



Ricardo Maurício Patrão

Aplicação do Balanced Scorecard numa PME Industrial

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão

Agosto de 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

**À minha Mãe,
a quem tudo devo.**

“Quando observares, reflecte, mede e regista.

Porque se registares, não esquecerás.

Se medires, comprovarás.

Se reflectires, encontrarás conexões despercebidas até então.

E se depois agires, ajudarás a criar um novo Mundo.”

(Gil Patrão, 2000)

Índice

Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II – As Empresas e o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	4
1. Definição e evolução de <i>Balanced Scorecard</i>	4
2. Implementação da Gestão Estratégica numa organização	8
3. Implementação do BSC numa empresa	9
3.1 Barreiras específicas à implementação do BSC.....	12
3.2 Factores Críticos de Sucesso do BSC	13
3.3 Benefícios esperados com a implementação do BSC.....	13
3.4 Dificuldades sentidas na construção e implementação do BSC.....	13
4. Etapas na construção do BSC numa grande empresa.....	14
4.1 Definir a arquitectura do sistema de indicadores	15
4.2 Definir os objectivos estratégicos	16
4.3 Escolher os Indicadores.....	16
4.4 Elaborar o Plano de Implementação	17
5. A construção e a implementação de um BSC em PME's	18
6. Apreciações críticas ao BSC.....	22
7. Consideração final sobre o BSC.....	22
8. Definição de alguns conceitos.....	23
Capítulo III – A Construção e Implementação do BSC na empresa CICLO FAPRIL, S.A.	25
1. Caracterização da empresa	25
1.1 Breve resumo histórico	25
1.2 Forma Jurídica	28
1.3 Modelo Organizativo.....	28
1.4 Certificação da Qualidade	29
2. Pressupostos da Construção e Implementação do BSC.....	29
2.1 Visão	29
2.2 Missão	29
2.3 Valores.....	31
3. Construção e Implementação do BSC	33
3.1 Cronograma do estágio	33
3.2 Observação das diferentes actividades da empresa	33
3.4 Forças, Fraquezas e Indicadores das áreas funcionais da empresa	43
3.5 Análise SWOT II	45

3.6 Objectivos Estratégicos	45
3.7 Elaboração do Mapa Estratégico.....	46
3.8 Escolha dos indicadores segundo as quatro perspectivas do BSC	46
3.9. Estabelecimento de Metas e Iniciativas	47
3.10 Construção do BSC global.....	47
3.11 Plano de Implementação do BSC	47
3.12 Divulgação do BSC	48
3.13 Principais Benefícios esperados e Dificuldades encontradas	48
4. Simulação do BSC para a empresa “H”	50
4.1 Análise SWOT II	50
4.2 Mapa Estratégico.....	52
4.3 Escolha dos indicadores segundo as quatro perspectivas do BSC	54
4.4 Estabelecimento de Metas e Iniciativas.....	57
4.5 Construção do BSC global.....	58
Capítulo IV - Desenvolvimento futuro do projecto	59
Capítulo V - Conclusão	59
Capítulo VI - Bibliografia.....	66
Capítulo VII – ANEXOS.....	67

PALAVRAS CHAVE

Análise estratégica; Gestão estratégica; Implementação do *Balanced Scorecard* em PME's.

SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

CNC – Centro de maquinação com Comando Numérico

EN - Norma Europeia

ISO – International Standards Organization

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

JIT – *Just in Time*

Kai Zen – Melhoria continua

Lean – Filosofia de eliminar actividades que não geram valor

Lean Manufacturing – Metodologia de produção para eliminar desperdícios

MRP II - Programa informático de Gestão de Existências

NP – Norma Portuguesa

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

PHC Enterprise – Programa informático de Gestão

PHC Manufactor – Programa informático de Gestão de Produção

PME – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

ROE – *Return on Equity*, ou seja, Rentabilidade de Capitais Próprios

SNC – Sistema Nacional de Contabilidade

SWOT - Análise estratégica das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças numa Organização

2D/3D – Projecto a 2 e 3 dimensões com ajuda de computador

5S – 5 Sensos - Ferramenta de organização do ambiente de trabalho (Eliminar, Ordenar, Limpar, Estandardizar, Manter)

