



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Implementação do Balanced Scorecard para apoio à gestão
estratégica, na empresa Arsenal do Alfeite, SA

HUGO ANDRADE LUZ

Dissertação apresentada no Instituto Superior
de Gestão para obtenção do Grau de Mestre
em Gestão.

Orientador: Prof. Doutor José Magalhães

LISBOA

2014

Resumo

A realidade empresarial nos dias de hoje apresenta níveis de incerteza muito diferentes dos vividos há décadas atrás, onde os indicadores financeiros eram suficientes para avaliar a performance de uma empresa.

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia que analisa a empresa sob várias perspetivas, tentando retratar a realidade vivida a cada momento. Esta nova abordagem vem dar resposta ao facto da perspetiva meramente financeira só retratar o passado vivido pela empresa, propondo a adição de três novas perspetivas: clientes, processos internos e a aprendizagem e crescimento.

O sucesso na implementação desta metodologia depende em grande parte da clareza da estratégia definida e da sua articulação com objetivos estratégicos bem estruturados.

Na presente dissertação, o objetivo passa por apresentar uma proposta de implementação do BSC na empresa Arsenal do Alfeite, SA, onde será elaborado um diagnóstico à empresa e definido o ponto de partida para a implementação desta metodologia.

Palavras-chave: Estratégia; Metodologia; Balanced Scorecard; Alinhamento; Ativos Intangíveis;

Abstract

The business world today has very different levels of uncertainty from those experienced decades ago, where financial indicators were sufficient to assess the performance of a company.

The Balanced Scorecard (BSC) is a methodology that analyzes the company under various perspectives, trying to portray the reality lived every moment. This new approach of BSC is different from the financial view because it won't just look at the past of the company, but will propose three new perspectives which are customers, internal processes and learning and growth.

The successful implementation of this methodology depends largely on the clarity of the defined strategy and its relationship with well-structured strategic objectives.

In this dissertation, the goal becomes to present a proposal to implement the BSC in the company Arsenal do Alentejo, SA, where a firm diagnosis to be established and defined the starting point for the implementation of this methodology.

Keywords: Strategy; Methodology; Balanced Scorecard; Alignment; Intangible Assets;

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor José Magalhães, o meu sincero agradecimento por toda a disponibilidade, apoio e orientação na realização deste trabalho.

Queria também agradecer a todos os meus amigos, que mesmo desaparecido nestes últimos anos, nunca deixaram de me apoiar e sempre me brindaram com genuínos momentos de prazer.

Durante todo este percurso houve pessoas que me ajudaram e apoiaram. Deixo aqui a minha gratidão a todas elas, que de algum modo contribuíram para a concretização deste objetivo.

Finalmente, um agradecimento muito especial para a família. Pai, mãe e irmão, obrigado por todo o apoio e carinho que me deram, agora e ao longo da vida, e que fizeram com que me sentisse uma pessoa privilegiada.

Índice

RESUMO	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS.....	III
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUÇÃO.....	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	2
1.2 OBJETIVOS.....	3
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	4
CAPÍTULO II.....	5
ESTADO DE ARTE	5
2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA.....	5
2.1.1 <i>Análise do meio envolvente</i>	6
2.1.1.1 Análise do macroambiente.....	8
2.1.1.2 Análise do microambiente.....	9
2.1.1.3 Clientes	10
2.1.1.3.1 Definição de valor	10
2.1.1.3.2 Conceito de Satisfação	11
2.1.1.4 Concorrentes	13
2.1.1.5 Sector de Atividade	13
2.1.2 <i>Análise Internar</i>	15
2.1.3 <i>Formulação da estratégia</i>	16
2.1.3.1 Missão.....	17
2.1.3.2 Visão	17
2.1.3.3 Valores	18
2.1.3.4 Análise SWOT.....	18
2.1.4 <i>Implementação da Estratégia</i>	21
2.2 BALANCED SCORECARD	23
2.2.1 <i>Perspetivas do BSC</i>	25
2.2.2 <i>Os cinco princípios fundamentais</i>	29
2.2.3 <i>Processos de gestão estratégica do BSC</i>	30
2.2.4 <i>Relações causa e efeito</i>	31
CAPÍTULO III.....	33
CASE STUDY – ARSENAL DO ALFEITE, SA	33
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	33
3.1.1 <i>Historia</i>	34
3.1.1.1 Missão.....	38

3.1.1.2	Visão	38
3.1.1.3	Valores	38
3.1.1.4	Posicionamento Estratégico	39
3.2	DADOS PÚBLICOS DA EMPRESA	40
3.2.1	<i>Financeiros</i>	40
3.2.2	<i>Recursos Humanos</i>	41
3.3	CRONOGRAMA DO PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	43
3.4	FASES PRÉ-IMPLEMENTAÇÃO	45
3.4.1	<i>Consolidação da Visão</i>	45
3.4.2	<i>Consolidação da Estratégia</i>	45
3.5	FASES DE IMPLEMENTAÇÃO.....	52
3.5.1	<i>Referencial</i>	52
3.5.2	<i>Clarificação da estratégia</i>	53
3.5.3	<i>Comunicação do Mapa Estratégico</i>	59
3.5.4	<i>Definição de Scorecards Departamentais</i>	60
3.5.5	<i>Revisão de todo o processo de implementação</i>	60
3.5.6	<i>Comunicação do Balanced Scorecard a toda a empresa</i>	60
CAPÍTULO IV.....		62
CONCLUSÃO.....		62
4.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
4.2	PERSPETIVAS DE DESENVOLVIMENTO FUTURO	64
REFERÊNCIAS.....		65
BIBLIOGRAFIA.....		65
WEBGRAFIA.....		67
ANEXO 1.....		68

Índice de Figuras

Figura 1 - Processos da gestão estratégica;	6
Figura 2 - Meio envolvente à empresa;	7
Figura 3 - Análise do macroambiente;	8
Figura 4 - Análise do microambiente;	9
Figura 5 - Equação de valor para o cliente;	10
Figura 6 - Análise de valor do produto;	11
Figura 7 - Avaliação de satisfação dos clientes em função das suas expectativas;	12
Figura 8 - As cinco forças competitivas;	14
Figura 9 - Cadeia de valor;	15
Figura 10 - Análise SWOT;	20
Figura 11 - Perspetivas do Balanced Scorecard;	24
Figura 12 – Proposta de valor para o cliente;	26
Figura 13 – Proposta de valor para Excelência Operacional;	26
Figura 14 – Proposta de valor para Intimidade com o Cliente;	27
Figura 15 – Proposta de valor para Líder de Mercado;	27
Figura 16 – Cadeia de valor dos Processos Internos;	28
Figura 17 - Os cinco princípios de uma organização focada na estratégia;	29
Figura 18 - Processos de gestão estratégica do BSC;	31
Figura 19 - Exemplo Mapa Estratégico;	32
Figura 20 – EBITDA (<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>) (09 – 12);	40
Figura 21 - Volume de Vendas por cliente (2009 – 2012);	41
Figura 22 - Redução de efetivo (09 – 12);	41
Figura 23 - Média de idade do efetivo (09 – 12);	42
Figura 24 - Cronograma de implementação do BSC;	43
Figura 25 - Posicionamento estratégico da Arsenal Alfeite, SA;	45
Figura 26 - Análise SWOT da Arsenal Alfeite, SA;	46

Figura 27 - Estratégia macro da Arsenal Alfeite, SA;.....	47
Figura 28 – Proposta de valor para os acionistas;.....	48
Figura 29 – Proposta de valor para o cliente;	49
Figura 30 – Cadeia de valor dos processos internos;	50
Figura 31 – Pilares para o sucesso da estratégia;	51
Figura 32 – Distribuição de respostas ao questionário;.....	52
Figura 33 – Objetivos estratégicos perspetiva Financeira;	53
Figura 34 – Objetivos estratégicos na perspetiva Cliente;.....	54
Figura 35 – Objetivos estratégicos perspetiva Processos Internos;.....	55
Figura 36 – Objetivos estratégicos perspetiva Aprendizagem e Crescimento;	56
Figura 37 – Mapa Estratégico;.....	57

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Objetivos estratégicos, indicadores, metas e periodicidade; 58

CAPÍTULO I

Introdução

O ambiente empresarial atravessa uma fase de rápida evolução, onde os efeitos da globalização se refletem numa forte competitividade, que só por si, se tornam numa barreira bastante difícil de ultrapassar para muitas empresas.

Na génese de uma organização está o alcançar de um objetivo, que vai sendo construído e ajustado ao longo do seu período de vida. Esta realidade é apenas possível, se existir uma forma de comparar os resultados obtidos com aqueles que pretende alcançar.

A grande maioria das empresas em Portugal concentra-se na análise dos seus resultados financeiros, que apesar de ser um importante objetivo, não deve ser definido como referencial do seu estado de situação.

A presente dissertação tenta dar uma resposta construtiva à forma como as empresas em Portugal concentram as suas atenções nos resultados financeiros, extraindo deles a análise de situação da própria empresa e os seus objetivos futuros.

Com base na metodologia de gestão estratégica Balanced Scorecard, pretende-se que o estado de situação seja definido através de uma análise transversal à organização e que os seus objetivos futuros sejam traçados, não só pela análise de uma perspetiva meramente financeira, mas também com elementos intangíveis que são a base da sustentabilidade da empresa.

1.1 Contextualização

Estamos numa fase de constantes transformações, em que o acesso à informação é essencial para que a adaptação das empresas ao meio envolvente seja bem-sucedida.

As tradicionais análises financeiras, aplicada nos dias de hoje, é incapaz de descrever o verdadeiro desempenho de uma empresa. É nos ativos intangíveis que reside o real valor, onde a capacidade criativa das pessoas e as suas competências determinam o sucesso das organizações. Hoje, o êxito de uma empresa está intrinsecamente dependente dos seus colaboradores, uma vez que são eles os criadores de valor.

No seguimento dos intangíveis estão os clientes, onde as mudanças os tornaram parte ativa perante a tomada de decisões da própria empresa, sendo impensável a definição de objetivos estratégicos sem abordar a perspetiva dos clientes, particularmente, tendo em conta aquilo a que estes atribuem valor.

Para responder à crescente complexidade na avaliação do desempenho das empresas tornou-se necessário desenvolver algo capaz de conjugar a integridade dos ativos tangíveis com os intangíveis, ou seja, a análise financeira com os clientes, com os processos internos da empresa e com a evolução dos seus colaboradores.

Neste âmbito surge o Balanced Scorecard, que inicialmente é definido como uma ferramenta de medição de desempenho mas, poucos anos mais tarde, acaba por se transformar numa metodologia de gestão, capaz de melhorar a estratégia, definir objetivos estratégicos, e implementar a própria estratégia com o alinhamento de todos os colaboradores da empresa.

1.2 Objetivos

O principal objetivo a atingir passa pela elaboração de uma proposta de implementação do Balanced Scorecard adequada à empresa Arsenal do Alfeite, SA. Nesta perspetiva será desenvolvido um estudo teórico, sustentado por conceitos publicados pelos mais conceituados autores nesta área, que poderá ser utilizado futuramente como apoio à formulação e implementação da estratégia.

Transformar esta dissertação num utensílio útil a qualquer gestor, independentemente do tipo de empresa, constitui o segundo objetivo do trabalho. Será ainda possível perceber a aplicação dos conceitos teóricos na prática, com o exemplo da sua aplicação na empresa em estudo.

Pretende-se que esta investigação seja um contributo válido para o tecido empresarial português, no âmbito da gestão estratégica.

1.3 Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em duas partes, numa primeira fase com um grande contributo teórico, claro e explícito, no âmbito da formulação e implementação da estratégia, com recurso a ferramentas de gestão estratégica e à metodologia do Balanced Scorecard. E numa segunda fase, um contributo prático com a aplicação, da teoria desenvolvida anteriormente, na empresa Arsenal do Alfeite, SA.

A estrutura da dissertação é composta por quatro capítulos, sendo o primeiro capítulo uma breve introdução aos temas que serão desenvolvidos nos capítulos seguintes.

O segundo capítulo faz uma abordagem teórica a dois temas. Numa primeira fase serão referenciadas diversas ferramentas de Gestão Estratégica que se consideraram essenciais para a presente dissertação e numa segunda fase será abordada a metodologia Balanced Scorecard.

O terceiro capítulo é a aplicação de toda a teoria desenvolvida no capítulo anterior, na empresa Arsenal do Alfeite, SA. Numa primeira fase será apresentada a empresa alvo, com a sua caracterização e exposição do seu ponto de situação inicial. Posteriormente será elaborada uma proposta de implementação do Balanced Scorecard, podendo ser o ponto de partida para uma futura implementação, ou uma referência para outras empresas desenvolverem e implementarem a sua estratégia.

Por último o quarto capítulo, onde serão desenvolvidas algumas conclusões e relatadas dificuldades vividas ao longo deste projeto.

CAPÍTULO II

Estado de Arte

Este capítulo tem como objetivo expor conceitos fundamentais e basilares para o desenvolvimento deste trabalho e que norteiam toda a investigação. Num ambiente de contínua e rápida mudança, serão aplicados alguns modelos teóricos, avaliada a sua efetividade e o seu impacto na indústria de construção e reparação naval, mais especificamente na Arsenal do Alfeite, SA.

Desta forma, será iniciada uma pesquisa teórica pelos conceitos que definem as organizações, os ambientes, a competição e a estratégia, chegando a um modelo de gestão estratégica que agrega planeamento e controlo. Neste enquadramento, será abordado o Balanced Scorecard como meio de implementação, controlo e alinhamento estratégico, para uma investigação no sector da indústria de construção e reparação naval, mais especificamente no estaleiro naval Arsenal do Alfeite.

2.1 A Gestão Estratégica

A gestão estratégica é um dos principais desafios dos gestores. Com um mercado imprevisível, dinâmico e competitivo, é fundamental uma gestão sólida e contínua.

Tratando-se de um processo global que promove a eficácia e eficiência na organização, integrando o planeamento estratégico com sistemas de gestão estratégica, responsabilizando os gestores pelo desenvolvimento e implementação da estratégia o que faz dela um processo contínuo, decisivo para o aumento da performance da organização.

Neste processo é fundamental ter em conta tanto as oportunidades e ameaças como as forças e fraquezas que caracterizam o ambiente envolvente à organização.



Figura 1 - Processos da gestão estratégica;
Fonte: Philip & Keller, Kevin Lane (2006:51);

2.1.1 Análise do meio envolvente

A análise ambiental é a avaliação da envolvente, tanto externa como interna. O ambiente externo é constituído pelas variáveis (oportunidades e ameaças) que estão fora do controlo da organização. Por outro lado, o ambiente interno caracteriza-se pelas variáveis (forças e fraquezas) presentes na própria organização, estas podem, em certos casos, ser controladas pela organização.

De acordo com Teixeira, Sebastião (2011:56), este conjunto de variáveis divide-se em dois grandes grupos, tendo em conta a forma como a sua influência é exercida sobre a empresa. Um primeiro grupo, macroambiente, é constituído pelas forças que exercem a sua influência sobre a estratégia da empresa, de uma forma difusa relativamente a todos os concorrentes. Tratam-se de fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, demográficos, legais e culturais. O segundo grupo de fatores condiciona a estratégia de cada empresa em particular, designando-se por microambiente. São estes, fatores relacionados com os clientes, concorrentes, fornecedores e o sector de atividade.

“As empresas de sucesso têm uma visão de fora para dentro do seu negócio. Reconhecem que o ambiente envolvente está constantemente a gerar novas oportunidades e ameaças, compreendem a importância de monitorizar e de se adaptarem a esse ambiente, de forma contínua.” Kotler, Philip (2002:136)

É muito importante que uma empresa considere os fatores ambientais antes de iniciar a formulação da estratégia, sendo a única forma de a poder sustentar. Ainda é mais relevante quando o impacto da tomada de uma decisão estratégica se reflete num grande número de colaboradores, podendo condicionar o seu futuro, e até mesmo o futuro da organização.

