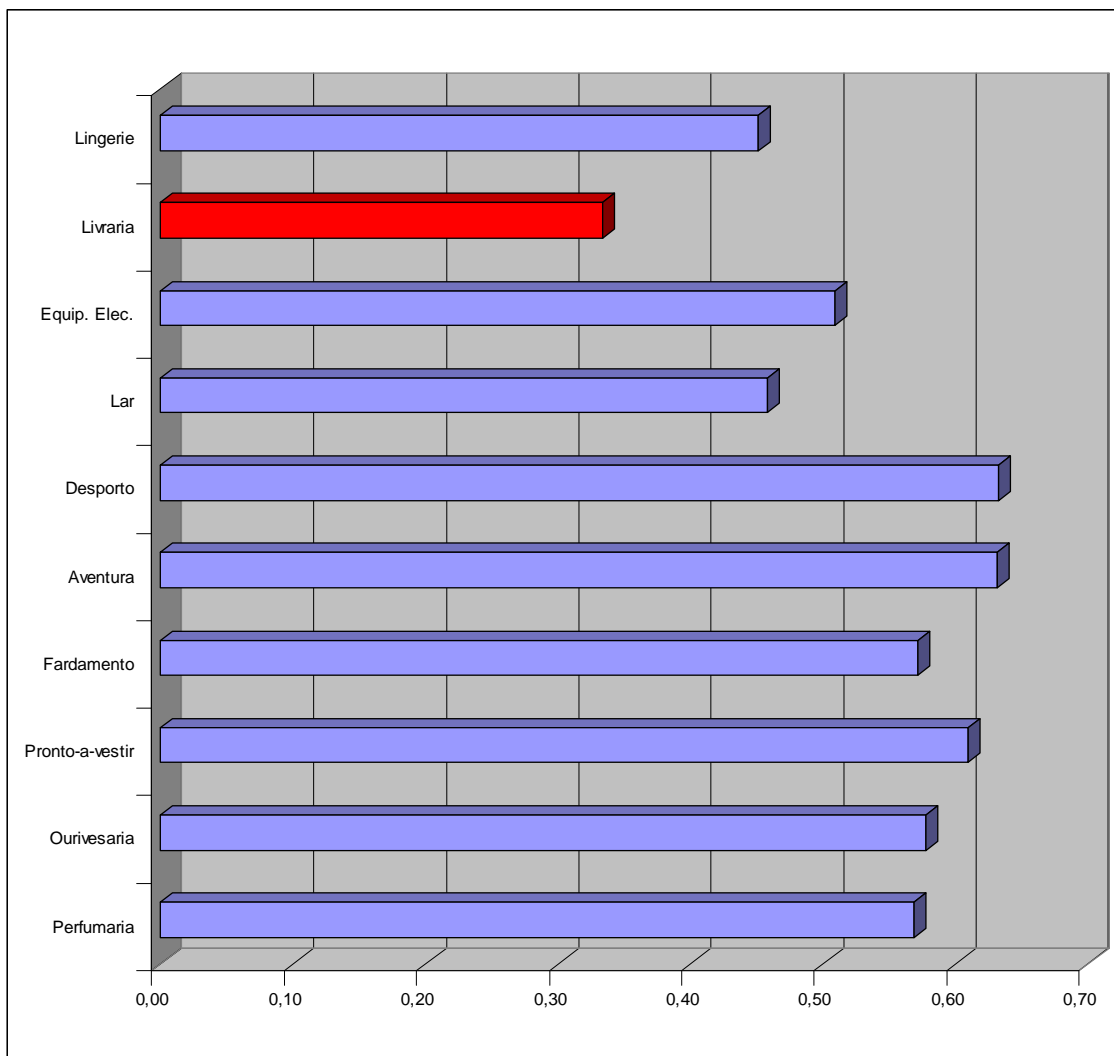