6 Sigma – Metodologia que visa verificar a quantidade de defeitos por milhão de peças

Índice de Quadros

Quadro 1 - <i>Balanced Scorecard</i> - Três gerações.....	8
Quadro 2 - Etapas e Tarefas a considerar na construção de um BSC	15
Quadro 3 - Estrutura típica de um BSC.....	21
Quadro 4 - Cronograma do Estágio.....	33
Quadro 5 - Análise SWOT II da empresa “H”	51
Quadro 6 - Objectivos estratégicos e Indicadores da empresa “H”	54
Quadro 7 - Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> da empresa “H”	58

Índice de Figuras

Figura 1 - BSC como Sistema de Gestão Estratégico.....	7
Figura 2 - Visão e Estratégia; Quadro de Perspectivas.....	10
Figura 3 – Exemplo de círculo virtuoso de relações causa e efeito	11
Figura 4 - Organigrama da Ciclo Fapril, S.A.	28
Figura 5 - Exemplo de ficha do <i>PHC Enterprise</i>	35
Figura 6 – Exemplo de um processo produtivo.....	37
Figura 7 - Exemplo do início da produção de uma peça	37
Figura 8 - Exemplo de estrutura de um artigo	38
Figura 9 - Mapa Estratégico da Empresa “H”	53

RESUMO

O presente relatório aborda as vantagens resultantes para as organizações em implementarem o *Balanced Scorecard* (BSC) como sistema de gestão estratégica, por este constituir uma ferramenta poderosa para estas clarificarem a sua Visão e Estratégia, e implementá-la na prática, de forma a tornarem-se cada vez mais produtivas e competitivas, condições indispensáveis para sobreviverem no actual quadro de globalização mundial, num contexto de crise internacional, como a que vivemos.

Em particular, o relatório centra-se no início do processo de implementação do BSC numa média empresa, que opera no sector da indústria metalomecânica ligeira e em que, por via do crescimento orgânico, imposto pelo alargamento dos seus mercados, a sua Administração enfrenta necessidades crescentes de garantir novas e mais adequadas formas de controlo de gestão, de modo a perspectivar consistentemente como a empresa irá, de forma continuada, enfrentar o futuro.

Começa-se por analisar a evolução do conceito "*Balanced Scorecard*", e identificar os principais benefícios e dificuldades que surgem na sua aplicação às empresas.

Segue-se uma breve apreciação crítica a este modelo e, na última parte do trabalho, centra-se a atenção na adaptação do modelo às PME's, já que este foi concebido para grandes empresas e outras organizações, sendo analisado o caso concreto de aplicação do BSC a uma empresa do ramo metalúrgico, abrangida pela classificação de PME em Portugal, mas que possui uma dimensão apreciável, sendo dotada duma estrutura organizativa adequada.

Referem-se as principais dificuldades surgidas na aplicação do modelo, e a necessidade do projecto continuar a ser desenvolvido, e actualizado, no futuro.

ABSTRACT

This report studies the advantages of implementing of the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic management system. The system is a powerful tool to disseminate the Vision and Strategy throughout the organization and helps its practical implementation. The organizations that implement BSC are able to become more productive and competitive, which are essential requirements to survive in the actual globalization scenario – international crisis.

Moreover, the focus of the study lies on the first steps of the implementation process in a medium-size company operating in the Portuguese light metallurgical sector. Nowadays, company managers are faced with management control difficulties due to a rapid company organic growth, caused by its market expansion. Managers want to find a new tool able to provide new ways of management control in order to prepare the company for the future.

The report starts by an analysis of the evolution of “Balanced Scorecard” concept and the implementation benefits and disadvantages. A critical evaluation of the BSC model was prepared and presented.

Balanced Scorecard was originally created to be applied in large organizations. We will see how it can be adapted to smaller organizations; in particular, we will study its application to a Portuguese medium-size metallurgical company that has a fairly good dimension and a well balanced organizational structure.

The implementation difficulties and the importance of the BSC in the company context are subject to special attention on this report.

Agradecimento

Agradeço a todos os membros da empresa CICLO FAPRIL, e particularmente à Administração por, desde o primeiro dia, me terem feito sentir em casa, e me terem apoiado, escutando as minhas opiniões e aceitando algumas das sugestões de melhoria apresentadas, bem como por terem esclarecido, de bom grado, as minhas dúvidas e preocupações, incentivando-me a fazer melhor.