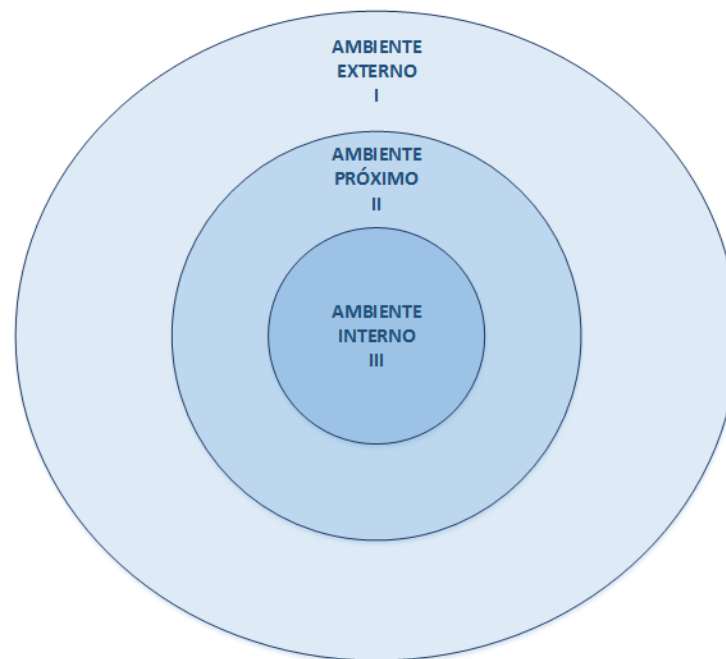


Figura 2 - Meio envolvente à empresa;
Fonte: Carvalho, João (2013:36);

Os fatores que constituem o meio envolvente da empresa são os seguintes:

- I. Fatores macroambientais: Político/ Legais, Económicos, Socioculturais, e tecnológicos. Estes são conhecidos como fatores *PEST*. (Fatores Políticos, Económicos, Socioculturais, Tecnológicos).
- II. Fatores microambientais: clientes, agentes e distribuidores, fornecedores, competitividade no sector, entre outros;
- III. Fatores ambientais internos, como: recursos humanos, recursos materiais e recursos financeiros.

2.1.1.1 *Análise do macroambiente*

As organizações estão inseridas num ambiente dinâmico e complexo, sendo afetadas por tendências e sistemas: políticos; legais; económicos; tecnológicos e socioculturais. Estes elementos formam o macroambiente das organizações, onde o seu sucesso depende, em grande parte, da capacidade de adaptação a um ambiente em constante mudança, em que se encontram envolvidas.

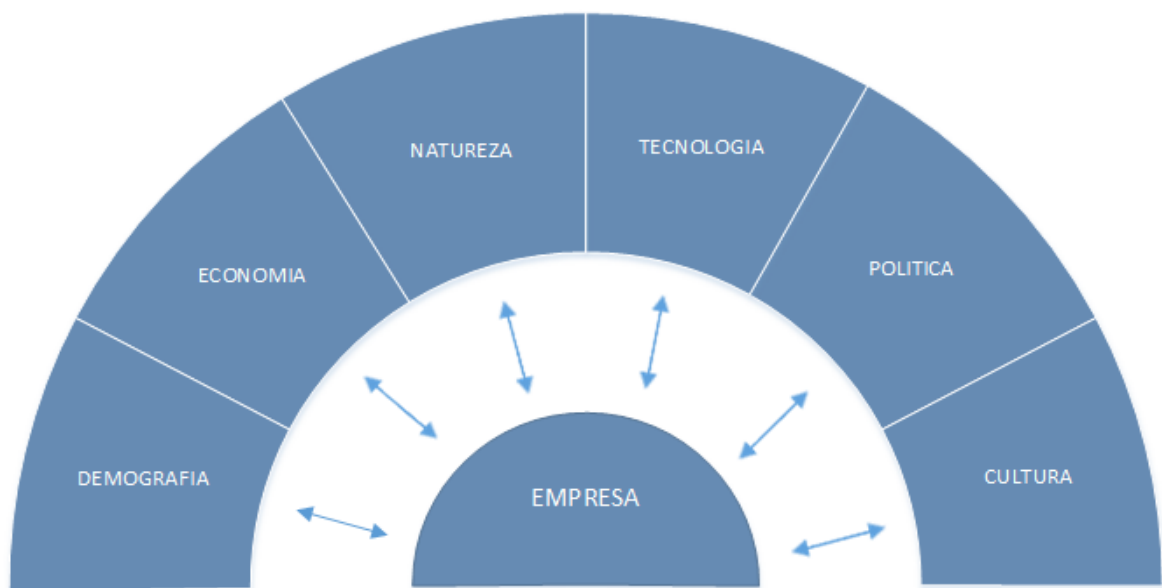


Figura 3 - Análise do macroambiente;
Fonte: Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2006:95);

Quase sempre, o principal problema é saber gerir uma organização tendo presente o impacto do macroambiente nos elementos essenciais que a compõem. Esta análise tem como objetivo obter a informação necessária para uma pronta resposta, aquando da ocorrência de ameaças à organização ou do surgimento de oportunidades únicas a serem exploradas.

A análise PEST é um acrónimo de "Análise Político-Legal, Económica, Sociocultural e Tecnológica" e consiste num enquadramento de fatores macroambientais, com impacto significativo na organização. Trata-se de uma ferramenta de gestão estratégica útil para compreender o meio no qual a organização se irá desenvolver.

- Político-Legal: estabilidade governativa, legislação, regulamentação, mercados, legislação laboral;
- Económica: evolução do produto, inflação, desemprego, níveis salariais, custo da energia;
- Sociocultural: hábitos de consumo, tendências demográficas, estilos de vida, sistema educativo;
- Tecnológica: transferência de tecnologia, investimentos públicos e privados em I&D;

2.1.1.2 *Análise do microambiente*

Esta análise tem como base um estudo detalhado sobre os clientes, concorrentes, fornecedores e sector de atividade da empresa. Criando uma perspetiva da atratividade do mercado alvo.

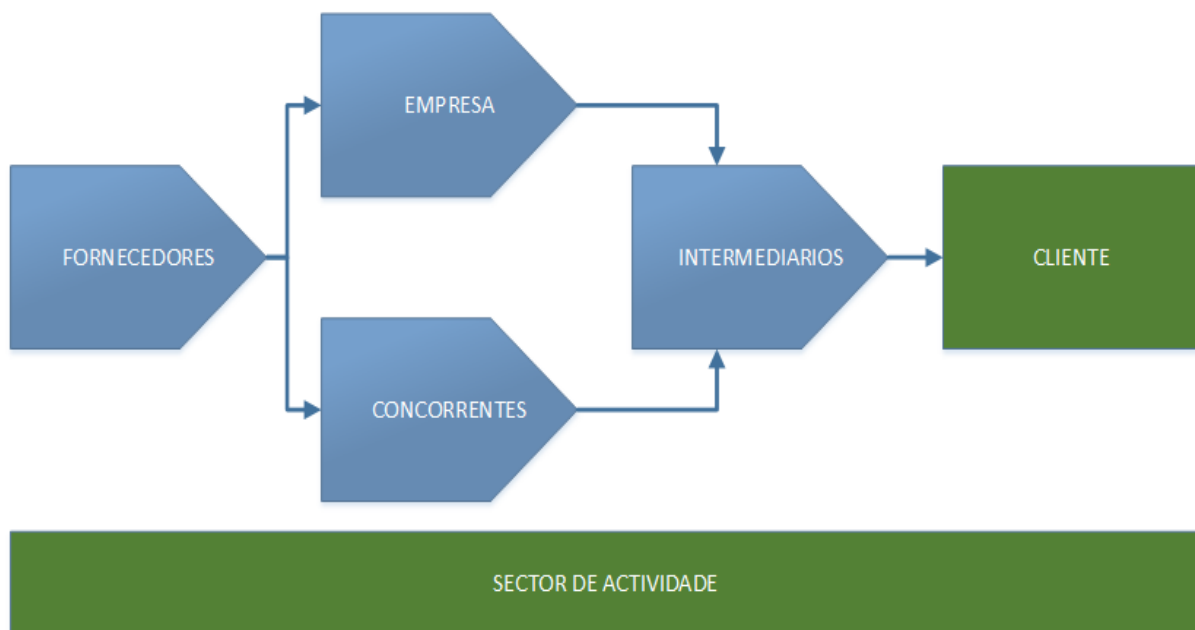


Figura 4 - Análise do microambiente;
Fonte: Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2006:88);

2.1.1.3 Clientes

Compreender como são feitas as escolhas pelos clientes é essencial quando se pretende vender um produto. Philip Kotler et al (2005:10) acredita que os clientes estimam o valor do produto e escolhem o que lhes oferece um maior valor. Eles são *“maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento e mobilidade, formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. A satisfação e a probabilidade de voltarem a comprar, depende da sua expectativa de valor ser, ou não, superada”*.

Esta afirmação remete para a definição de valor, que segundo Philip Kotler et al (2005:10), *“os consumidores comprarão à empresa que oferecer o maior valor”*:

2.1.1.3.1 Definição de valor

Para Kotler, Philip (2002:6) *“Valor para o consumidor é o rácio entre o que obteve e aquilo que deu. O consumidor obteve benefícios e assumiu custos, como mostra a equação:”*

$$\text{VALOR} = \frac{\text{BENEFÍCIO}}{\text{CUSTO}} = \frac{\text{BENEFÍCIO (FUNCIONAL + EMOCIONAL)}}{\text{CUSTO (MONETÁRIO + TEMPORAL + ENERGIA + FÍSICO)}}$$

Figura 5 - Equação de valor para o cliente;
Fonte: Kotler, Philip (2002:6);

É com base neste conceito que Giansesi, N & Corrêa, L. (1996:22) apresentam um esquema ilustrativo do modelo de análise do valor, representado na figura 6.

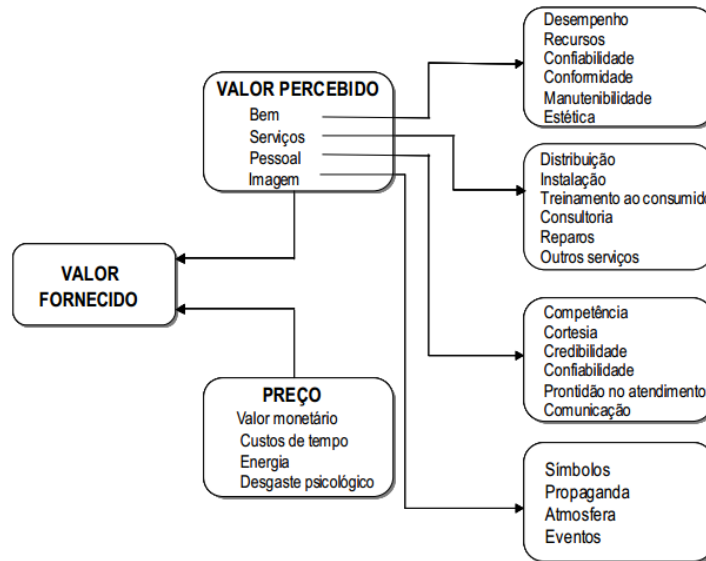


Figura 6 - Análise de valor do produto;
Fonte: Gianesi, N & Corrêa, L (1996:22);

Desta forma é evidenciada a importância dos serviços associados, das características daqueles que contactam diretamente com o cliente e de todo o processo de comunicação. Estes fatores aumentam o valor percebido pelo consumidor, no entanto, outro fator que possibilita a fidelização de clientes é a satisfação obtida com o produto comprado.

2.1.1.3.2 Conceito de Satisfação

Para Philip Kotler et al (2005:10), *“A satisfação do cliente depende do resultado da comparação do desempenho esperado, do produto em si, com as expectativas criadas pela pessoa”*.

Esta definição deixa claro o seguinte: *“a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado”*, Philip Kotler et al (2005:10).

A figura 7 representa a avaliação de satisfação do cliente, em função das suas expectativas e percepção daquilo que lhe foi vendido.

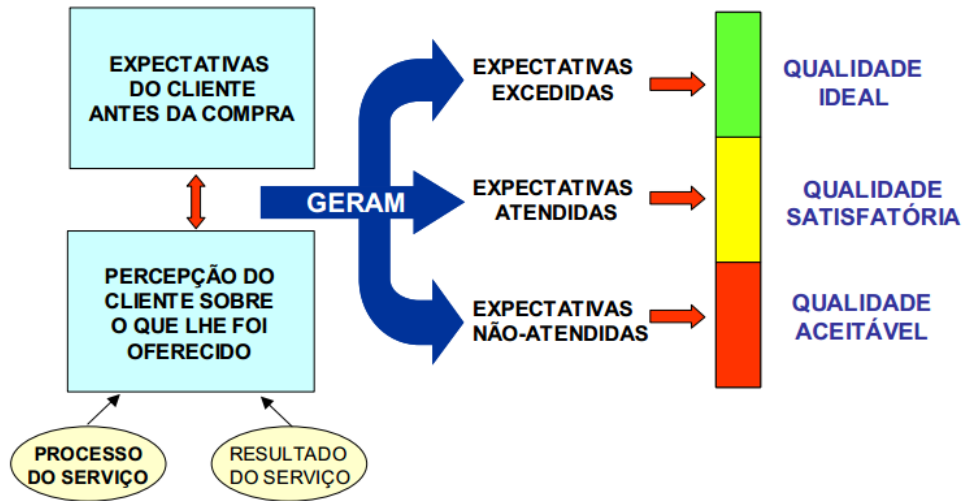


Figura 7 - Avaliação de satisfação dos clientes em função das suas expectativas;
Fonte: Giansesi e Corrêa, (1994:80);

O modelo de avaliação das expectativas dos clientes, representado na figura 7, é genérico, tanto para produtos como para serviços.

Segundo Philip Kotler et al (2005:10), as empresas sabem que os clientes satisfeitos repetem a sua compra, e que irão contar a outros possíveis clientes o facto de o produto ter superado as suas expectativas. A chave está em fazer corresponder as expectativas dos clientes com o desempenho da empresa.

Outro fator fundamental é conhecer os consumidores do produto final, as suas decisões de compra e as principais variáveis que afetam os seus comportamentos. Conhecendo estas variáveis é possível definir o segmento de consumidores mais lucrativo e vantajoso, proporcionando à empresa o aumento da eficiência e da competitividade.

2.1.1.4 Concorrentes

A análise da concorrência focaliza-se nas empresas que compõem o segmento de mercado definido pela organização. Nesta análise procura-se perceber quais são os objetivos estratégicos dos concorrentes (objetivos atuais e futuros), o que estão a fazer, o que podem vir a fazer e quais as suas capacidades. O ideal seria a elaboração de uma análise SWOT para cada concorrente.

2.1.1.5 Setor de Atividade

A correta avaliação da rentabilidade de um determinado mercado é fundamental para a decisões de entrada ou saída, bem como, uma preciosa ajuda para os gestores decidirem a melhor forma de aplicar os recursos da empresa.

Segundo Carvalho, João (2013:36), esta análise é vital para que se conheça o tipo e evolução dos mercados, e de todas as suas partes interessadas, nomeadamente ao nível da procura e da oferta. Trata-se de avaliar o potencial da procura, a possível segmentação e a concorrência existente para a satisfação de cada necessidade ou desejo específico.

É muito importante a definição exata das fronteiras de cada sector de mercado. É possível segmentar o mercado, por exemplo, em várias dimensões (produtos, localização, cadeia de valor, entre outros).

A complexidade proporcionada pela combinação de cada dimensão aumenta à medida que as diferenças entre as particularidades de cada sector se tornam mais abrangentes, sendo necessário ter em consideração todas essas particularidades para o posicionamento da empresa no mercado.

Uma forma de avaliar a competitividade no setor de atividade, é através do método denominado pelas cinco forças de Porter, analisando os fatores de competitividade determinantes nesse sector, a sua evolução e as relações que se estabelecem entre eles.

Porter, Michael (1998:6) faz referência a cinco fatores, a que chama “as 5 forças competitivas”: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de entrada de novos

concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos. Este modelo apresenta um notável dinamismo na caracterização de uma indústria.