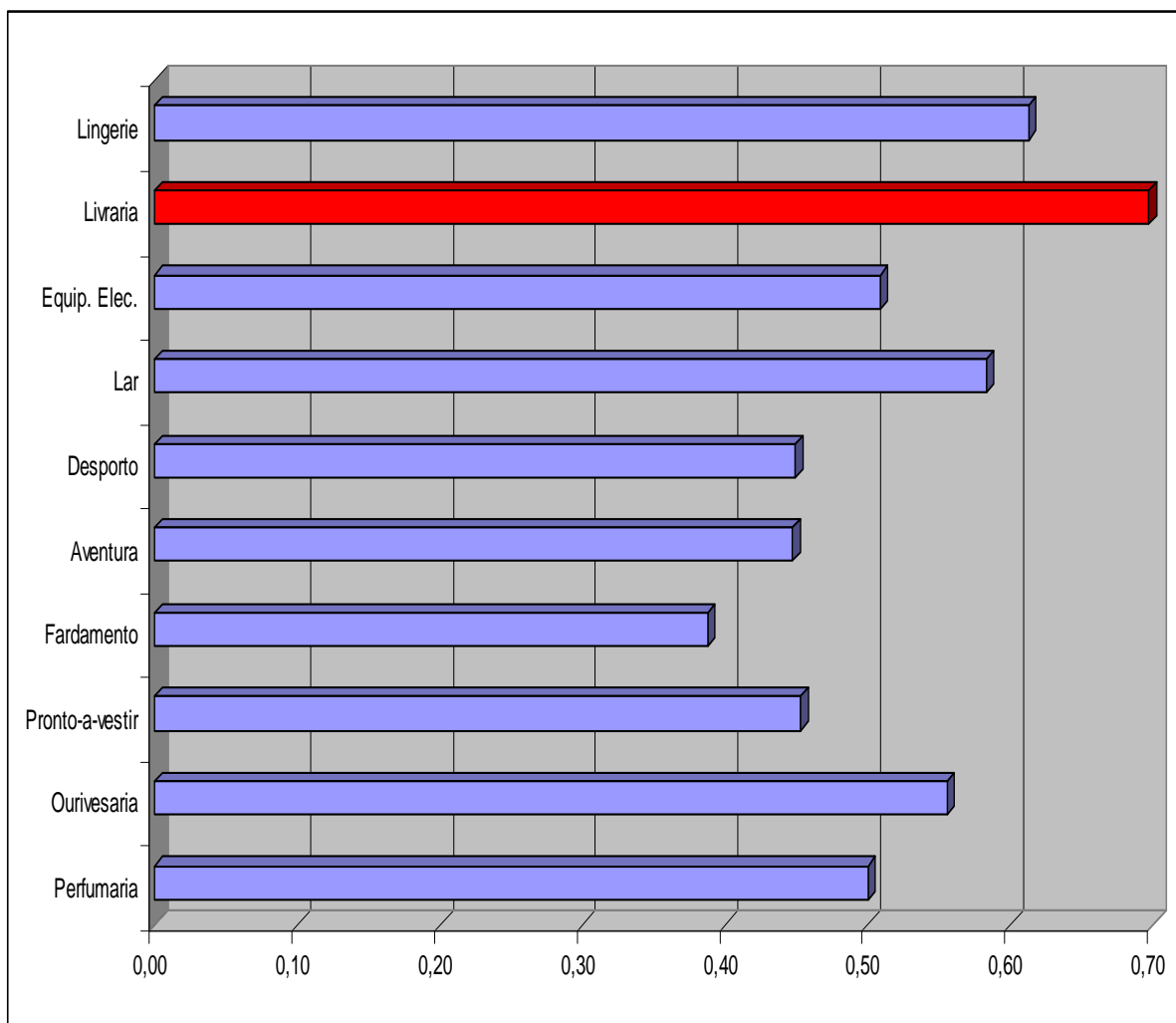