Agradeço de forma especial ao Orientador de Estágio, Professor Doutor José Vaz Ferreira, pelo apoio prestado.

Capítulo I - Introdução

O estágio curricular, como formação em contexto de trabalho, é um dos requisitos necessários para a obtenção de grau de Mestre em Gestão.

Assim, o estágio realizado na empresa CICLO FAPRIL, no período compreendido entre Março e Agosto de 2011, correspondente a 20 semanas de trabalho efectivo, teve como objectivo principal a obtenção do grau de Mestre em Gestão, mas permitiu o mesmo a consolidação dos conhecimentos teóricos adquiridos durante o curso de Gestão, através da sua aplicação no mundo real do trabalho, pela reflexão e comparação entre os conhecimentos de natureza teórica e os que se adquirem na prática, na sua aplicação a um caso real.

Estagiei numa empresa portuguesa de sucesso, com mais de quarenta e cinco anos de existência, que é uma referência na área dos produtos metálicos, dotada duma cultura organizacional própria, distinta de qualquer outra, assente numa equipa jovem, dinâmica e motivada.

Esta equipa é liderada por uma Administração igualmente jovem, dotada de elevadas competências de gestão, técnicas e humanas, sendo de realçar o seu dinamismo empresarial, e o facto de continuar a contar com o apoio e experiência de uma geração de gestores mais amadurecida, razão pela qual fiquei muito entusiasmado quando o meu pedido para aí estagiar foi aceite.

Desde a primeira hora do estágio estive em contacto com as diversas Direcções e Secções da empresa, desde as áreas administrativas às áreas produtivas, o que me proporcionou um contacto directo com toda a empresa, abrangendo a sua estrutura organizacional, e um conhecimento dos seus colaboradores/membros.

O estágio que me foi proposto pela Administração da CICLO FAPRIL incidiu sobre a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) na empresa, o que considerei como a “cereja em cima do bolo”, por entender este sistema de gestão estratégico como o mais actual e mais eficiente, pela grande capacidade de adaptação ao meio onde se vai implementar, e também por o mesmo se mostrar, na minha opinião, como muito eficaz para uma empresa planear, executar, controlar e agir (ciclo PDCA) sobre si própria, para atingir, e superar, os objectivos fixados no BSC.

Objectivos do estágio

Os objectivos do estágio constam do Plano de Estágio elaborado pela CICLO FAPRIL (ver Anexos), dos quais se salientam os seguintes:

- Compreender o percurso que a empresa tem vindo a seguir;
- Conhecer os projectos em curso;

- Reconhecer cada área de trabalho da empresa;
- Compreender a forma como se organizam e interligam internamente os diversos processos de trabalho;
- Elaborar, em conjunto com a Administração, uma proposta para a implementação faseada do controlo de gestão, com base na metodologia *Balanced Scorecard*.
- Desenvolver, em conjunto com os consultores informáticos, responsáveis pela implementação dos programas informáticos da empresa, os filtros, listagens e análises necessárias para o cálculo dos indicadores, por cada Direcção, aplicáveis à elaboração do BSC, a ser utilizado pela Administração da empresa.

Metodologia do Trabalho

Efectuada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema geral do estágio, bem como sobre a aplicação da metodologia BSC às PME's, foi efectuado um resumo sucinto dos princípios teóricos a considerar na elaboração do trabalho, seguido duma adaptação dos mesmos à situação concreta da empresa CICLO FAPRIL, por se tratar de uma média empresa de natureza industrial.

Estrutura do Relatório de Estágio

O relatório de estágio foi estruturado nos seguintes capítulos:

- I- Introdução
- II- As Empresas e o *Balanced Scorecard* (BSC)
- III- A construção e a implementação do BSC na empresa CICLO FAPRIL, S.A.
- IV- Desenvolvimento futuro do projecto
- V- Conclusão
- VI- Bibliografia
- VII- Anexos

Capítulo I – Introdução

Descreve sumariamente o enquadramento e contextualização do estágio, os seus objectivos e a estrutura do trabalho realizado, salientando a importância da aplicação do BSC nas organizações.