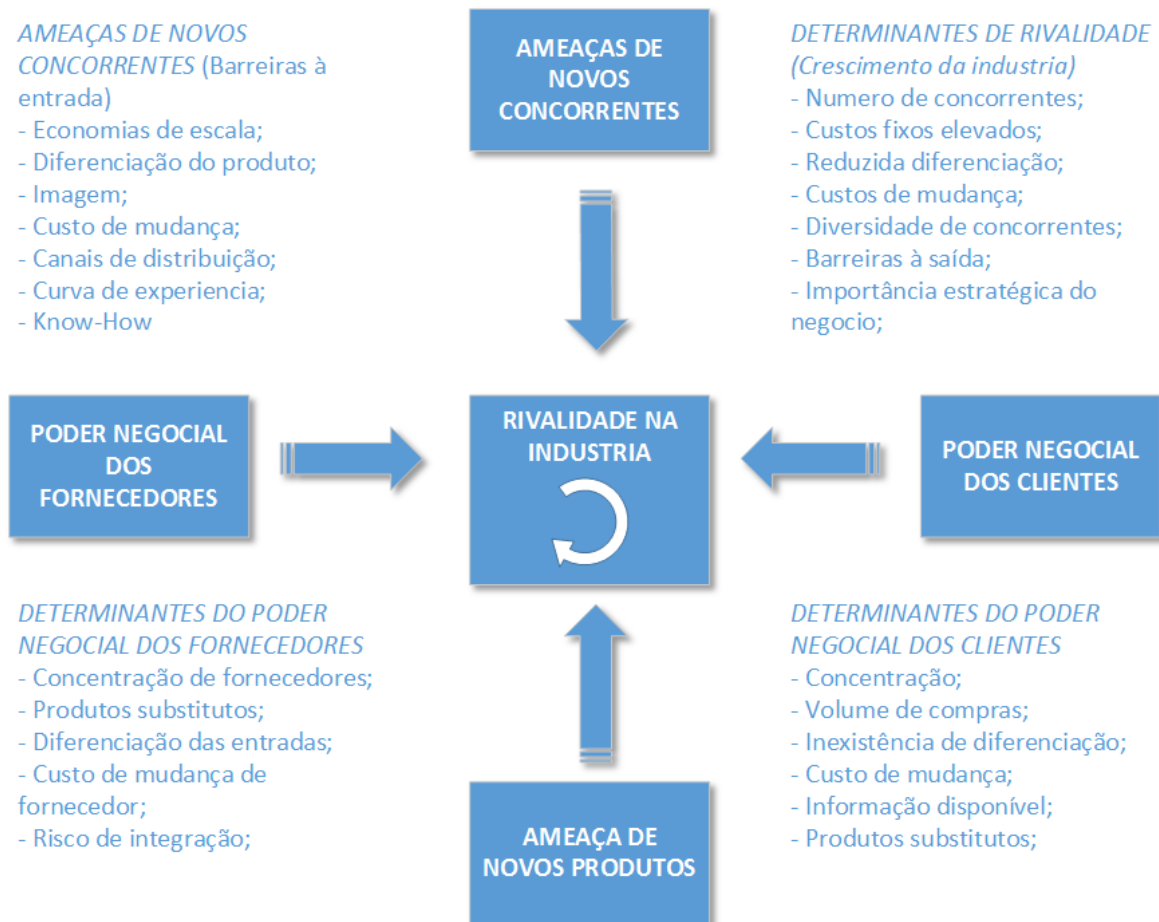


Figura 8 - As cinco forças competitivas;
Fonte: Porter, Michael (1998:6);

Segundo Ribeiro, Fernando et al (2010:115), a figura 9 relaciona as cinco forças do modelo de Porter, onde as setas representam as forças que influenciam o nível de rivalidade na indústria. Ao longo do tempo, as condições do ambiente da indústria mudam, sendo que alguns aspetos dinâmicos, como a inovação, o crescimento do mercado, as necessidades dos clientes, as ofertas dos fornecedores, podem influenciar e serem influenciadas pela estratégia dos concorrentes.

Este modelo possibilita a análise do grau de atratividade do sector, sendo possível utilizar o modelo das cinco forças de Porter para avaliar em que medida

cada uma das forças influencia a rentabilidade do sector e qual o seu nível de importância.

2.1.2 Análise Interna

A análise interna tem o objetivo de evidenciar as deficiências e as qualidades da empresa, as suas forças e fraquezas. Estas variáveis são fundamentais para determinar o posicionamento da empresa no mercado, em relação aos seus concorrentes.

Segundo Teixeira, Sebastião (2011:83), a análise do ambiente interno de uma empresa destina-se a dar a conhecer quais são os pontos fortes e fracos que essa empresa possui para, conhecidas as oportunidades e ameaças do seu ambiente externo, avaliar e seleccionar a estratégia que melhor tire partido dos pontos fortes e consiga evitar ou, pelo menos, não ser prejudicada pelos pontos fracos. Esta análise consiste em identificar as variáveis que no interior da empresa traduzem os aspetos em que esta é melhor, ou pior, que os seus concorrentes, no entanto, deve ser conjugada com análise da cadeia de valor, figura 10.



Figura 9 - Cadeia de valor;
Fonte: Teixeira, Sebastião (2011:89);

Segundo Ribeiro, Fernando et al (2010:154), a cadeia de valor é a sequência de atividades que acrescenta valor ao longo de todo o processo produtivo, desde a matéria-prima até ao consumidor final, incluindo o serviço pós-venda. Todo o

processo que envolve a concepção do produto é passível de ser maximizado, baixando os custos de produção e acrescentar valor para o cliente.

O conceito base da cadeia de valor é que todas as empresas têm uma cadeia de atividades com o propósito de converter “inputs” em “outputs” que os clientes valorizam.

De acordo com Teixeira, Sebastião (2011:87), em todas as fases do processo de gestão estratégica, importa ter sempre presente que a questão fundamental na definição da estratégia é o valor a transferir para o cliente. Transmitir mais valor pelo mesmo custo, ou o mesmo valor por custo inferior relativamente à concorrência, é a base da construção das vantagens competitivas e da sustentabilidade de uma estratégia de sucesso.

2.1.3 Formulação da estratégia

A formulação da estratégia é o desenvolvimento de planos a longo prazo para uma gestão eficaz das oportunidades e ameaças do ambiente envolvente, tendo em consideração as forças e fraquezas da organização. Inclui a definição da missão e da visão da organização, estabelecendo as linhas mestras para a alcançar.

Para Teixeira, Sebastião (2011:111), é fundamental para a formulação da estratégia, a análise tanto do ambiente externo como interno da empresa, sendo resultado direto da referida análise, o conhecimento das oportunidades oferecidas pelo ambiente externo e das ameaças que também aí podem ser encontradas, e que há que evitar, bem como dos pontos fortes e fracos da empresa. A análise destas variáveis tem como resultado o descortinar das competências distintivas, dos fatores críticos de sucesso e, conseqüentemente, as vantagens competitivas que assumem um papel fundamental para o sucesso da organização.

2.1.3.1 Missão

A missão é a razão fundamental da existência da organização, sendo nela que se encontra o fundamento para o trabalho a desenvolver por toda a organização.

Segundo Teixeira, Sebastião (2011:35), a missão traduz, na prática, a filosofia de atuação da empresa e é o ponto de partida para a definição dos objetivos estratégicos mais concretos, que a ela estão subordinados. A missão está na origem da definição da estratégia, das prioridades, dos planos, das tarefas e deve ser formalmente expressa, servindo de guia de orientação para as pessoas que trabalham na empresa. A missão deve responder às seguintes questões:

- Qual a razão da existência da empresa?
- O que é que a empresa faz?
- Para quem o faz?

2.1.3.2 Visão

A visão da organização deve refletir as aspirações de toda a organização, dentro de um determinado mercado. É nela que tem que transparecer o objetivo final: onde se pretende ir; aquilo que a organização pretende ser no futuro.

A visão é a descrição do futuro desejado para a empresa. Deve ser uma fonte de inspiração para todos os colaboradores e deve dar resposta às seguintes perguntas:

- Quem é que a empresa quer ser?
- O que é que a empresa quer ser?
- Como é que a empresa quer ser?

De acordo com Carvalho, João (2013:33) a definição de visão é um aspeto determinante na gestão estratégica e é nesta fase que se define aquilo que a organização pretende ser no futuro.

2.1.3.3 Valores

Os valores de uma organização são os princípios que regem todos os seus colaboradores e considerados os mais importantes para atingir aquilo que reflete a missão e a visão.

Segundo Carvalho, João (2013:31) todos os colaboradores devem promover no dia-a-dia os valores da empresa, de modo a reforçar uma determinada identidade, imagem e reputação, que contribua para o atingir das metas e objetivos definidos pela organização. Os valores, devem servir de resposta às seguintes perguntas:

- Como deve ser o comportamento dos colaboradores na empresa?
- Como deve ser o comportamento dos colaboradores entre si?
- Como deve ser o comportamento dos colaboradores com os clientes?
- Como deve ser o comportamento da empresa com os clientes?
- Como deve ser o comportamento da empresa no seu mercado?
- Como deve ser o comportamento da empresa com a comunidade?

2.1.3.4 Análise SWOT

Esta análise foi desenvolvida pelo norte-americano Albert Humphrey, na Universidade de Stanford entre as décadas de 1960 e 1970. Consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado recorrendo a uma matriz de dois eixos, cada um dos quais composto por duas variáveis:

- Pontos fortes (S) e Pontos fracos (W) da análise interna;
- Oportunidades (O) e Ameaças (T) da análise externa.

“ A avaliação geral dos pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa é chamado de análise SWOT. Ela envolve a monitorização do ambiente externo e interno.” Kotler, Philip & Keller, Kevin (2006:52)

Ao construir uma matriz com a sobreposição das variáveis internas e externas, torna-se mais simples a análise do seu meio envolvente e a procura de soluções para a tomada de decisões, sendo uma ferramenta imprescindível na formulação da estratégia da empresa.

A análise SWOT deve ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos da análise interna e externa, para que o diagnóstico que dela resulta seja fiável e constitua uma fonte de informação adequada e basilar às necessidades da gestão estratégica, cujas decisões vão delinear o futuro da organização, a médio e longo prazo.

O ambiente interno pode ser controlado pelos gestores da empresa, pois advém das decisões tomadas por eles. Desta forma, devem-se maximizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos, caso não seja possível excluí-los.

De acordo com Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2006:59), durante a análise dos pontos fortes e fracos deve ser evitada uma listagem exaustiva, sendo preferível fixar apenas os que forem críticos. Uma lista longa revela falta de foco e uma incapacidade de distinguir o que é realmente importante.

O ambiente externo não é controlável pela empresa, no entanto é extremamente importante identificar as oportunidades e ameaças que dele surjam. Com a sua monitorização é possível aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Conhecendo os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças podem ser adotadas estratégias sólidas que visem a sobrevivência, manutenção ou desenvolvimento da empresa. Ainda na formulação da estratégia, recorrendo ao cruzamento das variáveis dos quatro quadrantes da análise SWOT, é possível descortinar vetores estratégicos que serão úteis para a definição de objetivos estratégicos.

Análise Interna		S (Strengths) Pontos Fortes		W (Weakness) Pontos Fracos	
		Análise Externa		O (Opportunities) Oportunidades	
				SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	
		ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar o efeito das ameaças detectadas.		WT (mini-mini) Minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.	

Figura 10 - Análise SWOT;
Fonte: Teixeira, Sebastião (2011:86);

- Pontos fortes x Oportunidades => Tirar o máximo partido dos pontos fortes, tentando maximizar o aproveitamento das oportunidades do ambiente externo.
- Pontos fortes x Ameaças => Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar o efeito das ameaças detetadas.
- Pontos fracos x Oportunidades => Minimizar o efeito negativo dos pontos fracos e aproveitar as oportunidades emergentes.
- Pontos fracos x ameaças => Minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Segundo Mintzberg, H. (1987:66-75), a estratégia, além de caminho, é também forma e molde, pois acaba por moldar as organizações, tal como o oleiro molda o barro. Serve para direcionar a atenção das pessoas que trabalham na organização, como também, para dar razão de ser à organização e aos seus colaboradores.

2.1.4 Implementação da Estratégia

A implementação da estratégia exige que toda a organização esteja alinhada e sintonizada com essa estratégia. No entanto, a maioria das empresas depara-se com enormes dificuldades no processo de implementação da estratégia, o que pode resultar num fraco desempenho ou mesmo no fracasso total, sem o mínimo impacto desejável. Este fracasso poderá não estar na base da estratégia, podendo até estar bem estruturada e focada naquilo que é a intenção dos gestores, mas o percurso entre a intenção e a ação é longo, o que requer alguma inspiração e, principalmente, muita dedicação no processo de gestão da mudança.

A estratégia constitui na atualidade uma questão de sobrevivência das organizações. Num mundo cada vez mais competitivo e com estreitas margens de lucro, as empresas devem estar perfeitamente focadas naquilo que é essencial e na criação de vantagens competitivas, fundamentais para o sucesso da organização.

Conceitualmente a estratégia significa o traçar do melhor caminho para se atingir um determinado fim, passando por objetivos estratégicos, metas e indicadores de performance. Tem como base linhas de ação e iniciativas altamente relevantes que indicam como serão alcançados os objetivos estratégicos.

Segundo Kaplan, Robert & Norton, David (1996:25-29), existem alguns indicadores comprovativos de insucesso na fase de implementação da estratégia:

- Apenas 5% dos empregados percebem a estratégia da empresa;
- Apenas 15% dos gestores passam mais de uma hora por mês a discutir estratégia;
- Apenas 25% dos gestores têm objetivos correlacionados com a estratégia;
- Apenas 40% das empresas ligam os orçamentos à estratégia;

Em resultado das dificuldades na etapa de implementação ou execução da estratégia, que normalmente se resume ao acompanhamento e controlo de indicadores contabilísticos e financeiros, os desempenhos alcançados são pouco satisfatórios, quando vistos na perspetiva de obtenção de um desempenho acima

da média. É neste contexto que surge o Balanced Scorecard, como uma metodologia que viabiliza a execução da estratégia, e auxilia as organizações a traduzi-la em objetivos, indicadores, metas e planos de ação, balanceados e alinhados, que direcionam comportamentos e performance.

O alinhamento entre os objetivos das várias áreas de negócio com a estratégia da organização, provoca nos colaboradores uma maior consciencialização da importância das suas tarefas.

2.2 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard foi desenvolvido em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, dois docentes da Harvard Business School, sendo uma ferramenta de apoio à estratégia em termos de controlo e avaliação e, ao mesmo tempo, uma metodologia estratégica adotada pelas organizações no decorrer da formulação e implementação dessa estratégia.

Pode ser visto como uma ferramenta na medida em que auxilia a gestão estratégica na avaliação e controlo do desempenho estratégico das organizações e também, como uma metodologia, pois agrega um conjunto de objetivos e metas estratégicas a que as organizações se propõem, funcionando como elemento de agregação e alinhamento da estratégia.

O Balanced Scorecard divide-se em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Estas depois de alinhadas com a missão, a visão e a estratégia das organizações, formam um sistema de gestão estratégica que se baseia na análise de indicadores de desempenho das diferentes perspetivas e que permitem avaliar o desempenho estratégico da empresa.

Esta metodologia não visa apenas controlar o desempenho das organizações mas, também, ajudar a implementar a estratégia, a fixar objetivos, a tornar as ações coerentes com a estratégia e aprender com o feedback resultante da experiência, adequando o posicionamento da organização com essa aprendizagem. Vai além de uma simples análise a um conjunto de indicadores, formando um completo sistema de gestão estratégica de curto, médio e longo prazo, que preenche a principal falha dos sistemas de gestão, a obtenção de um determinado desempenho organizacional que permita num dado momento avaliar o desempenho da estratégia.

O Balanced Scorecard adquiriu um grande relevo a nível das organizações quando deixou de ser um sistema de medição do desempenho organizacional e passou a ser um sistema de gestão estratégica, alinhado com a missão, com a visão e com os principais objetivos.

Esta metodologia veio trazer uma integração dos indicadores financeiros e não financeiros, na medida em que estes últimos complementam os primeiros em

relações causa-efeito, permitindo à gestão estratégica dispor de uma ampla visão sobre as quatro perspectivas, dando uma imagem real do desempenho estratégico.

Neste sentido, descreve a visão da organização através da seleção e medida de indicadores de desempenho capazes de avaliar os fatores críticos para cada perspectiva. Estes indicadores permitem uma avaliação objetiva e comprovável, devolvendo à gestão um feedback do desempenho para cada perspectiva.

O conceito de sinergia, onde se unem esforços coletivos em função de objetivos comuns, ganha bastante relevo quando se aborda o Balanced Scorecard, transformando-se numa alavanca no processo de alinhamento da organização com a sua estratégia.

A maximização destas sinergias possibilita uma flexibilização das organizações e das suas estruturas, pois existe o conhecimento em “tempo real” do desempenho estratégico, o que permite a tomada de decisões ou mudanças estratégicas em “tempo útil”.