Figura 16: Frequência relativa de inovação por secção



Por outro lado o pronto-a-vestir apresenta a Figura 17 que permite observar uma estrutura similar aos outros gráficos. No entanto esta secção assume um lugar de destaque, evidenciado pela Figura 8, enquanto secção com maior número de sugestões.

Para cada secção serão ainda expostos os respectivo gráficos, indicado as melhorias sugeridas pelos clientes.

Sobre os seguintes gráficos apurámos um padrão idêntico de sugestões de melhoria. Porém nas secções Equipamento eléctrico (Figura 22) e Artigos do lar (Figura 21) é evidente uma maior proeminência da falta de inovação e variedade. Por outro lado para a secção Lingerie (Figura 23) acontece algo semelhante à excepção do preço passar para terceiro plano.

Figura 17: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Aventura.

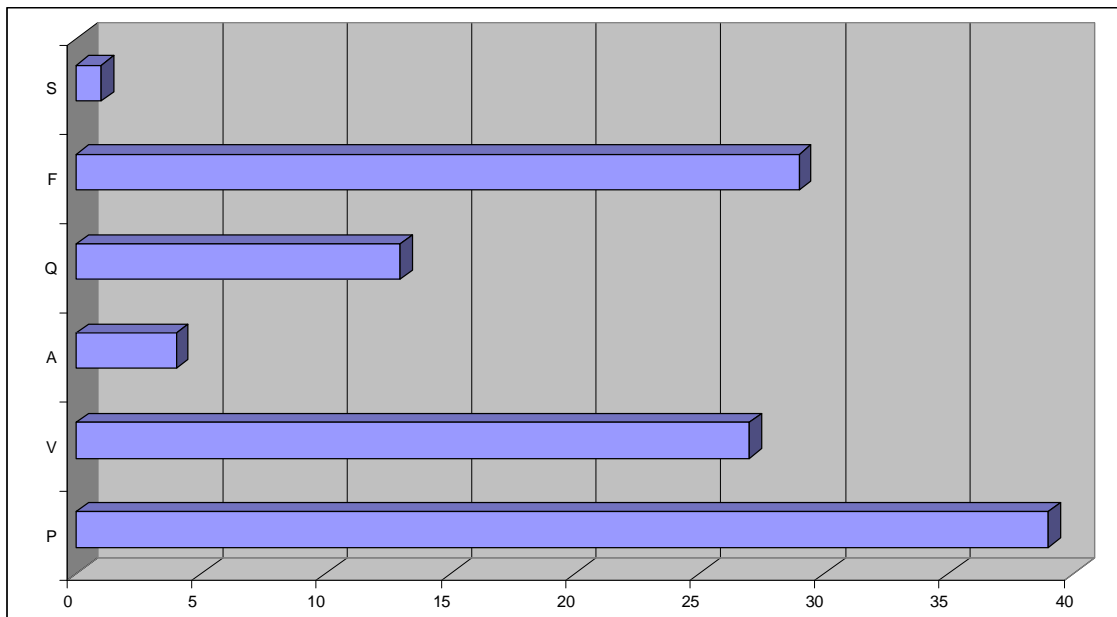


Figura 18: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Perfumaria.

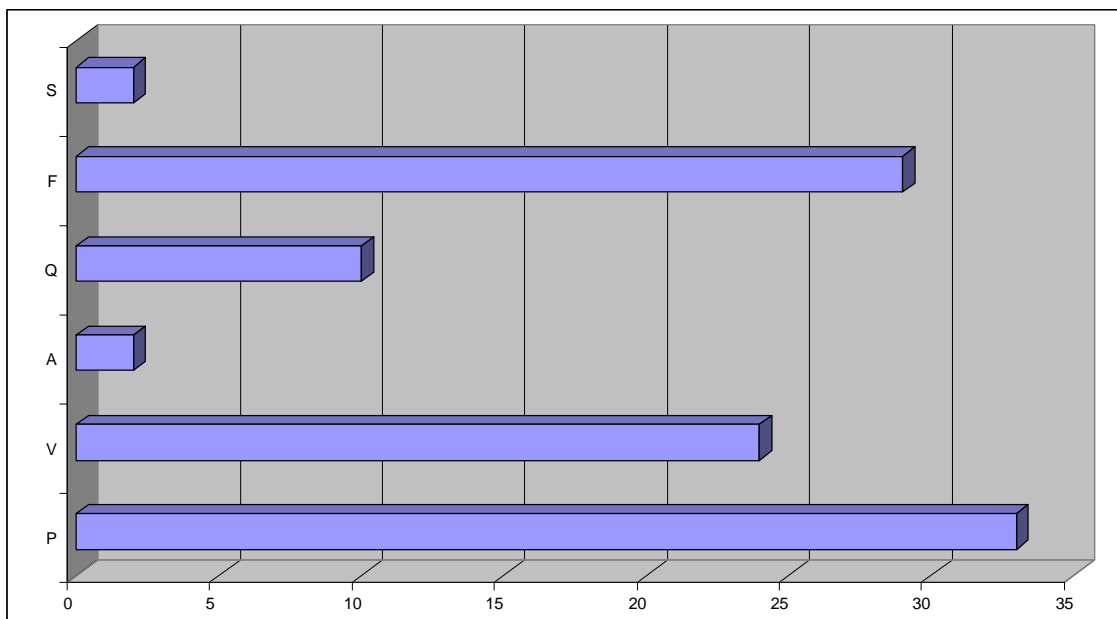


Figura 19: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Fardamento.