Capítulo II – As Empresas e o *Balanced Scorecard* (BSC)

De forma necessariamente muito breve, refere a etimologia e define o conceito BSC, traça a sua evolução histórica e concentra a análise no último conceito a ser conhecido para o BSC, como sistema de gestão estratégico. Descreve de seguida as perspectivas a considerar, ligação entre as mesmas, mapa estratégico, indicadores, metas e

iniciativas, e salienta a importância da sua implementação nas organizações, bem como as principais dificuldades esperadas.

Capítulo III – A construção e a implementação do BSC na empresa CICLO FAPRIL, S.A.

Descreve a evolução da empresa e caracteriza a mesma, em termos de localização, organigrama, Visão, Missão, valores e objectivos estratégicos. Apresenta uma descrição sucinta das áreas que compõem a empresa, e refere análises efectuadas ao nível das Direcções, para as quais foram propostas, no decorrer do estágio, diversas iniciativas, para reforçar os seus pontos fortes e minorar os seus pontos fracos, de forma a aumentar a competitividade da empresa.

Com base na análise SWOT II global apresenta a simulação de um modelo de BSC a implementar numa empresa “H”, atendendo ao compromisso assumido com a Administração da empresa de não divulgar externamente elementos considerados como confidenciais.

As condicionantes e propostas de actuação reais foram debatidas exaustivamente no seio da empresa, tendo sido aprovadas pela Administração, como condição prévia determinante para o sucesso da implementação do BSC na CICLO FAPRIL.

Capítulo IV – Desenvolvimento futuro do projecto

Refere a necessidade de actualizar e simplificar continuamente o modelo, para que o mesmo se adeque permanentemente à realidade empresarial, reflectindo o facto de a empresa operar em contextos cada vez mais complexos e competitivos.

Capítulo V – Conclusão

Efectua uma primeira reflexão crítica do trabalho realizado no âmbito do estágio.

Capítulo VI – Bibliografia

Enumera livros, teses e sites que serviram de base à elaboração deste relatório.

Capítulo VII – Anexos

Apresenta documentos relacionados com o estágio, citados no relatório.

Capítulo II – As Empresas e o *Balanced Scorecard* (BSC)

1. Definição e evolução de *Balanced Scorecard*

O termo *Scorecard* significa um conjunto de medidas destinadas a quantificar o desempenho, através de indicadores, significando *Balanced* a integração dos indicadores financeiros e não financeiros, pelo que o BSC exprime o ajustamento permanente entre as perspectivas consideradas pela Administração da empresa como as que devem nortear a implementação da Estratégia dessa organização.

A noção deste conceito tem evoluído ao longo do tempo, no sentido de tornar o BSC cada vez mais abrangente, mais ajustado à realidade e aos problemas concretos da gestão empresarial no mundo actual, como se observa nas definições a seguir transcritas:

“Conjunto de indicadores que proporciona aos gestores uma visão rápida, mas abrangente de toda a empresa. O BSC inclui indicadores financeiros, que mostram o resultado das acções do passado e os complementa com indicadores operacionais, sendo estes de quantificação mais difícil, relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar actividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro.”

Robert Kaplan e David Norton-The BSC: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, 1992

“Mais do que um simples conjunto de indicadores, o BSC constitui um sistema de gestão capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos sectores da organização em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo.”

Robert Kaplan e David Norton – The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, 1996

“É um sistema de gestão que permite às organizações clarificar a sua visão e a sua estratégia e transportá-las para a acção.”

Balanced Scorecard Institute, www.balancedscorecard.org

David Norton e Robert Kaplan consideravam inicialmente que avaliar o desempenho de uma empresa, apenas através da análise de indicadores contabilísticos e financeiros, era muito restrito e limitativo para se avaliar a capacidade da empresa criar valor económico para o futuro.

Foram desafiados por alguns empresários americanos e ingleses para elaborarem um estudo, junto de diversas organizações, tendo desenvolvido um método que permite não só medir o desempenho como avaliar a evolução da estratégia em curso nas organizações.

No início da década de 90 do século passado foi criado o primeiro BSC, entendido então como um sistema de medição estratégico, equilibrado e organizado, que considerava que numa qualquer organização existem quatro perspectivas distintas que, por se encontrarem profundamente interligadas, condicionam as formas como essa organização se adequa às condicionantes dos mercados em que opera.