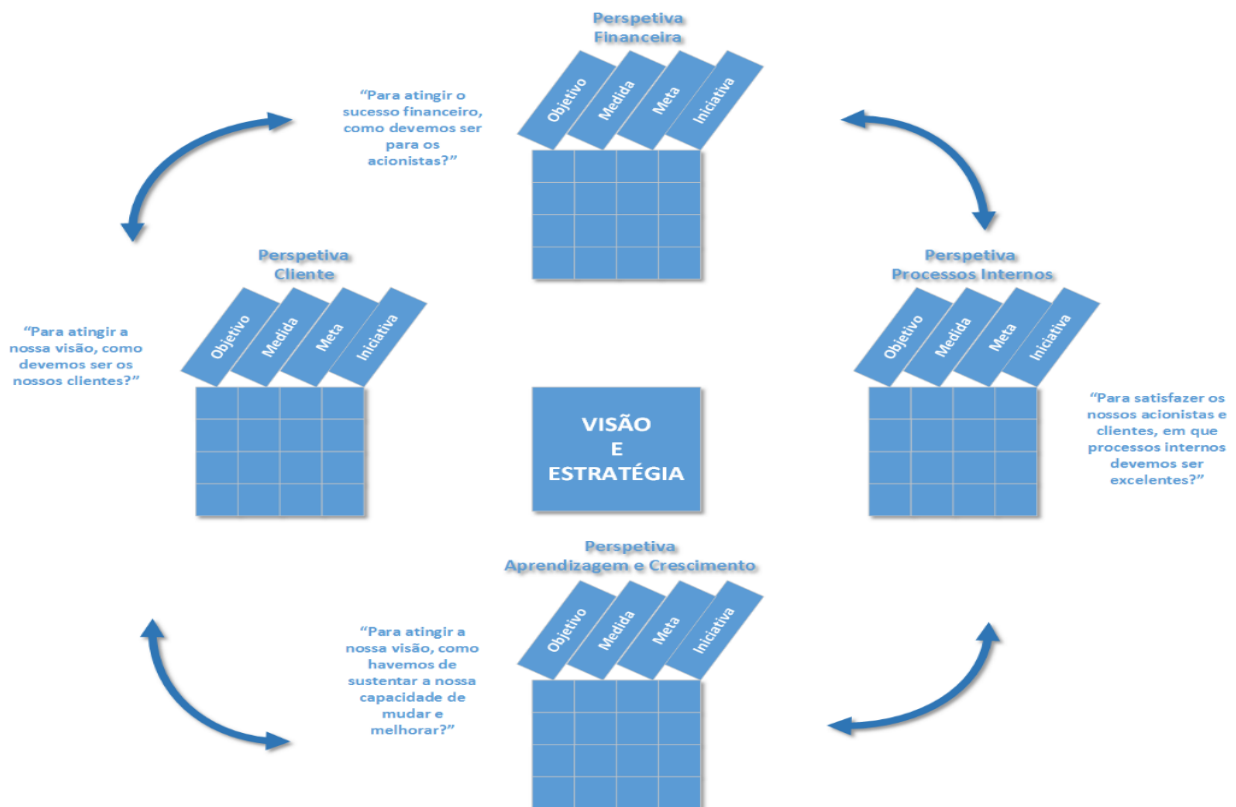


Figura 11 - Perspetivas do Balanced Scorecard;
Fonte: Kaplan, Robert & Norton, David (1996:9);

2.2.1 Perspetivas do BSC

Kaplan, Robert & Norton, David (1996:21) sugerem que o acompanhamento do desempenho de uma empresa seja abordado não só numa mera perspetiva financeira, mas de uma forma mais transversal, que integre os clientes, os processos internos e a própria evolução da empresa, designando estas quatro perspetivas: Perspetiva Financeira, Perspetiva dos Clientes, Perspetiva dos Processos Internos e Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.

➤ **Perspetiva Financeira**

Esta perspetiva avalia a rendibilidade da estratégia. De acordo com Kaplan, Robert & Norton, David (1996:25), ela permite medir e avaliar resultados que a empresa proporciona e necessita para o seu crescimento e desenvolvimento, assim como, para a satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam o retorno sobre o investimento, o valor económico agregado, a rendibilidade, o aumento de receitas, a redução de custos e outros objetivos da área financeira que estejam alinhados com a estratégia.

A tradução da estratégia da empresa deve começar pela tradução dos objetivos financeiros a longo prazo, para serem relacionados com as ações a serem tomadas a curto e médio prazo, relativamente aos clientes, processos internos, capital humano e equipamentos. Desta forma os indicadores financeiros caracterizam-se pelos seguintes aspetos:

- Não são próprios para o ambiente empresarial atual, em que o valor criado é na sua maioria proveniente dos ativos intangíveis;
- Apesar de serem um reflexo do passado da empresa, pouco dizem relativamente ao seu futuro;
- O enfoque puro nos indicadores financeiros podem comprometer a criação de valor a médio e longo prazo.

➤ **Perspetiva dos clientes**

Segundo Kaplan, Robert & Norton, David (1996:26), esta perspetiva identifica os seus segmentos alvo de mercado e o sucesso obtido pela empresa nesses mesmos segmentos. É fundamental a identificação dos fatores que são importantes na perspetiva dos clientes, ou seja, a proposta de valor para o cliente deve ir ao encontro das suas necessidades. Kaplan, Robert & Norton, David (2001:86), descrevem a proposta de valor como um mix entre Produto, Relação e Imagem.



Figura 12 – Proposta de valor para o cliente;
Fonte: Kaplan, Robert & Norton, David (2001:88);

Consoante aquilo que o cliente valoriza, é definida a proposta de valor mais adequada para esse segmento de mercado, seguindo-se o traçar de uma estratégia para o respetivo segmento.

Kaplan, Robert & Norton, David (2001:87), apresentam três propostas de estratégia de acordo com a proposta de valor:

- **Excelência Operacional:** o enfoque é feito nos atributos do produto, a empresa esforça-se por entregar um serviço qualidade/preço impossível de igualar.

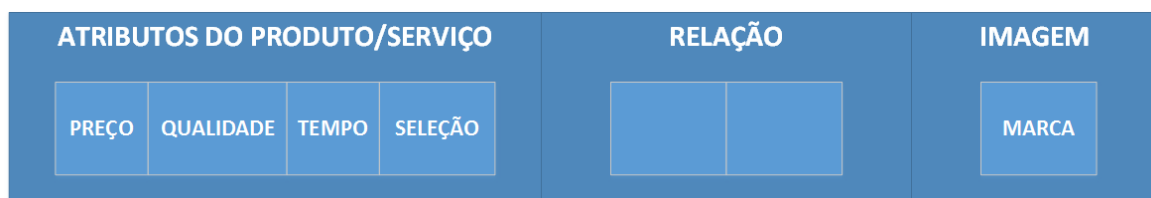


Figura 13 – Proposta de valor para Excelência Operacional;
Fonte: Kaplan, Robert & Norton, David (2001:88);

- **Intimidade com o cliente:** existe a criação de laços que prendem o cliente à empresa, e esta fornece um serviço à sua medida.



Figura 14 – Proposta de valor para Intimidade com o Cliente;
Fonte: Kaplan, Robert & Norton, David (2001:88);

- **Líder de mercado:** a empresa cria o seu próprio mercado, com produtos inovadores e novas experiências para os clientes.

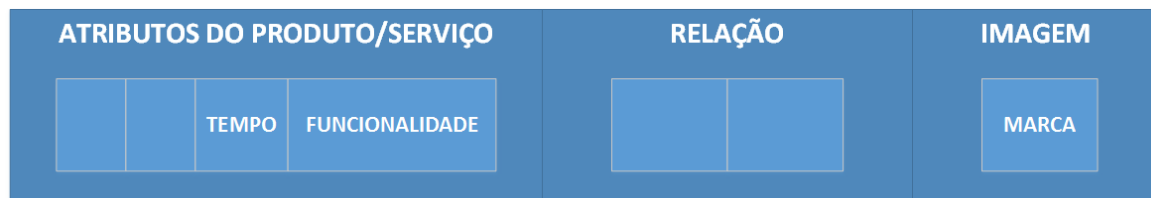


Figura 15 – Proposta de valor para Líder de Mercado;
Fonte: Kaplan, Robert & Norton, David (2001:88);

Em termos de indicadores nesta perspetiva, a título exemplificativo, podem-se explicitar os seguintes: cota de mercado; novos clientes; fidelização de clientes e nível de satisfação dos clientes.

➤ **Perspetiva dos processos internos**

Segundo Kaplan, Robert & Norton, David (1996:26), na perspetiva dos processos internos devem ser identificados os processos críticos ou seja, aqueles em que a empresa tem que ser excepcional.

Abrange todos os processos internos a serem desenvolvidos, desde a identificação das necessidades dos clientes até à sua satisfação. Tal significa um impacto direto na perspetiva dos clientes e conseqüentemente, nos resultados financeiros.

Kaplan, Robert & Norton, David (2001:90) segmentam a cadeia de valor dos processos internos em quatro macro processos distintos: Processo de Inovação;

Processo de Gestão do Cliente; Processo Operacional e Processo Ambiental e Regulamentos.



Figura 16 – Cadeia de valor dos Processos Internos;
Fonte: Kaplan, Robert & Norton, David (2001:91);

➤ **Perspetiva de aprendizagem e crescimento**

Kaplan, Robert & Norton, David (2001:93), referem que a perspetiva de aprendizagem e crescimento define as necessidades intangíveis em que assenta a organização e constitui o pilar para o seu sucesso. Definem-se três categorias principais nesta perspetiva:

1. **Competências estratégicas:** são as capacidades e o conhecimento dos colaboradores da empresa para suportar a estratégia;
2. **Tecnologia estratégica:** sistema de informação, bases de dados, ferramentas, toda a rede para suportar a estratégia;
3. **Clima para a ação:** motivação, cultura da empresa, o alinhamento de todos os colaboradores com a estratégia;

Alguns exemplos de indicadores para esta perspetiva: nível de satisfação dos colaboradores; rotatividade dos colaboradores; rendibilidade por colaborador; capacidades e experiência dos colaboradores.

2.2.2 Os cinco princípios fundamentais

O sucesso do Balanced Scorecard começa com o reconhecimento de que este não é um projeto de medição, mas sim um processo de mudança.

Segundo Kaplan, Robert & Norton, David (2001:9), podemos observar um grupo de cinco princípios fundamentais para que a implementação desta ferramenta na organização seja um sucesso:

- Envolver a gestão de topo;
- Fazer da estratégia um processo contínuo;
- Fazer da estratégia um processo de todos;
- Alinhar a organização com a estratégia;
- Traduzir a estratégia em termos operacionais;



Figura 17 - Os cinco princípios de uma organização focada na estratégia;
Fonte: Kaplan, Robert & Norton, David (2001:9);

2.2.3 Processos de gestão estratégica do BSC

O BSC é mais do que uma simples ferramenta de medição de performance. É uma metodologia de gestão que segundo Kaplan, Robert & Norton, David (1996:10), visa os seguintes processos da gestão estratégica:

- **Clarificar e traduzir a visão e a estratégia:** o processo do BSC tem início com a gestão de topo a traduzir a estratégia em objetivos estratégicos claros e assumindo a responsabilidade sobre os mesmos.
- **Comunicar e ligar as metas e objetivos estratégicos:** as metas e os objetivos estratégicos devem ser comunicados a toda a empresa, fazendo com que os colaboradores percebam quais os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia seja de sucesso. Essa comunicação pode ser feita através de: email, avisos, workshops, etc. A partir do momento em que os colaboradores percebam os objetivos estratégicos definidos pela gestão de topo, é possível estabelecer objetivos e metas mais específicas.
- **Planeamento, alinhamento e estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas:** devem ser estabelecidas metas para os vários objetivos, as quais devem ser realistas para promover a motivação dos colaboradores. Este processo permite quantificar os resultados pretendidos em cada perspetiva e identificar as necessidades para os atingir.
- **Melhorar o feedback e a aprendizagem:** Atribuir ao BSC uma envolvente de aprendizagem estratégica, criando instrumentos de acompanhamento e monitorização da estratégia. Com as relações causa e efeito definidas e monitorizadas, por indicadores de desempenho e de resultados, podem-se reformular metas e até mesmo a estratégia.

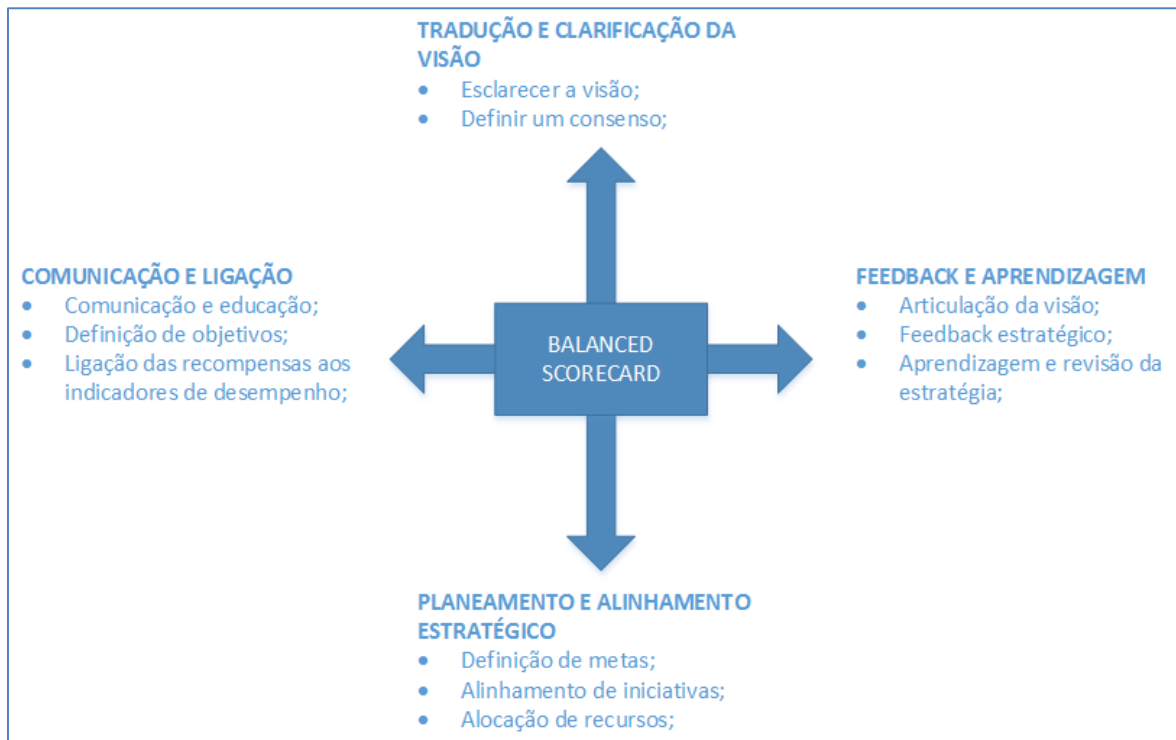


Figura 18 - Processos de gestão estratégica do BSC;
Fonte: Kaplan, Robert & Norton, David (1996:11);

2.2.4 Relações causa e efeito

A estratégia é uma sequência de intenções relacionadas entre si, com um comportamento de causa e efeito. O Balanced Scorecard tenta quantificar e demonstrar a relação existente entre os objetivos estratégicos das várias perspectivas, através do mapa de orientação estratégica. Segundo Kaplan, Robert & Norton, David (1996:30), a estratégia traduz-se num conjunto de hipóteses, descritas por relações de causa e efeito, esta cadeia deve contemplar as quatro perspectivas, em que um determinado objetivo só será alcançado com o sucesso do anterior.

Esta abordagem permite estabelecer relações causa e efeito que interligam os vários objetivos no mapa de orientação estratégica. Desta forma, surge uma ligação em “cascata” que traduz a estratégia da empresa e que servirá como catalisador para o alinhamento de toda a empresa com a estratégia definida.

A introdução de objetivos no mapa estratégico deve ser muito ponderada. É dela que depende o sucesso da implementação da estratégia, sendo de excluir todos os objetivos que não sejam integrados nesta cadeia de relações. O mapa estratégico terá que explicar como é efetuada a conversão dos recursos da empresa no produto final, acabando por ser uma grande ferramenta de comunicação interna, fornecendo a todos os colaboradores uma visão global da sua implicação no resultado final da empresa, fomentando assim a criação de sinergias e o alinhamento de toda a empresa.

A figura 19 representa, de uma forma bastante simplificada, um mapa estratégico.

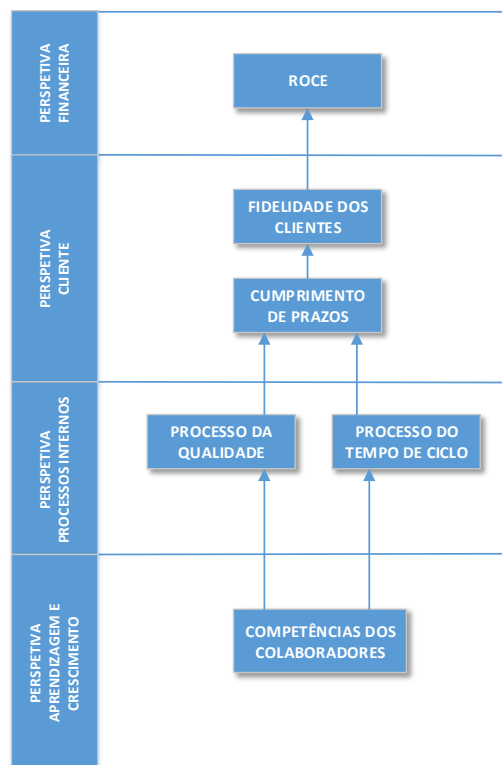


Figura 19 - Exemplo Mapa Estratégico;
Fonte: Kaplan, Robert & Norton, David (1996:31);

CAPÍTULO III

Case Study – Arsenal do Alfeite, SA

3.1 Caracterização da empresa

A Arsenal do Alfeite, S.A. iniciou a sua atividade no dia 1 de Setembro de 2009, estando na sua génese o objetivo de criação de uma entidade de referência na indústria naval, a nível nacional e internacional, imposta pela evolução tecnológica deste sector.