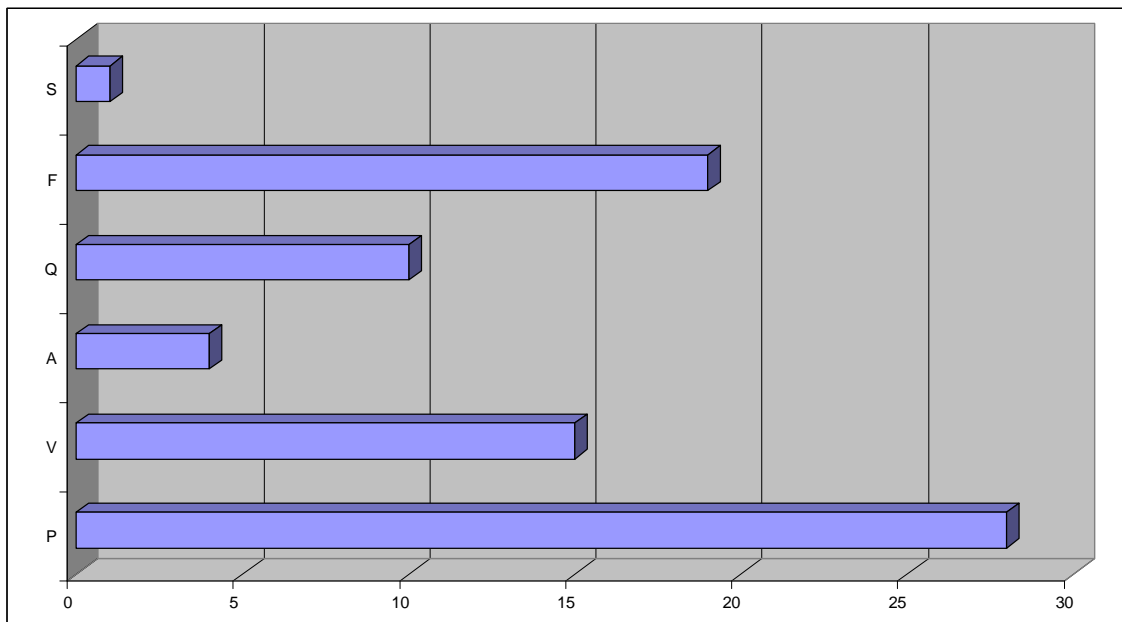


Figura 20: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Desporto.

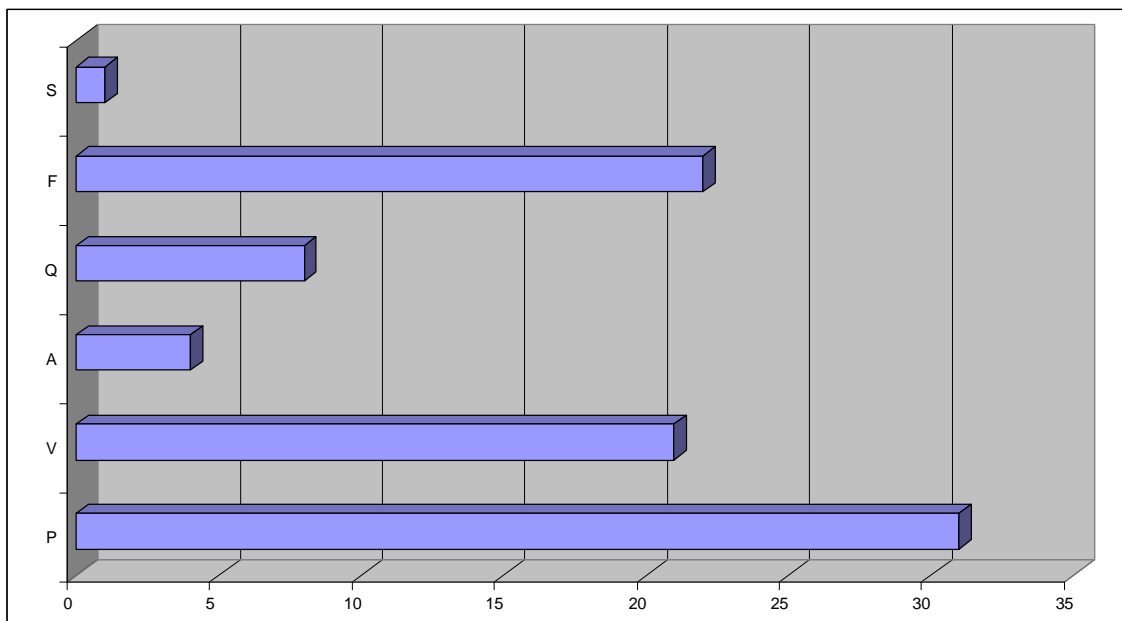


Figura 21: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Artigos para o lar.