As perspectivas consideradas foram a perspectiva financeira, a dos clientes, a relativa aos processos internos, e a que abrange a aprendizagem e inovação no seio da empresa.

Este novo método de gestão estratégica defendia um equilíbrio entre:

- Objectivos de curto e longo prazo,
- Medidas financeiras e não financeiras,
- Indicadores de tendência e de ocorrência,
- Perspectivas internas e externas de desempenho.

As conclusões do estudo foram publicadas no artigo *"The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance"*, na revista *"Harvard Business Review"*, em 1992, sendo esta primeira geração do BSC apelidada por *"Measurement System"*.

Kaplan e Norton constataram posteriormente que muitas vezes os gestores das organizações e empresas que estavam a implementar o BSC não alinhavam as medidas a tomar às estratégias fixadas. Com frequência, verificaram que os gestores não conseguiam identificar quais os processos realmente estratégicos para as empresas serem bem sucedidas, havendo uma tendência para apostarem apenas em custos mais baixos, melhor qualidade e cumprimento de prazos.

Noutro artigo publicado na *"Harvard Business Review"*, em 1993, designado como *"Putting the BSC to Work"*, estes autores defenderam a importância da relação existente entre a estratégia e a avaliação de desempenho, salientando o relevo a atribuir pelos gestores à forma de avaliarem estes aspectos de forma integrada, pela escolha criteriosa de indicadores que permitam evidenciar e relacionar os mesmos, tendo assim surgido a segunda geração do BSC, referida como *"Management System"*.

Kaplan e Norton publicaram um terceiro artigo na mesma revista, em 1996, reformulando e ampliando os conceitos anteriores, passando a designar o BSC como *"Strategic Management System"*, apresentado como um novo sistema de gestão estratégico essencial, e não apenas como uma mera ferramenta de medição e controlo, derivada de sistemas anteriores.

O BSC passou a ser considerado como um sistema de gestão estratégico, especialmente apto para implementar uma estratégia empresarial, sendo actualmente muito utilizado nas grandes empresas e outras organizações, socorrendo-se para tal de quatro processos de gestão, a seguir apresentados, de forma a garantir a coerência e ligação entre os objectivos estratégicos duma empresa - a longo prazo - e as iniciativas operacionais, estas de curto prazo, que são tomadas:

- Esclarecimento e tradução da Visão e da Estratégia

A Visão e a Missão da empresa têm que ser claras, consensuais e bem definidas, sendo transpostas para o nível operacional através dos objectivos e medidas a desenvolver.

- Comunicação e Alinhamento Estratégico

A difusão da estratégia a todos os membros da organização, desde a gestão de topo ao nível mais elementar, é fundamental para que todos os colaboradores se envolvam e consigam o alinhamento dos objectivos individuais e departamentais com a estratégia global da empresa, aproveitando ao máximo o esforço de cada um dos membros.

- Planeamento e Afectação de Recursos

O alinhamento dos recursos humanos, materiais e financeiros da empresa com a estratégia é imprescindível para se quantificarem os resultados pretendidos a longo prazo, e para assegurar os recursos necessários para se obterem esses resultados, assim como para se definirem as metas a curto prazo.

O planeamento permite uma melhor adequação dos recursos e uma melhor gestão de actividades, facilitando a identificação de prioridades, em termos de investimentos, despesas e iniciativas, entre outras decisões empresariais.

- *Feedback* e Aprendizagem Estratégica

O BSC, baseado num Mapa Estratégico, permite aos gestores reflectirem sobre as relações de causa e efeito entre os vectores de desempenho estabelecidos e os resultados obtidos, permitindo reformular indicadores, metas e iniciativas fixadas, caso verifiquem que os mesmos não correspondem à realidade, seja porque os factores externos à organização se alteraram, ou porque os mesmos foram mal definidos inicialmente.