A Arsenal do Alfeite, S.A é uma empresa com uma área de 36 hectares de implantação englobada na Base Naval de Lisboa, que se situa na margem Sul do rio Tejo.

Dedica-se, principalmente, à satisfação das necessidades de construção, manutenção e reparação naval da Marinha Portuguesa, de outras Marinhas da Nato e comerciais, utilizando avançadas tecnologias, nomeadamente nas áreas da eletrónica, da optrónica, do armamento, da mecânica, da eletrotecnia e das estruturas.

Dispõe de um sistema de gestão da qualidade, certificado segundo a norma ISO 9001:2008, e um conjunto de laboratórios de ensaios e calibrações acreditados pelo Instituto Português de Acreditação, segundo a norma NP EN ISO/IEC 17025. São de destacar a sua capacidade de estudos e projetos de novas embarcações, modificações e conversões, bem como consultoria e a prestação de serviços industriais especializados.

Fonte: Arsenal do Alfeite, SA [21 de Janeiro 2014], in <http://www.arsenal-alfeite.pt/index.php?id=161>

3.1.1 Historia

“ Em 1928 é iniciada a construção do Arsenal do Alfeite, financiada pelas indemnizações alemãs da 1ª Guerra Mundial, após a assinatura do acordo de Versalhes. As obras de construção foram concluídas em Dezembro de 1937 e entrou em plena laboração em 1938, mas só a 3 de Maio de 1939, o Arsenal do Alfeite foi formalmente inaugurado. O Arsenal do Alfeite, criado pelo Decreto-Lei n.º 28 408, de 31 de Dezembro de 1937, foi considerado, então, um dos maiores e melhores apetrechados estabelecimentos do género.

Desde logo o Arsenal do Alfeite iniciou a sua laboração com as reparações dos contratorpedeiros da Armada, “Dão” e “Tâmega”, sendo este último, o primeiro navio a atracar no Estaleiro. A par destas reparações, foi iniciada a construção de navios, tendo no próprio dia da inauguração do Estaleiro, sido efetuada a cerimónia de “assentamento da quilha”, daquele que viria a ser o 1º navio a ser construído, o navio Hidrográfico “D. João de Castro”. Estava assim lançada a atividade do Estaleiro que seria durante muitas décadas uma referência, a nível nacional e internacional, não apenas na construção, reparação e manutenção de navios militares, como também na construção de grandes, médios e pequenos navios mercantes.

As três décadas que se seguiram, os anos 40, 50 e 60 do séc. XX, foram caracterizadas por uma relativamente grande autonomia de gestão, que permitiu ao AA, não só a construção de navios militares e outros, para entidades estatais, tais como: várias classes de Patrulhas (N.P.) e (L.F.P); Vedetas de transporte de passageiros; Batelões de carga; Rebocadores; e até um Navio Petroleiro, o “ Sam Brás” (1º petroleiro construído em Portugal), mas também contribuir para o desenvolvimento da Marinha Mercante Nacional com a construção de grandes navios para a então designada Soponata (Sociedade Portuguesa de Navios Tanque), os Petroleiros: “Sameiro”, “São Mamede”, “Erati “ e “Gerês”, este último, com 191,7 metros de comprimento e 35625 toneladas de Deslocamento, foi até hoje o maior navio construído no AA. De referir também a construção do Cargueiro (Casco) “ Beira”, para a Companhia Nacional de Navegação.

Neste longo período o AA construiu também para Armadores estrangeiros, nomeadamente: do Reino Unido, os Arrastões de Pesca, “Portisham” e “Portaferry”; da Suécia, o navio Petroleiro (Casco) “Hector”; e no final da década de 60, do Liechtenstein, o late “Donapila II”, projeto do arquiteto português, Jorge de Almeida Araújo.

A partir da década de 1970 realizam-se várias obras que permitiram aumentar as capacidades operacionais do Estaleiro, nomeadamente a construção de uma Doca Seca e de uma Doca Flutuante, esta última, construída no AA, destinada principalmente a docar e reparar os submarinos classe “Albacora” da Armada. Submarinos estes, para cujas reparações e manutenção, o A.A. formou em França e em Portugal, operários e técnicos com elevado grau de especialização e integrou um serviço dedicado, a IRS (Inspeção de Reparação de Submarinos). Assim, nas décadas de 70 e 80 o aumento da capacidade de docagem permitiu ao Estaleiro realizar as grandes revisões (GR’s) das Fragatas e dos Submarinos, alargando o âmbito da manutenção dos meios navais da Armada, onde se inclui, pela sua importância a grande modernização do Navio Escola “Sagres” em 1988.

Ainda nestas duas décadas o Estaleiro não deixou de realizar algumas grandes obras navais, começando logo no início dos anos setenta pela construção de um Navio Balizador, o “Shultz Xavier”. Mais tarde, em virtude da abertura política verificada com o 25 de Abril de 1974, o Estaleiro alargou mesmo o seu mercado, construindo dois grandes Navios de Carga Refrigerada, o “Dzieci-Polskie” e o “Zyrardów”, para a Polónia. Seguiram-se: uma Lancha de Desembarque Grande (LDG); várias Lanchas de Desembarque Médias (LDM); um “Navio de Pesquisas Oceânicas”; várias Vedetas de Transporte de Passageiros; duas Lanchas salvas-vidas; Lanchas de Fiscalização, a classe “Albatroz”; duas Lanchas Hidrográficas, “Andrómeda e “Auriga”.

Entre 1990 e a atualidade ocorreram várias reestruturações sendo as mais importantes as que vieram criar novas valências e capacidades ao Estaleiro, como sejam a integração no AA, das Oficinas de Armamento e de Eletrónica, a criação e

acreditação dos Laboratórios do AA, e também, ao nível da gestão da produção, a melhoria verificada com a implementação, em 1994, do SIAGIP (Sistema Informático de Apoio à Gestão Integrada da Produção). Por outro lado continuou a verificar-se a tendência que já vinha da década anterior, para um significativo e progressivo decréscimo do n.º de trabalhadores e ao nível da gestão, uma maior dependência da hierarquia da M.G.P.. Na década de 90, correspondendo aos superiores interesses da Marinha, o AA assegurou a especialização de trabalhadores, não só em Portugal como no estrangeiro, para a manutenção das Fragatas da classe “Vasco da Gama”, nomeadamente nas áreas da mecânica, eletricidade, eletrónica e armamento.

Apesar de a manutenção dos navios passar a ser preponderante, no que refere ao volume de trabalho, não pode deixar de salientar-se, pela sua importância, os aspetos da construção e inovação tecnológica. Neste âmbito, em simultâneo com as grandes reparações dos navios da Armada, o Estaleiro continuou, como em décadas anteriores, na vanguarda em vários domínios da Construção Naval Nacional, com projetos próprios e tecnologicamente inovadores – protótipos – alguns de alta tecnologia, pela 1ª vez projetados em Portugal. São exemplo as construções das Lanchas de Patrulha Costeira em PRFV (Plástico reforçado a fibra de vidro), a classe “Argos”, com um sistema inovador de lançamento e recolha em movimento, da sua embarcação semi-rígida, Lanchas Patrulha para a República da Guiné-Bissau, projeto misto PRFV/Alumínio, com propulsão por hidrojetos, Lanchas de Patrulha Costeiras em alumínio naval, a classe “Centauro”, duas Lanchas de Fiscalização portuária, a classe “Bolina”, com projeto e manufatura assistidos por computador-CAD/CAM, três Lanchas salva-vidas para o ISN, com “estabilidade náutica” de tipo auto-endireitante.

Ainda neste período, refira-se, em meados dos anos 90, o Projeto, parte da construção e aprestamento (à exceção do casco, reconstruído em Aveiro no estaleiro “Ria Marine”) de uma Fragata de Guerra do séc. XIX, a “D. Fernando II e Glória”, realizado no AA com recurso a intensa investigação histórica e consultadoria externa e aprontado para a EXPO 98.

Como notas gerais, regista-se que, para além das obras próprias o AA realizou durante a sua já longa existência, outros trabalhos dignos de nota, para a

Indústria Naval e Metalomecânica Portuguesa, tais como a manufatura de grandes estruturas: enformação de chapa e construção de blocos para superpetroleiros da Lisnave na Margueira; enformação de chapa e blocos para navios construídos em Viana do Castelo; elementos de guindastes ou de pórticos -e.g: bogis, lança e pernas do pórtico da “Setenave” na Mitrena, etc. ...

No que refere à formação, é sabido que ao longo dos últimos setenta anos o AA tem sido uma “Escola” da Indústria Naval e da metalomecânica nacional, pois a contribuição dada a essas Indústrias, pelos trabalhadores especializados no AA ao longo dos anos, é tão extensa que as suas consequências dificilmente podem ser avaliadas. São apenas alguns exemplos: a deslocação e permanência durante vários anos das décadas de 60 e 70, de uma equipa de mestres do AA, no estaleiro de Viana do Castelo, para formação daquele Estaleiro na construção de navios por blocos, a formação dada por técnicos saídos do AA, nas escolas de formação da Lisnave ou os muitos profissionais das mais diversas áreas tecnológicas, que ingressaram nas indústrias de toda a área metropolitana de Lisboa e cuja formação foi adquirida nas oficinas do estaleiro, ou iniciada na Escola de Formação do AA, criada no início dos anos setenta.

Em 1990 o AA foi agraciado pelo Sr. Presidente da República, Dr. Mário Soares no âmbito do cinquentenário do estaleiro, a Insígnia de Membro Honorário da Ordem do Mérito Agrícola e Industrial (Classe do Mérito Industrial).

Em 2007, a Câmara Municipal de Almada deliberou atribuir ao AA a Insígnia e Medalha de Ouro da Cidade de Almada, a mais alta distinção municipal.

Volvidas sete décadas de atividade, o Ministério da Defesa Nacional, através do Decreto-Lei n.º 33/2009, de 5 de Fevereiro, estabeleceu a extinção do Arsenal do Alfeite, com vista à sua empresarialização.

Sucedo, então, ao “Arsenal do Alfeite”, a Arsenal do Alfeite, S.A., constituída com a forma de sociedade anónima, com capitais exclusivamente públicos, a qual integra o cluster naval da EMPORDEF, SGPS, S.A., holding das indústrias de defesa portuguesas cuja atividade consiste na gestão de participações sociais

detidas pelo Estado em sociedades ligadas direta ou indiretamente às atividades de defesa, como forma indireta de exercício de atividades económicas.

A Arsenal do Alfeite, S.A. iniciou a sua atividade no dia 1 de Setembro de 2009, tendo na sua génese a necessidade de criação de uma entidade de referência na indústria naval, a nível nacional e internacional, imposta pela evolução tecnológica deste sector.”

Fonte: Arsenal do Alfeite, SA [citado em 21 de Janeiro 2014], in <http://www.arsenal-alfeite.pt/index.php?id=103>

3.1.1.1 Missão

“A Arsenal do Alfeite, S.A. tem como missão - de acordo com os meios disponíveis - satisfazer, com recursos a soluções inovadoras as necessidades de reparação, manutenção e construção de meios navais militares e civis.”

Fonte: Arsenal do Alfeite, SA [citado em 21 de Janeiro 2014], in <http://www.arsenal-alfeite.pt/index.php?id=101>

3.1.1.2 Visão

“Ser um estaleiro de excelência voltado para a inovação, com oferta de serviços da mais alta qualidade nos domínios da construção e da reparação naval.”

Fonte: Arsenal do Alfeite, SA [citado em 21 de Janeiro 2014], in <http://www.arsenal-alfeite.pt/index.php?id=101>

3.1.1.3 Valores

“Inovação - A inovação define-se nos dias que correm como um dos fatores chave para o sucesso de qualquer negócio, por isso investimos regularmente em investigação, desenvolvimento e inovação. Desta forma julgamos ser possível ultrapassar o passado, transitar o presente e entrar no futuro das mais avançadas técnicas de trabalho e progresso.

Responsabilidade social - Na Arsenal do Alfeite, S.A, acreditamos que fazer crescer a nossa industria, é um processo conjunto com tudo o resto que nos rodeia. Por isso assumimos diariamente um compromisso com a qualidade, ambiente, segurança e com a sociedade, promovendo medidas de ação social.

Transparência - Porque para nós a transparência é umas das melhores formas para satisfazer qualquer cliente, trabalhamos com árduo empenho, esforço e dedicação nas atividades que desempenhamos.

Orientação para o cliente - Como elemento ativo do processo de compra o cliente, tem sempre uma palavra a dizer. Desta forma encontramos-nos orientados não apenas para o servir da melhor forma possível, como também para o ouvir, tornando numa realidade o aperfeiçoamento dos nossos serviços.

Qualidade - Trabalhar sobre elevados padrões de qualidade é um dos nossos grandes objetivos, possuímos por isso qualificações nesta área, por forma a proporcionar aos nossos clientes os melhores serviços.

Credibilidade - Presentes no mercado há várias décadas, somos portadores de uma larga experiência e um fiel parceiro da Marinha Portuguesa. E porque consideramos que os resultados positivos de um negócio não surgem apenas dos lucros e das vantagens competitivas, cumprimos sobre elevados níveis de rigor e responsabilidade, os nossos compromissos e deveres.”

Fonte: Arsenal do Alfeite, SA [citado em 21 de Janeiro 2014], in <http://www.arsenal-alfeite.pt/index.php?id=101>

3.1.1.4 Posicionamento Estratégico

“A Arsenal do Alfeite, S.A. posiciona-se sobre uma imagem de excelência com décadas de experiência, como um estaleiro de referência altamente qualificado nas áreas da construção, manutenção e reparação naval. No sentido de alargar os seus horizontes para o mercado global, posiciona-se igualmente no mercado dos serviços de engenharia, bem como na manutenção industrial, com a finalidade de oferecer os produtos e serviços mais qualificados e avançados.”

Fonte: Arsenal do Alfeite, SA [citado em 21 de Janeiro 2014], in <http://www.arsenal-alfeite.pt/index.php?id=102>

3.2 Dados públicos da empresa

Atualmente a Arsenal do Alfeite, SA encontra-se numa fase de grandes mudanças, em parte impulsionada pela situação económica do país, que tem provocado enormes restrições financeiras ao seu maior cliente, a Marinha Portuguesa. A redução de encomendas tornou insustentável a estratégia que a empresa tem seguido durante os últimos anos. É essencial o abandono da gestão tradicional proveniente da era industrial e a definição de novos rumos com pilares bastante consolidados pela gestão estratégica.

Seguidamente será apresentado um conjunto de informação pública que ajudará a retratar a situação atual da empresa.

3.2.1 Financeiros

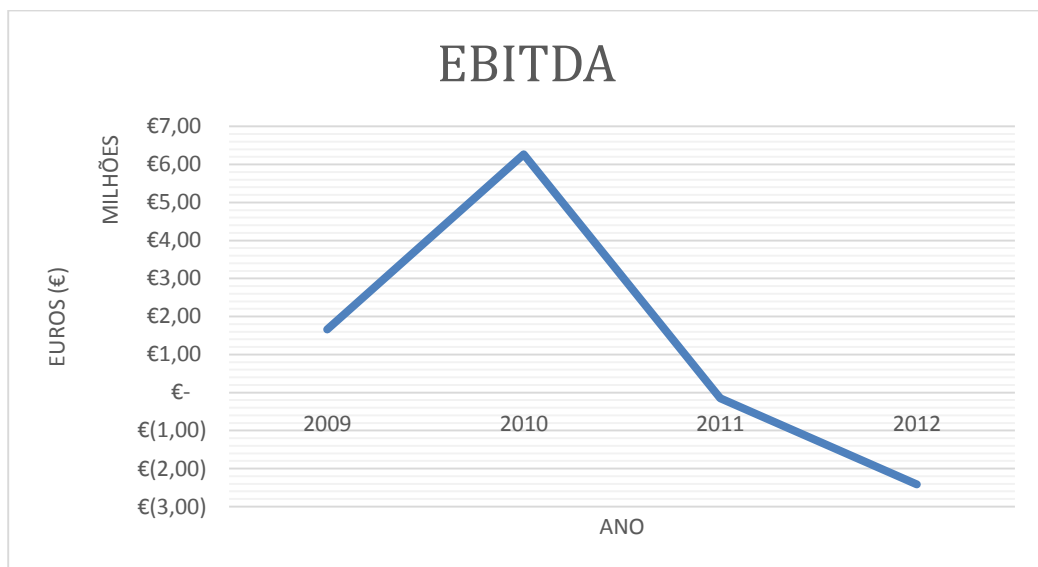


Figura 20 – EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) (09 – 12);
Fonte: Relatórios e Contas da Arsenal do Alfeite, SA (09 – 12);

Na figura 20 verifica-se uma tendência negativa dos valores de EBITDA referentes aos últimos quatro anos. Esta situação retrata um paralelismo direto com o orçamento da Marinha Portuguesa dedicado à manutenção dos seus meios navais, que sofreu uma redução acentuada nos últimos anos.