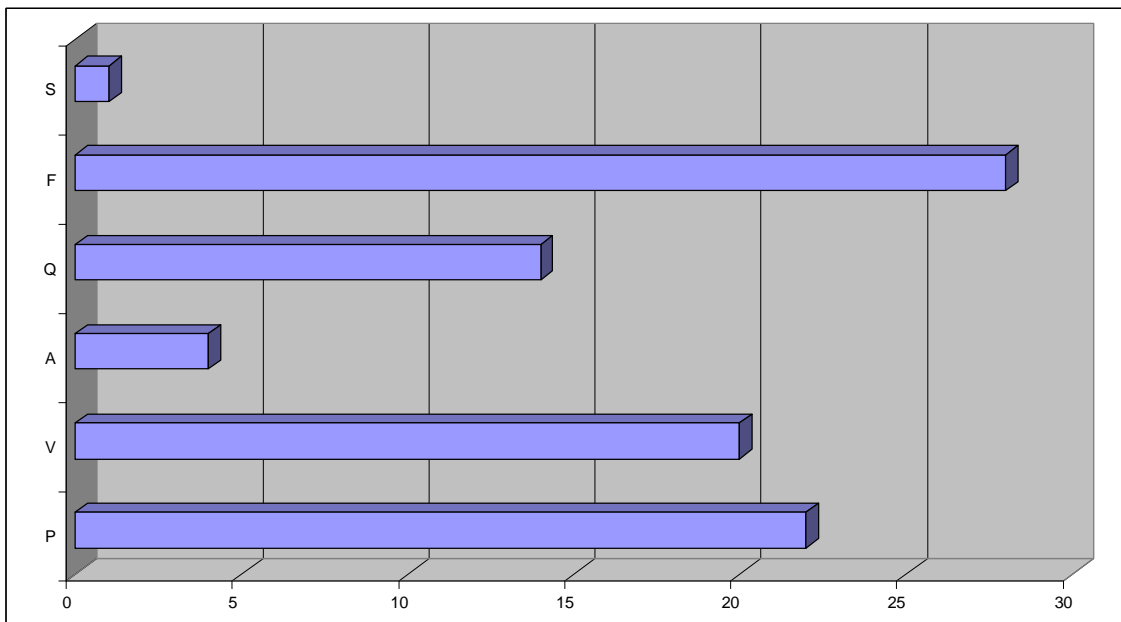
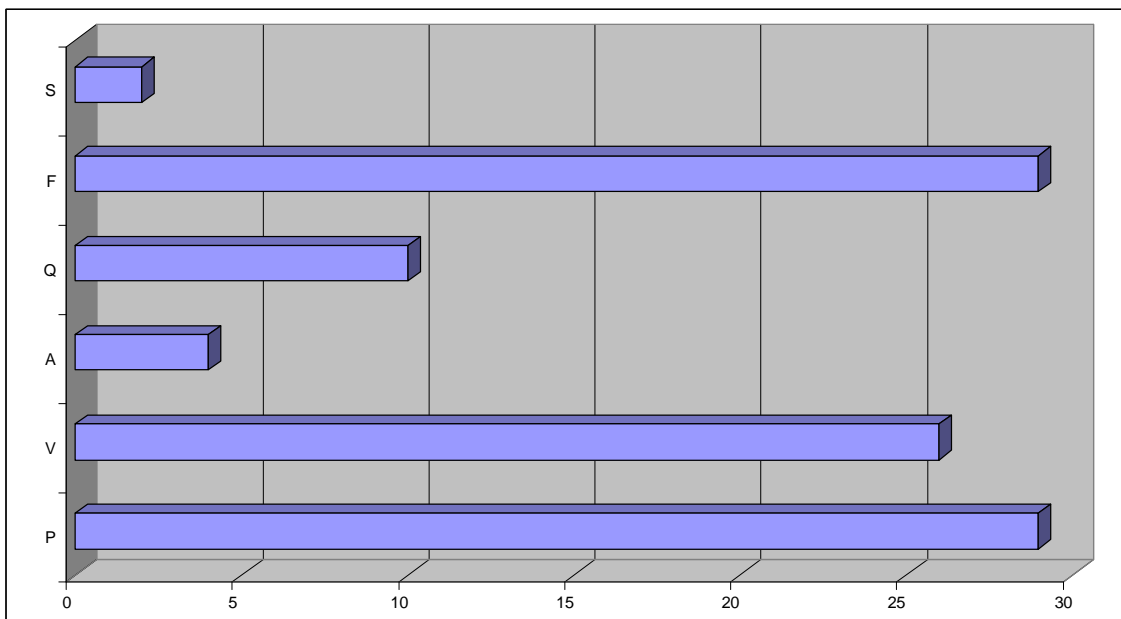


Figura 22: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Equipamento Eléctrico.



**Figura 23: Frequência absoluta de melhorias para a Secção Lingerie.**