O BSC, como sistema de gestão estratégico, pode ser esquematizado como se apresenta na figura seguinte:

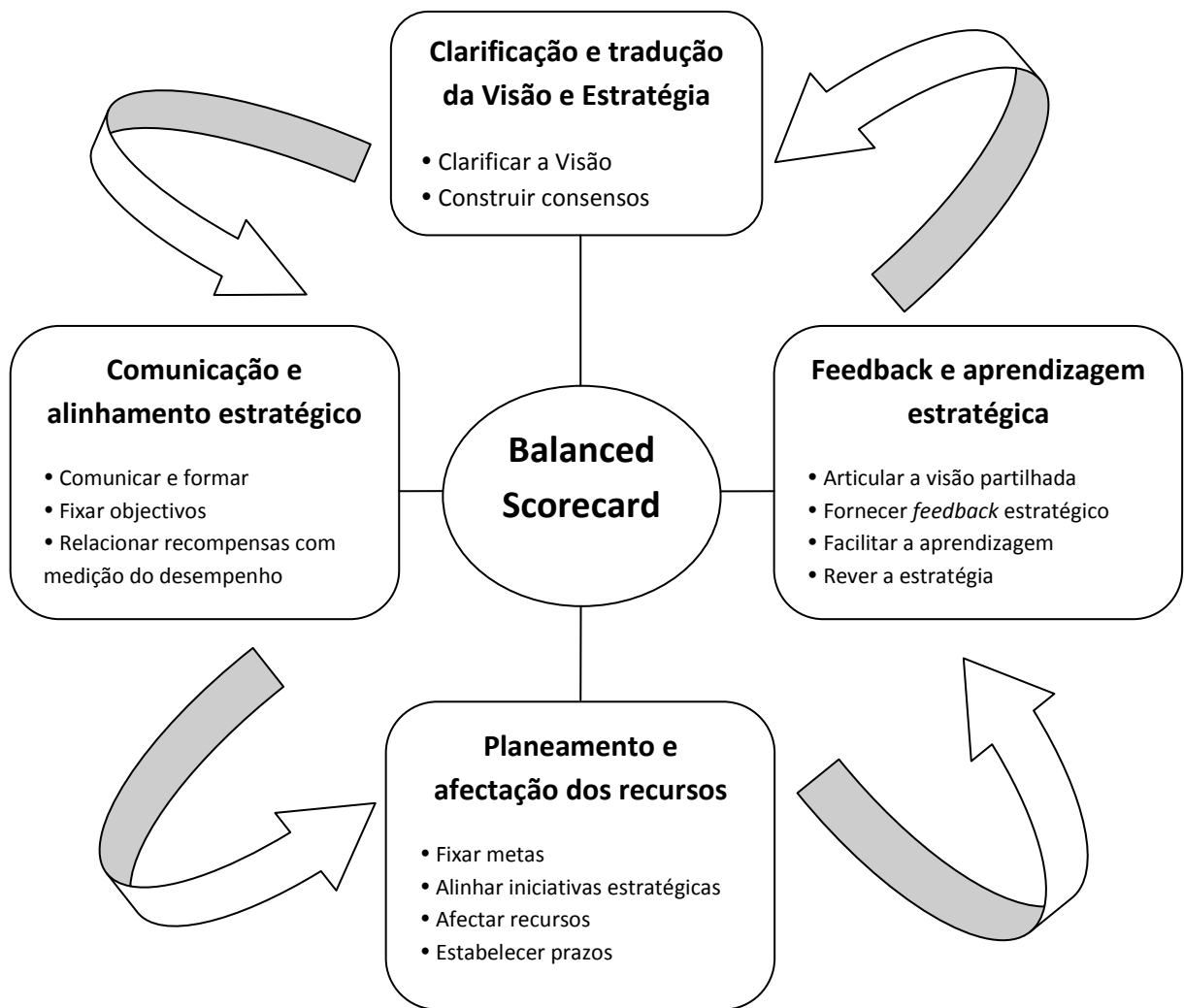


Figura 1 - BSC como Sistema de Gestão Estratégico

Fonte: Citado por J.Russo (adaptado de Kaplan e Norton, 1996 e de Carvalho e Azevedo, 2001)

Tal como nos temos de adaptar à mudança, cada vez maior e mais célere, na aldeia global em que vivemos, também o BSC, como sistema de gestão, se tem adaptado continuamente às mudanças sentidas nas organizações, o que tem permitido que continue a ser implementado em maior número de organizações, e com melhores resultados.