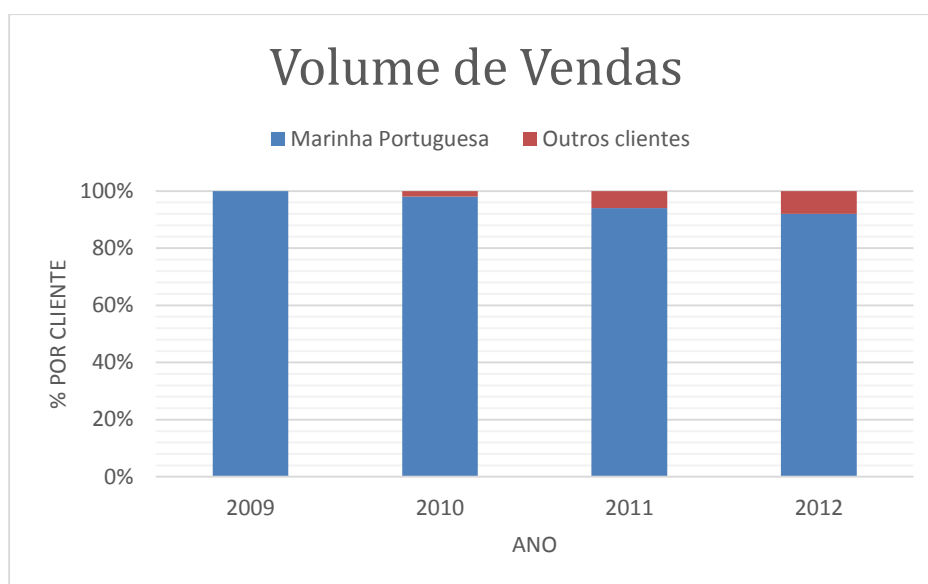


Figura 21 - Volume de Vendas por cliente (2009 – 2012);
Fonte: Relatórios e Contas da Arsenal do Alfeite, SA (2009 – 2012);

A figura 21 retrata a dependência que a Arsenal do Alfeite, SA tem relativamente à Marinha Portuguesa, destacando-se a relação direta entre os resultados financeiros e o orçamento da Marinha Portuguesa dedicado à manutenção. No âmbito da construção naval não houve qualquer registo de faturação na empresa nos últimos anos.

3.2.2 Recursos Humanos

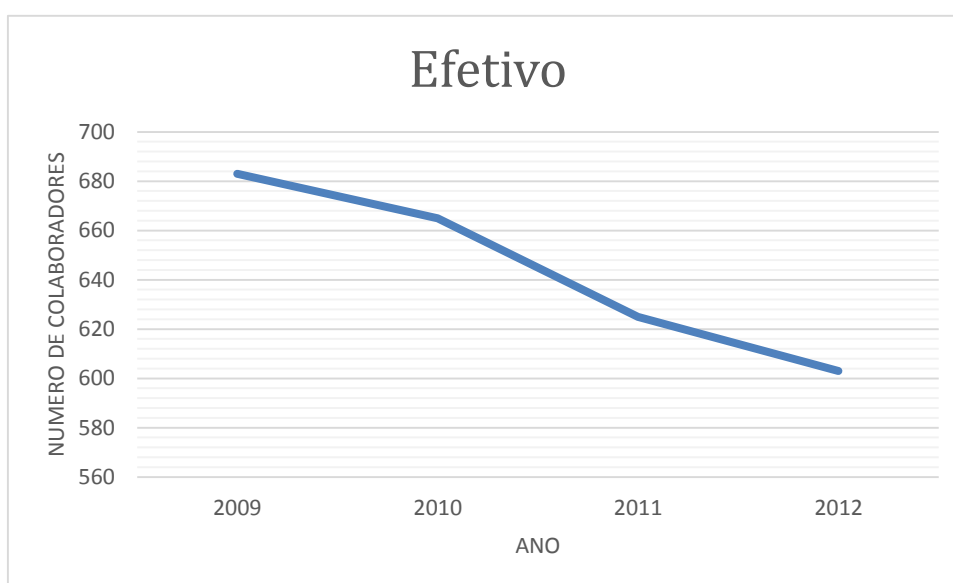


Figura 22 - Redução de efetivo (09 – 12);
Fonte: Relatórios e Contas da Arsenal do Alfeite, SA (09 – 12);

Verifica-se na Figura 22 uma redução do efetivo da empresa com um declive acentuado nos últimos dois anos. Outra situação a ter em conta é a média de idades, que neste momento ronda os 45 anos, como se pode constatar na Figura 23.

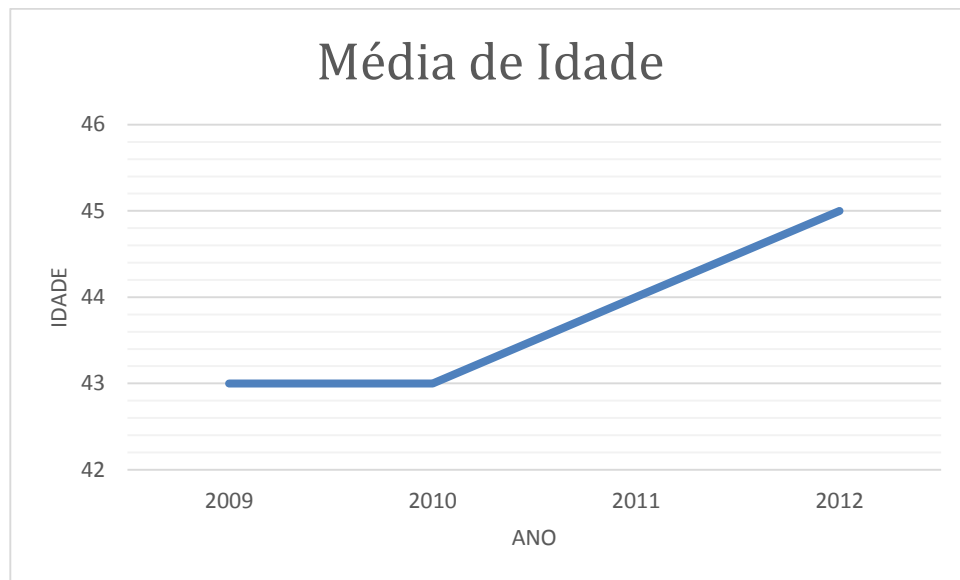


Figura 23 - Média de idade do efetivo (09 – 12);
Fonte: Relatórios e Contas da Arsenal do Alfeite, SA (09 – 12);

A informação pública apresentada, apesar de escassa, é suficiente para se perceber a necessidade da inversão do rumo nesta empresa, caso se pretenda a sua continuidade. O contexto atual, acentua a necessidade de implementação da metodologia do Balanced Scorecard.

3.3 Cronograma do projeto de implementação

Como em todos os projetos, foi fundamental a definição de um cronograma, não só para planeamento de todas as atividades a serem desenvolvidas mas, também, para controlo da própria evolução aquando de uma possível implementação do presente trabalho.

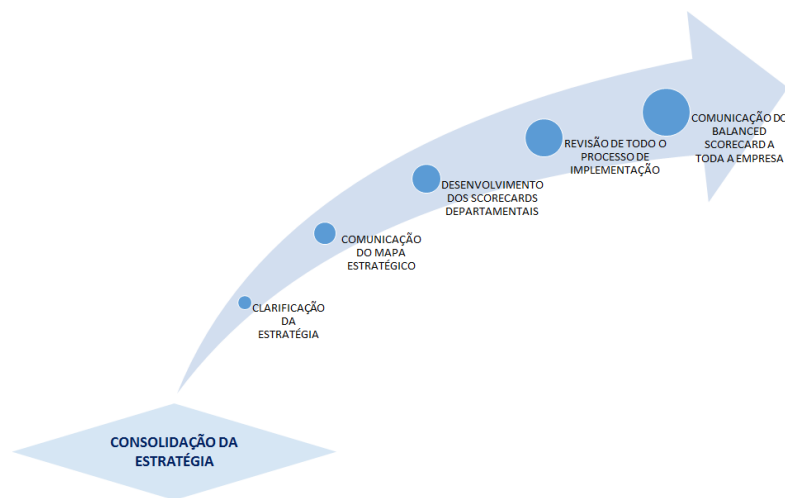


Figura 24 - Cronograma de implementação do BSC;
Fonte: Adaptado, Kaplan, Robert & Norton, David (1996:78,79);

Durante o desenvolvimento deste projeto prevê-se um grande consumo de tempo na fase inicial de consolidação da estratégia, devido à quantidade de dados e informação a analisar, bem como à carga de trabalho a ser despendida durante o emprego das várias ferramentas de Gestão Estratégica. Desta forma estima-se um período de seis meses para a sua conclusão.

A base de construção deste cronograma está intrinsecamente ligada à teoria apresentada por Kaplan, Robert & Norton, David (Janeiro – Fevereiro 1996:78,79), no entanto foi adaptado à realidade da empresa em estudo. Desta forma será decomposto em mais cinco fases:

1. **Clarificação da estratégia:** Pretende-se que se construa um consenso e um compromisso em torno da estratégia definida e dos objetivos estratégicos a alcançar (1º ao 3º mês).

2. **Comunicação do mapa estratégico:** a divulgação será feita aos gestores intermédios por forma a fomentar a discussão de novas estratégias a nível tático (4º - 5º mês).
3. **Desenvolvimento de Scorecards Departamentais:** Em conjunto com o nível intermédio de gestão, serão definidos os Scorecards Departamentais que são a tradução do Scorecard de alto nível para o nível tático (6º - 9º mês).
4. **Revisão de todo o processo de implementação:** Atualização do Scorecard de alto nível e revisão de todo o processo, com a introdução dos contributos provenientes dos Scorecards Departamentais (10º -11º mês).
5. **Comunicação do BSC a toda a empresa:** Divulgação do Balanced Scorecard a todos os níveis (12º mês).

3.4 Fases pré-implementação

3.4.1 Consolidação da Visão

“Ser um estaleiro de excelência voltado para a inovação, com oferta de serviços da mais alta qualidade nos domínios da construção e da reparação naval.”

Realça-se que da visão não faz parte a manutenção industrial.

3.4.2 Consolidação da Estratégia

A Figura 25 traduz o posicionamento estratégico da Arsenal do Alfeite, SA que é do conhecimento público. Desta abordagem destaca-se a enorme magnitude estratégica, que contrasta com a dimensão dos resultados obtidos e publicados, no decorrer dos últimos anos.



Figura 25 - Posicionamento estratégico da Arsenal Alfeite, SA;

Fonte: Arsenal do Alfeite, SA in, <http://www.arsenal-alfeite.pt/index.php?id=102>;

No âmbito deste projeto desenvolveu-se um estudo sobre a Arsenal do Alfeite, SA e os vários mercados associados à sua atividade, com base em ferramentas de gestão estratégica apresentadas no capítulo 2 do presente trabalho. Obteve-se uma análise SWOT que se encontra representada na Figura 26.



Figura 26 - Análise SWOT da Arsenal Alfeite, SA;
Fonte: Própria;

É de salientar o contributo e envolvimento de vários colaboradores da empresa no decorrer de 40 entrevistas, que constituíram um meio de comunicação da gestão estratégica e criaram um comprometimento dos entrevistados com o sucesso deste projeto, facilitando uma futura implementação.

Após a construção do quadro SWOT (Fig. 26), efetuou-se um cruzamento matricial de acordo com Teixeira, Sebastião (2011:86), dando origem a uma sequencia de linhas de ação. Por motivos de confidencialidade esta informação não foi disponibilizada.

Agrupadas as várias linhas de ação, obtiveram-se três vetores estratégicos: Sustentabilidade, Eficiência e Satisfação do Cliente.

Foi ainda perceptível que o único segmento onde a empresa possui vantagens competitivas, é no mercado da manutenção e reparação naval militar: qualidade do serviço, experiência e cumprimento de prazos.

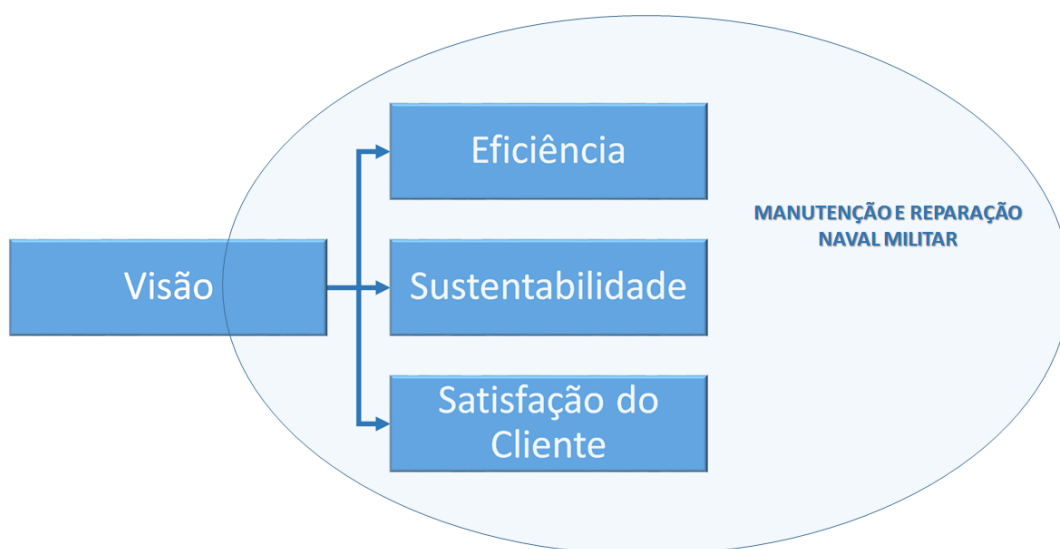


Figura 27 - Estratégia macro da Arsenal Alfeite, SA;
Fonte: Própria;

A Figura 27 retrata a estratégia, a nível macro, definida para o desenvolvimento deste projeto, tendo em vista um período de três anos.

Considera-se que a entrada no mercado da construção naval só deve acontecer a longo prazo e somente no segmento de navios militares ou militarizados até um comprimento máximo de 30 metros, sendo que, acima do referido comprimento só deve ser considerada a fase de projeto e aprestamento.

Na abordagem ao futuro da empresa, pensou-se numa estratégia de manutenção a curto prazo, para estabilização da situação financeira e inibição da delapidação de competências a nível de recursos humanos, com perspetivas de a médio e longo prazo, haver uma base sólida para a implementação de uma

estratégia de crescimento, com a aquisição de novas competências e investimento em infraestruturas e equipamento. A estratégia da empresa foi desenvolvida considerando as quatro perspetivas definidas por Kaplan, Robert & Norton, David.

Assente nesta base foi elaborada a seguinte abordagem:

➤ **Perspetiva financeira**

Esta estratégia visa atingir a sustentabilidade financeira e a otimização dos recursos disponíveis, não só com o aumento da eficiência e redução de custos indiretos, mas acima de tudo, com o equilíbrio da balança do volume de vendas por cliente. Considerando-se que a realização desta intenção só é possível, através da internacionalização e potencialização das vantagens competitivas da empresa.

O grande objetivo nesta perspetiva é satisfazer os acionistas.

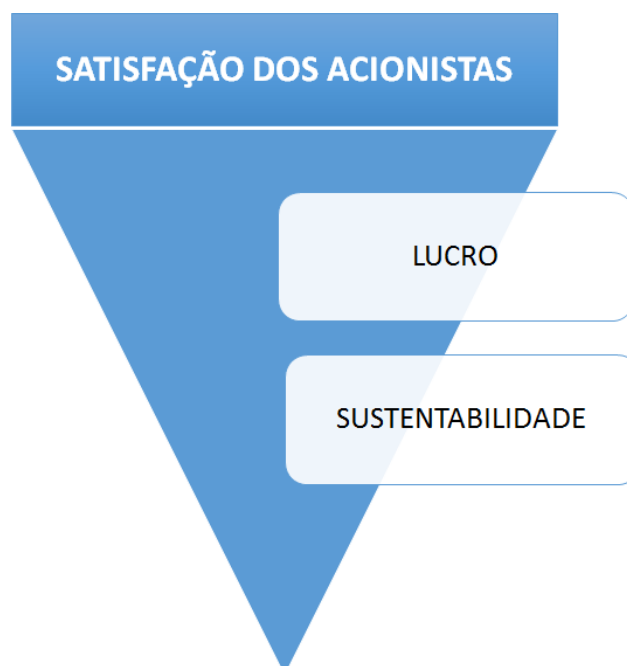


Figura 28 – Proposta de valor para os acionistas;
Fonte: Própria;

➤ Perspetiva Clientes

A proposta de valor deste projeto vai ao encontro de uma estratégia que Kaplan, Robert & Norton, David (2001:88) definem como intimidade com o cliente. Para esta empresa, definiu-se a seguinte proposta de valor:



Figura 29 – Proposta de valor para o cliente;
Fonte: Própria;

Como é perceptível, na Figura 29, grande parte do valor provém do relacionamento com o cliente, maximizando a sua satisfação e potencializando a sua fidelização. A aposta deve ser feita sobre três vertentes:

- Qualidade do relacionamento;
- Serviço excepcional e personalizado;
- Oferta de soluções integrais;

Neste mercado os clientes são bastante reduzidos, mas movimentam um grande volume de encomendas, sendo essencial a sua fidelização para o sucesso da empresa.

➤ **Processos Internos**

Os processos internos desta empresa foram divididos em três conjuntos como mostra a Figura 30. Para aumentar a eficiência e reduzir os custos indiretos é fundamental uma gestão minuciosa de cada um dos sistemas: Gestão do processo de Angariação, Gestão do processo Operacional e Gestão do processo de Fidelização.

Cada sistema, especificamente para esta empresa, é dividido em dois subsistemas:

- Processo de Angariação
 - Identificação das necessidades do cliente;
 - Aquisição do serviço ao cliente;

- Processo Operacional
 - Preparação do trabalho a ser executado;
 - Execução efetiva do trabalho;

- Processo de Fidelização
 - Entrega do trabalho ao cliente;
 - Serviço pós-venda;

A Figura 30 retrata a cadeia de valor da perspectiva dos processos internos. O ciclo começa com a identificação das necessidades do cliente e termina com a satisfação e garantia das mesmas.

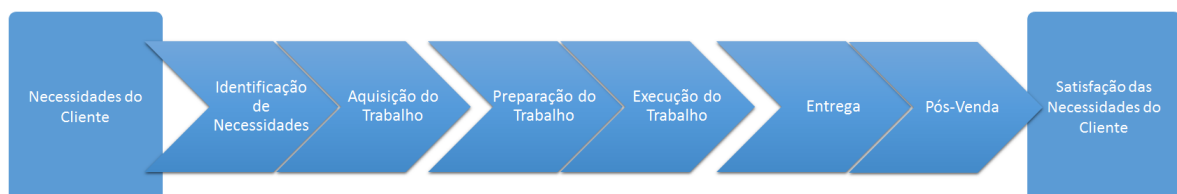


Figura 30 – Cadeia de valor dos processos internos;
Fonte: Própria;

➤ **Perspetiva de aprendizagem e crescimento**

No caminho para a sustentabilidade da empresa, existem três grandes focos com necessidades urgentes de renovação. Considera-se como prioridades de investimento para a Arsenal do Alfeite, SA o campo das Competências, da Tecnologia e do Clima Empresarial, como mostra a Figura 31.

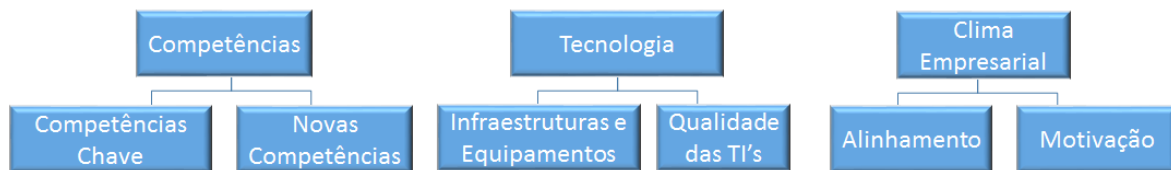


Figura 31 – Pilares para o sucesso da estratégia;
Fonte: Própria;

Só é possível garantir o sucesso da estratégia, e conseqüentemente da empresa, com a manutenção das vantagens competitivas e acompanhamento das alterações do mercado, com vista a uma constante adaptação e acima de tudo integração no meio envolvente.

Nesta fase, com a estratégia clarificada, estruturada e perceptível, existem condições para se iniciar a sua implementação, com o envolvimento de todos os colaboradores da empresa.

3.5 Fases de implementação

3.5.1 Referencial

De acordo com Pinto, F. (2009:25),

“ Não se pode melhorar o que não é possível medir.

O que é medido, é alvo de atenção e melhora.

O que é medido é realizado.

Se não se consegue medir, também não se consegue gerir.”

Na tentativa de obter o referencial para futuramente ser possível aferir e comparar os resultados pós-implementação do BSC, efetuou-se um questionário a uma amostra de 35 colaboradores da empresa. Este questionário direcionava-se para a medição do nível de conhecimento e disseminação da estratégia dentro da empresa, sendo constituído por quatro questões.

- A) Qual é a missão da empresa?
- B) Qual é a estratégia da empresa?
- C) Quais são os objetivos estratégicos da empresa?
- D) Quais são os objetivos definidos para a sua área?

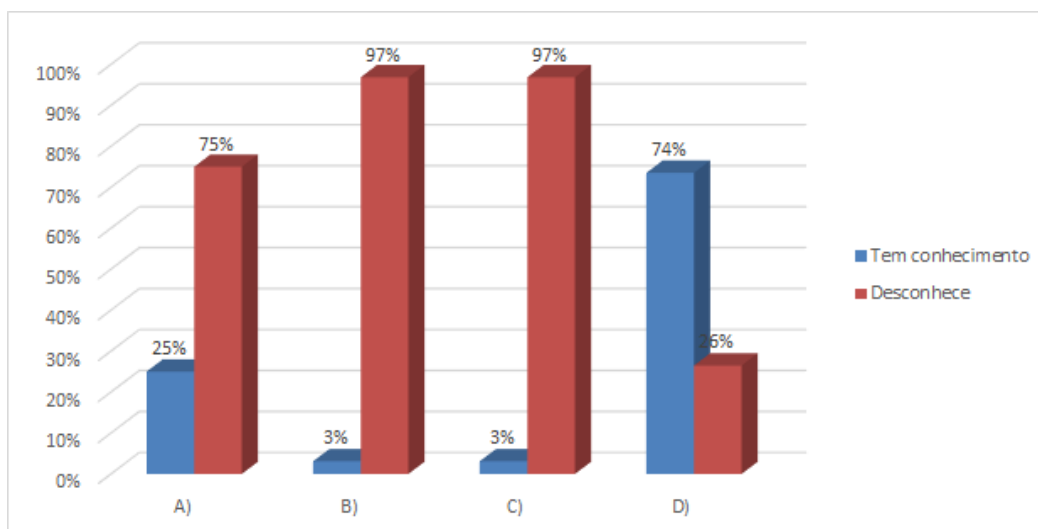


Figura 32 – Distribuição de respostas ao questionário;
Fonte: Própria;

Os resultados obtidos são bastante reveladores da existência de um grave problema na comunicação e disseminação da estratégia na empresa. Da amostra recolhida apenas 3% conhece a estratégia e os objetivos estratégicos. É de salientar que os colaboradores quando confrontados com a pergunta D), responderam que tinham objetivos setoriais mas, maioritariamente, eram definidos pelos próprios. Esta situação aponta para uma ausência de alinhamento estratégico.

3.5.2 Clarificação da estratégia

A clarificação da estratégia passa pela elaboração do Mapa Estratégico, com a definição dos objetivos estratégicos. Inicialmente será abordada cada perspetiva individualmente, onde serão apresentados os vários objetivos estratégicos de uma forma simples e perceptível a todos.

➤ Perspetiva Financeira

A empresa encontra-se numa fase do seu ciclo de vida em que é fundamental o aumento da rendibilidade para garantir a sua continuidade. É nesta perspetiva que se definiram como objetivos estratégicos a necessidade de diminuição de custos, o aumento do volume de vendas e a diminuição do risco de dependência de um único cliente (Fig. 33).

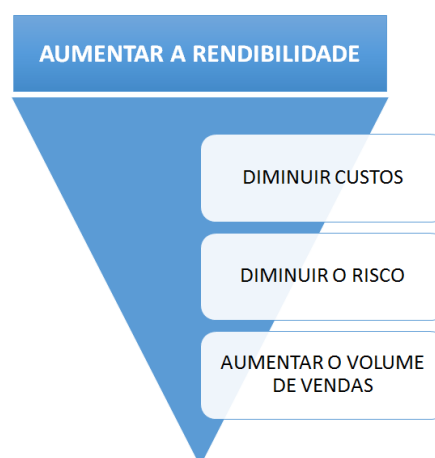


Figura 33 – Objetivos estratégicos perspetiva Financeira;
Fonte: Própria;

➤ Perspetiva do Cliente

Considerou-se que devido ao reduzido número de clientes e à grande necessidade de fidelização no segmento de mercado alvo, a estratégia a seguir seria segundo Kaplan, Robert & Norton, David (2001:88), intimidade com o cliente. Onde a proposta de valor tem um grande enfoque na relação com o cliente. Como tal, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos nesta perspetiva:

- Garantir a fidelização de novos clientes;
- Aumentar a satisfação dos clientes;
- Incrementar a imagem de confiança;
- Incrementar a imagem de credibilidade;
- Garantir a qualidade do serviço;
- Garantir o cumprimento dos prazos;

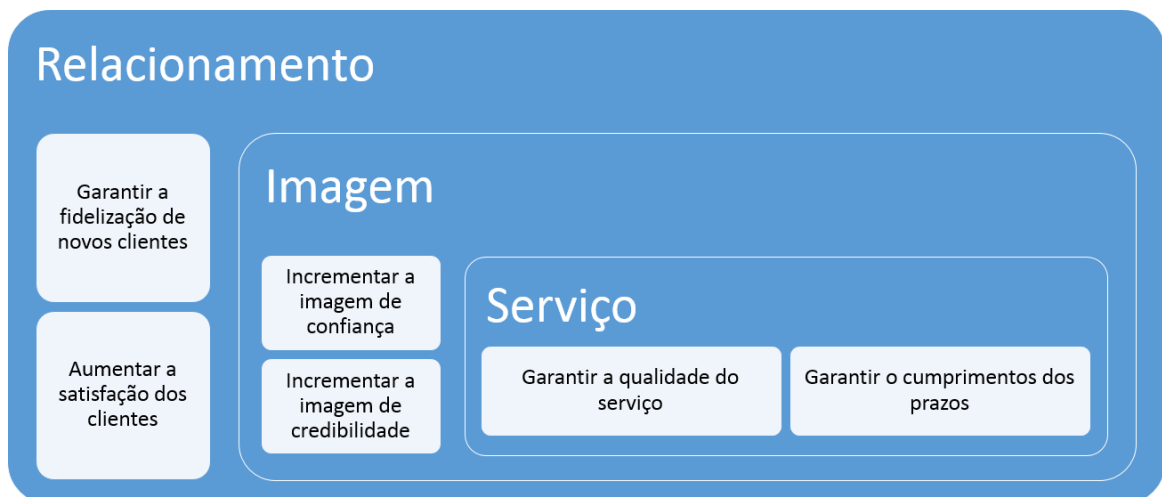


Figura 34 – Objetivos estratégicos na perspetiva Cliente;
Fonte: Própria;

➤ **Perspetiva dos Processos Internos**

A cadeia de valor nesta perspetiva dividiu-se em três grupos, tendo em conta o segmento alvo de mercado. A primeira fase passa pela angariação do cliente, seguindo-se a fase de execução do serviço e terminando na sua entrega e fidelização do cliente.

Foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

- Desenvolver o processo de internacionalização;
- Melhorar a informação relativa ao segmento de mercado;
- Aumentar a assertividade no processo de orçamentação;
- Melhorar o processo de planeamento de trabalho;
- Maximizar o processo de preparação de trabalho;
- Diminuir o produto não conforme;
- Garantir ao cliente total disponibilidade e transparência;
- Aumentar o apoio e aconselhamento técnico pós-venda;

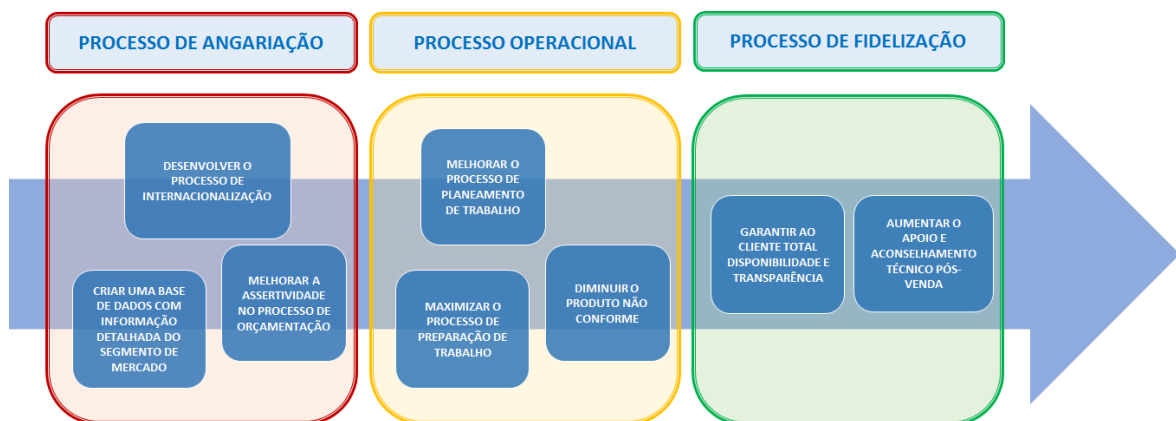


Figura 35 – Objetivos estratégicos perspetiva Processos Internos;
Fonte: Própria;

➤ **Perspetiva de Aprendizagem e crescimento**

A base para que tudo funcione assenta na perspetiva de aprendizagem e crescimento. É necessário reunir um conjunto de capacidades e competências para que seja possível satisfazer os clientes e gerar os rendimentos necessários para a prosperidade da empresa. O sucesso dos objetivos estratégicos nas restantes perspetivas, a médio e longo prazo, depende do aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuo dos recursos humanos, tecnologia, procedimentos e contínua adaptação às constantes alterações do meio envolvente.

Foram definidos os seguintes objetivos nesta perspetiva:

- Garantir a continuidade de competências chave;
- Adquirir novas competências;
- Garantir a disponibilidade de meios para a execução dos trabalhos;
- Aumentar a qualidade dos dados recolhidos e introduzidos no sistema de informação;
- Melhorar o sistema de comunicação interna;
- Aumentar a motivação dos colaboradores;

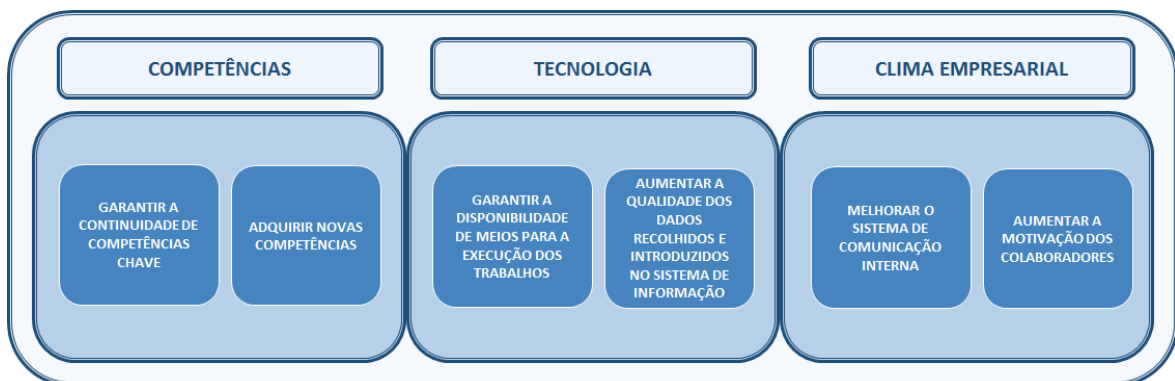


Figura 36 – Objetivos estratégicos perspetiva Aprendizagem e Crescimento;
Fonte: Própria;

A Figura 37 retrata o mapa estratégico definido no âmbito deste projeto, para a empresa Arsenal do Alfeite, SA, bem como as relações causa efeito entre os vários objetivos estratégicos, constituindo-se deste modo, o ponto de partida para

que cada departamento da empresa possa definir os seus próprios objetivos, alinhados com a estratégia global da empresa (Scorecards Departamentais). Cada departamento estabelecerá os seus objetivos operacionais, com os respetivos indicadores e metas. Enquadrando cada objetivo numa das quatro perspetivas do Balanced Scorecard, com uma monitorização periodicamente e atenta.

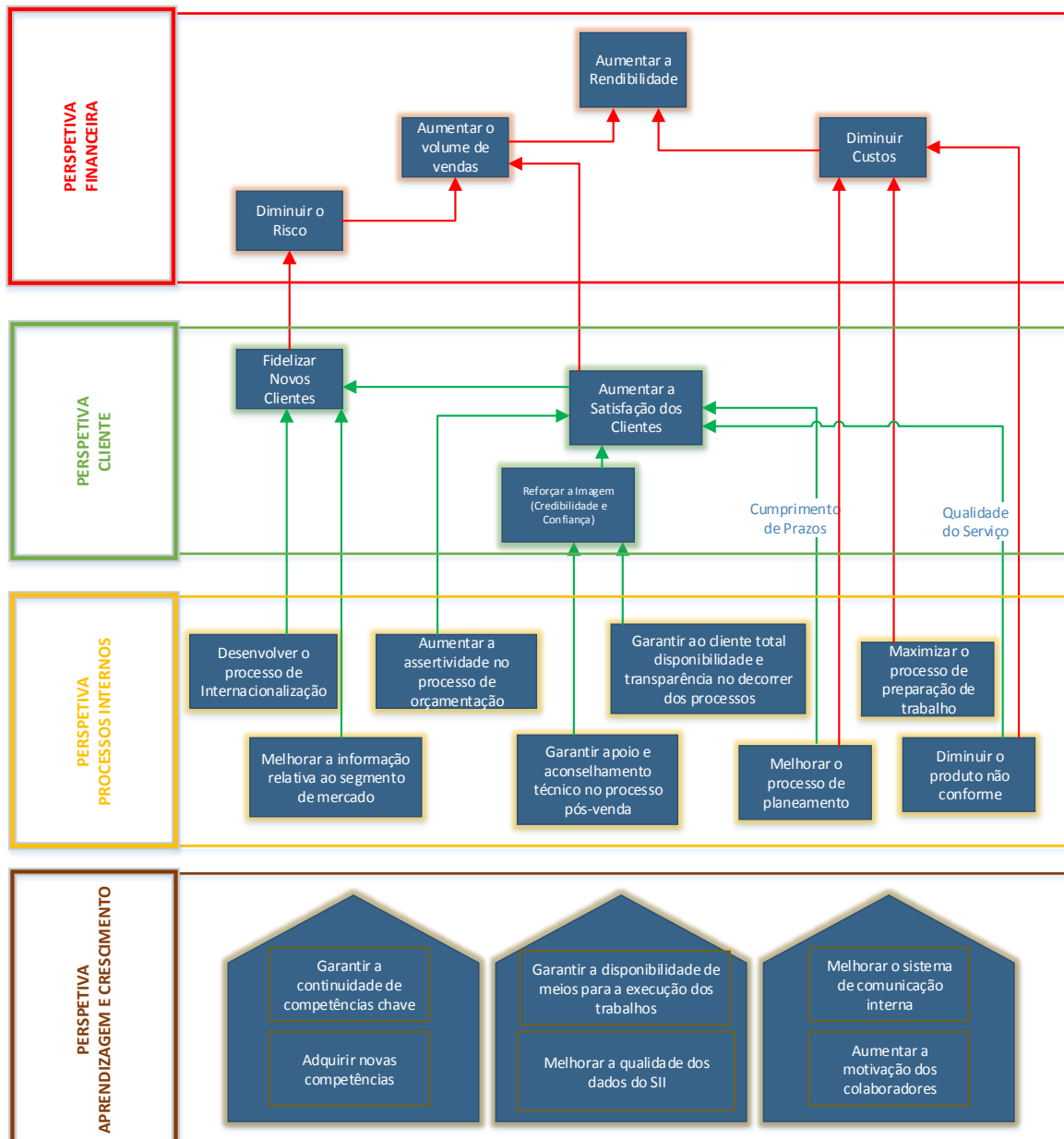


Figura 37 – Mapa Estratégico;
Fonte: Própria;

	OBJETIVO	INDICADOR	META	P
Perspetiva Financeira	Aumentar a rentabilidade	ROE	+30%	Anual
	Diminuir o risco de dependência de um único cliente	Volume de vendas por cliente	>65%	Anual
	Reduzir custos indiretos	Custos indiretos	-45%	Trimestral
Perspetiva Cliente	Fidelizar novos clientes	Número de novos clientes premium	+2	Anual
	Aumentar a satisfação dos clientes	Inquérito aos clientes	>75%	Anual
	Reforçar a imagem de credibilidade e confiança	Inquérito aos clientes	>90%	Anual
Perspetiva Processos Internos	Desenvolver o processo de internacionalização	Plano de marketing internacional	>4 Países	Semestral
	Melhorar a informação relativa ao segmento de mercado	Estudo de mercado	3	Anual
	Aumentar a assertividade no processo de orçamentação	Margem de erro	<15%	Trimestral
	Maximizar o processo de preparação de trabalho	Carga de Indiretos	-40%	Trimestral
	Melhorar o processo de planeamento	Cumprimento de prazos	>95%	Trimestral
	Diminuir o produto não conforme	Porcentagem de produto não conforme	<5%	Mensal
	Garantir apoio e aconselhamento técnico no processo pós-venda	Inquérito ao cliente	>90%	Anual
	Garantir ao cliente total disponibilidade e transparência no decorrer dos processos	Inquérito ao cliente	>90%	Anual
Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	Garantir a continuidade de competências chave	Competências chave perdidas	0%	Trimestral
	Adquirir novas competências (Necessárias)	Competências adquiridas	>90%	Anual
	Garantir a disponibilidade de meios para a execução dos trabalhos	Número de trabalhos do segmento de mercado alvo rejeitados/atrasados por indisponibilidade de meios	0%	Semestral
	Melhorar a qualidade dos dados introduzidos no SII	Número de incongruências	<2,5%	Mensal
	Melhorar o sistema de comunicação interna	Inquérito aos colaboradores	>50%	Anual
	Aumentar a motivação dos colaboradores	Inquérito aos colaboradores	>50%	Anual

Tabela 1 - Objetivos estratégicos, indicadores, metas e periodicidade;
Fonte: Própria;

Paralelamente ao mapa estratégico, foi desenvolvida a Tabela 1, onde se encontram as várias perspetivas do BSC, os objetivos estratégicos e um conjunto de indicadores exemplificativos, bem como, as metas associadas a cada objetivo estratégico e a periodicidade da sua monitorização.

Alguns dos indicadores, poderão necessitar de um esclarecimento adicional para se perceber melhor a sua função.

- Número de novos clientes premium: Número de novos clientes cujo volume de vendas seja superior a cinco milhões de euros;
- Margem de erro: Diferença entre a orçamentação do serviço e o custo efetivo do mesmo;
- Carga de Indiretos: Número de horas despendidas por colaboradores indiretos;
- Número de incongruência: Número de dados introduzidos incorretamente pelos colaboradores no SII, que não estão coerentes com o definido pela empresa.

A integração dos objetivos estratégicos, indicadores e metas com um software de apoio à gestão, é fundamental para garantir uma correta monitorização dos vários indicadores.

3.5.3 Comunicação do Mapa Estratégico

A comunicação do Mapa Estratégico, nesta fase, deve ser feita apenas às chefias intermédias, com vista ao desenvolvimento dos Scorecards Departamentais e à própria revisão do Mapa Estratégico.

A metodologia a utilizar deve concentrar-se em *workshops* e reuniões abertas à participação e discussão de ideias, com vista à melhoria e ajustamento da estratégia. O envolvimento da gestão de topo é fundamental, não só como fonte de credibilidade para o projeto, mas sobretudo, para clarificar os objetivos traçados para o rumo da empresa, fazendo com que todos os participantes se sintam como parte integrante do sucesso a alcançar.

3.5.4 Definição de Scorecards Departamentais

Com a elaboração do Mapa Estratégico, cada departamento deverá desenvolver o seu próprio Scorecard, em função dos objetivos estratégicos definidos no Mapa Estratégico. A este nível é fundamental garantir o alinhamento estratégico e a qualidade da comunicação interna na organização, os Scorecards Departamentais devem ser elaborados pelos gestores de topo em colaboração com as chefias intermédias.

Cada departamento deve ser capaz de determinar os objetivos, medidas, metas e iniciativas, que descrevem os seus processos e o modo como pretendem contribuir para alcançar a visão da empresa. Os objetivos, metas e iniciativas departamentais devem ser definidos atendendo, não só à estratégia da organização, mas também ao orçamento disponível.

3.5.5 Revisão de todo o processo de implementação

Como a implementação do Balanced Scorecard agrega um conjunto de elementos sensíveis a mudanças, a escolha dos objetivos estratégicos feita inicialmente para o Scorecard de alto nível pode sofrer alterações, se forem encontrados problemas de atividades cruzadas nos departamentos, que não tenham sido inicialmente tomadas em atenção pelos níveis de topo da organização. Neste caso, deve-se proceder à redefinição estratégica, com a melhoria da definição dos objetivos estratégicos, que permitam guiar mais fielmente a empresa do seu estado atual até ao futuro desejável.

3.5.6 Comunicação do Balanced Scorecard a toda a empresa

A comunicação da estratégia pela qual a organização se guia é fundamental para que os colaboradores trabalhem de acordo com os objetivos definidos, contribuindo positivamente para o seu alcance. Esta comunicação acaba por ser, não só um contributo para o alinhamento organizacional, mas também, um fator

motivacional para os colaboradores, uma vez que estes passam a sentir-se parte integrante da empresa e do seu sucesso.

A comunicação do BSC a toda a empresa deve ser efetuada a todos os seus colaboradores. A forma de comunicação deve ser adaptada a cada empresa. Neste caso específico, sugere-se uma comunicação formal a todos os colaboradores do Mapa Estratégico, com enfoque nos objetivos a atingir e nas intenções a médio e longo prazo. Posteriormente, a gestão de topo, em colaboração com as chefias intermédias, deve apresentar os Scorecards Departamentais, realçando as metas a atingir a curto e médio prazo dentro dos respetivos departamentos.

Sendo um dos principais focos do BSC a comunicação entre todos os elementos da organização, é vital que, além da divulgação do Mapa Estratégico e dos Scorecards Departamentais, exista um feedback por parte dos colaboradores. Esse feedback deve contribuir para verificar se as iniciativas estão a alcançar as metas desejadas e, caso tal não se verifique, é necessário averiguar se as estratégias estão a ser seguidas ou se, por outro lado, estas não produzem os resultados esperados. Deste modo, é essencial haver reuniões periódicas para que se possa rever e analisar os vários fatores inibidores ao sucesso da empresa.

O papel das reuniões é de extrema importância, funcionando, não só como um método de obtenção de feedback, mas também como um método de divulgação dos resultados obtidos.

CAPÍTULO IV

Conclusão

4.1 Considerações finais

A presente dissertação teve como objetivo primordial o desenvolvimento de uma proposta de implementação do BSC para apoio à Gestão Estratégica, na empresa Arsenal do Alfeite, SA. O que se verificou ter sido um sucesso, não só com a definição do mapa estratégico e respetivos indicadores, mas também com a definição de uma metodologia capaz de ser utilizada por qualquer outra empresa, na consolidação e implementação da sua estratégia. O suporte teórico foi fundamental para que este objetivo pudesse ser alcançado. Com a agregação de várias ferramentas de gestão de diversos autores conceituados, foi possível atribuir uma maior abrangência a este trabalho.

A clarificação da estratégia da Arsenal do Alfeite, SA foi um obstáculo difícil de transpor, sabendo-se que a estratégia começa com uma visão de futuro para a empresa, que implica a definição clara do seu campo de atuação. A definição de objetivos, em si só, está longe de ser uma estratégia, estes representam apenas aquilo que a empresa pretende alcançar. Apesar de ser um facto basilar na gestão estratégica, continua a ser um problema em muitas empresas, quando se pretende implementar uma estratégia carente de solidez, pode ser bastante difícil, se não impossível, atingir tal objetivo.

A consolidação da estratégia neste trabalho partiu de uma análise funcional à empresa e do recurso a estudos do mercado envolvente, que culminou na elaboração de uma análise SWOT. Após definido o ponto de partida, com a consolidação da estratégia, foram efetuadas várias entrevistas a colaboradores da empresa com o objetivo, não só de procurar novas ideias e soluções para superar

as várias dificuldades, mas também para que eles próprios fossem envolvidos numa estratégia global, de todos, facilitando posteriormente a sua implementação.

O articular da estratégia iniciou-se pela sua base, refiro-me à perspetiva de aprendizagem e crescimento, onde o enfoque foi atribuído à necessidade de manter e sustentar competências chave, fundamentais para garantir sucesso financeiro da empresa, pois o capital intelectual motivado e com os meios adequados é o berço para o desenvolvimento e sucesso das restantes perspetivas do BSC.

Na perspetiva dos processos internos, definiu-se um rumo para o aumento da assertividade no processo de gestão de clientes, com a melhoria da qualidade da informação disponível do segmento de mercado e do apoio pós-venda, e ainda, o aumento de eficiência em todo o processo operacional.

Para a perspetiva de clientes o foco seria a relação com os clientes, tendo em conta o seu reduzido número e o grande volume de vendas envolvido, seria fundamental a existência de relações duradouras e de confiança. Por outro lado, definiram-se linhas de ação para a captação de novos clientes.

Finalmente a perspetiva financeira segue duas linhas orientadoras, a primeira o equilíbrio da balança financeira e a segunda a fuga à extrema dependência de um único cliente.

Em suma, o mapa estratégico foi construído sobre três vetores estratégicos: sustentabilidade, eficiência e satisfação do cliente.

Esta dissertação terminou com uma proposta consolidada de implementação do BSC na empresa Arsenal do Alentejo, SA, e revelou-se ainda um contributo válido para qualquer empresa que pretenda implementar a metodologia Balanced Scorecard.

4.2 Perspetivas de desenvolvimento futuro

Em aberto fica a possibilidade de uma real implementação deste projeto com o acompanhamento efetivo e consequente análise dos indicadores e dados resultantes.

Seria bastante interessante desenvolver e implementar esta ferramenta em empresas que estivessem inseridas em diferentes áreas de negócio e verificar a sua adaptabilidade a realidades completamente diferentes.

Referências

Bibliografia

Carvalho, João (2013), Planeamento Estratégico 2ª Edição, Vida Económica, Porto.

CAVALCANTI, Marly (2003), Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e acção, Pioneira Thomson Learning, São Paulo.

Gianesi, I. G. N; Corrêa, H. L. (1994), Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente, Atlas, São Paulo.

Gianesi, I. G. N; Corrêa, H. L. (1996), Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente, Atlas, São Paulo.

Kaplan, Robert & Norton, David (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business Review Press, United States of America.

Kaplan, Robert & Norton, David (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, United States of America.

Kaplan, Robert & Norton, David (2001), The Strategy - Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business Review Press, United States of America.

Kotler, Philip (2002), Marketing Management (Millennium Edition, Custom Edition for University of Phoenix), Prentice Hall, New Jersey.

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2006), Marketing Management (12th Edition), Prentice Hall, New Jersey.

Mintzberg, H. (1987), Crafting Strategy, Harvard Business Review, United States of America.

Philip Kotler, Veronica Wong, John Saunders, Gary Armstrong (2005) Principles of Marketing: European Edition (4th Edition), Pearson Education Limited, England.

Pinto, Francisco (2009), Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos, Edições Sílabo, Lisboa.

Porter, Michael (1998), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, United States of America.

Ribeiro, Fernando; Ferreira, Manuel; Torres, Maria; Torres, Alexandre (2010), Gestão Estratégica – Conceitos e Práticas, Lidel – Edições Técnicas, Lousã.

Teixeira, Sebastião (2011), Gestão Estratégica, Escolar Editora, Lisboa.

Webgrafia

Arsenal do Alfeite, SA, in, <http://www.arsenal-alfeite.pt/index.php?id=251> (consultado em 21/01/2014)

Anexo 1 – Guião de entrevistas

ENTREVISTA INDIVIDUAL

1. Qual é o impacto da atual conjuntura económica do país no AA?
2. Até que ponto as mudanças políticas afetam o AA?
3. Em que medida a legislação em vigor afeta o AA?
4. Considerando o mercado da construção e reparação naval, acha que vai haver mudanças tecnológicas de vulto?
5. Quem são os nossos clientes? Qual a razão de o serem? O que compram?
6. Quem são os nossos concorrentes? Qual a razão de o serem? O que fazem de melhor?
7. Quem são os nossos fornecedores? Qual a razão de o serem?
8. Qual o nível de competitividade do mercado da construção e reparação naval?
9. Existe alguma vantagem na criação de parcerias? Quais são as que existem atualmente?
10. Quais são as valências da empresa? Estão em perigo?
11. As infraestruturas existentes no AA são suficientes? São adequadas?
12. Acha que o AA tem um "organograma" adequado? Os RH estão adequados a essa estrutura? São suficientes? Têm as competências necessárias?"
13. Os investimentos têm sido adequados às necessidades atuais?
14. Houve investimento em inovação? É necessário investir em inovação?
15. Onde é que o AA se distingue?
16. Qual é a sua opinião sobre o rumo do AA?
17. Como avalia o desempenho das várias áreas da empresa?
18. O que mudaria na empresa?
19. Tem alguma opinião formada sobre o projeto de implementação do BSC no AA?
20. Existe algum assunto que não que não foi abordado na entrevista que julgue relevante?