As três gerações do conceito BSC estão sintetizadas no quadro seguinte:

Sistema de Medição	Sistema de Gestão	Sistema de Gestão Estratégica
Indicadores de resultados e de tendências	Ligação da estratégia à gestão de desempenho	Alinhar a organização com a estratégia
Indicadores financeiros e não financeiros	Comunicação da estratégia transversal a toda a empresa	Traduzir a estratégia em termos operacionais
Quatro perspectivas	Mapas estratégicos	A estratégia como processo contínuo
“Medidas motivam”	“Transformar a estratégia num plano de operações”	“Fazer da estratégia o trabalho de todos”

1ª Geração	2ª Geração	3ª Geração
Início da década de 90	Meados da década de 90	Finais da década de 90

Quadro 1 - Balanced Scorecard - Três gerações

Fonte: Gartner, Inc. and Crandfield School of Management

2. Implementação da Gestão Estratégica numa organização

A implementação da Gestão Estratégica, em qualquer organização, passa pelo cumprimento de três etapas complementares.

Partindo da análise estratégica da organização, quer externa, relativa ao meio envolvente, quer interna à própria organização, são formuladas a Missão, Visão, os objectivos estratégicos e a Estratégia, a que se segue a fase de implementação da estratégia global, através do BSC, ou de outra metodologia alternativa.

Haverá assim que fazer preceder o estudo de aplicação do BSC numa análise e reflexão profundas, quer ao meio envolvente quer à organização, evidenciando, por exemplo através das metodologias SWOT e/ou das 5 Forças de Porter, que a organização reúne as condições de partida que garantem a aplicação desta metodologia de carácter estratégico.

Para todas as organizações, e muito particularmente no caso duma PME, quando se analisa a possível implementação do BSC, tal decisão só se deverá encarar quando uma criteriosa análise do seu custo/benefício concluir pela viabilidade dessa solução.

Nas PME's há que garantir uma adequada simplificação das metodologias genericamente indicadas para a construção do BSC nas grandes organizações, para que este seja compreendido por todos os colaboradores, como condição basilar para que a implementação do BSC ocorra sem ambiguidades interpretativas ao nível dos conceitos envolvidos e das metodologias utilizadas.

3. Construção e Implementação do BSC numa empresa

O sistema de gestão BSC associa as medidas financeiras do desempenho da empresa, obtidas no passado, com medidas dos vectores capazes de impulsionar a empresa para um melhor desempenho futuro.

Ao considerar de forma integrada a perspectiva Financeira com a dos Clientes e com os aspectos relacionados com os Processos Internos e com a Aprendizagem e Desenvolvimento (esta perspectiva foi designada inicialmente por Kaplan e Norton como Aprendizagem e Inovação) seguidos numa empresa, o BSC assume um papel fulcral na análise da situação presente e no planeamento futuro da actividade desta.

Kaplan e Norton consideraram, como dimensões chave duma empresa as quatro perspectivas acima referidas, sendo as mesmas ainda hoje consideradas como as mais adequadas à construção e implementação de um BSC.

Com essas quatro dimensões, ou perspectivas, o que se pretende conseguir?

- Com a perspectiva financeira ("Como parecemos aos accionistas?"), ambiciona-se a remuneração dos investimentos e a satisfação dos accionistas.
- Com a perspectiva dos clientes ("Como nos vêem os clientes"?), ambiciona-se a satisfação e a fidelização dos clientes, através das vantagens competitivas da empresa face à concorrência.
- Com a perspectiva dos processos internos ("Em que devemos ser excelentes"?), ambiciona-se a excelência/perfeição dos processos, de forma a garantir a satisfação dos accionistas e dos clientes.
- Com a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento ("Como seremos capazes de continuar a melhorar e a criar valor"?), ambiciona-se a criação de um clima favorável à inovação, ao desenvolvimento e à satisfação dos colaboradores da empresa.

Se uma empresa considerar que é estrategicamente importante acrescentar outras dimensões, como sejam a relativa ao meio ambiental e social, e a perspectiva focada nos recursos humanos, pode certamente fazê-lo.

Muitos autores consideram porém que estas duas últimas dimensões podem ser repartidas pelas quatro dimensões fundamentais anteriores, para não tornar o BSC ainda mais complexo.

Sempre que uma empresa utilizar outras perspectivas, devem as mesmas estar alinhadas com a visão, missão, estratégia, tecnologia e cultura da empresa.

Uma estrutura simplificada de um BSC encontra-se configurada na figura a seguir apresentada:

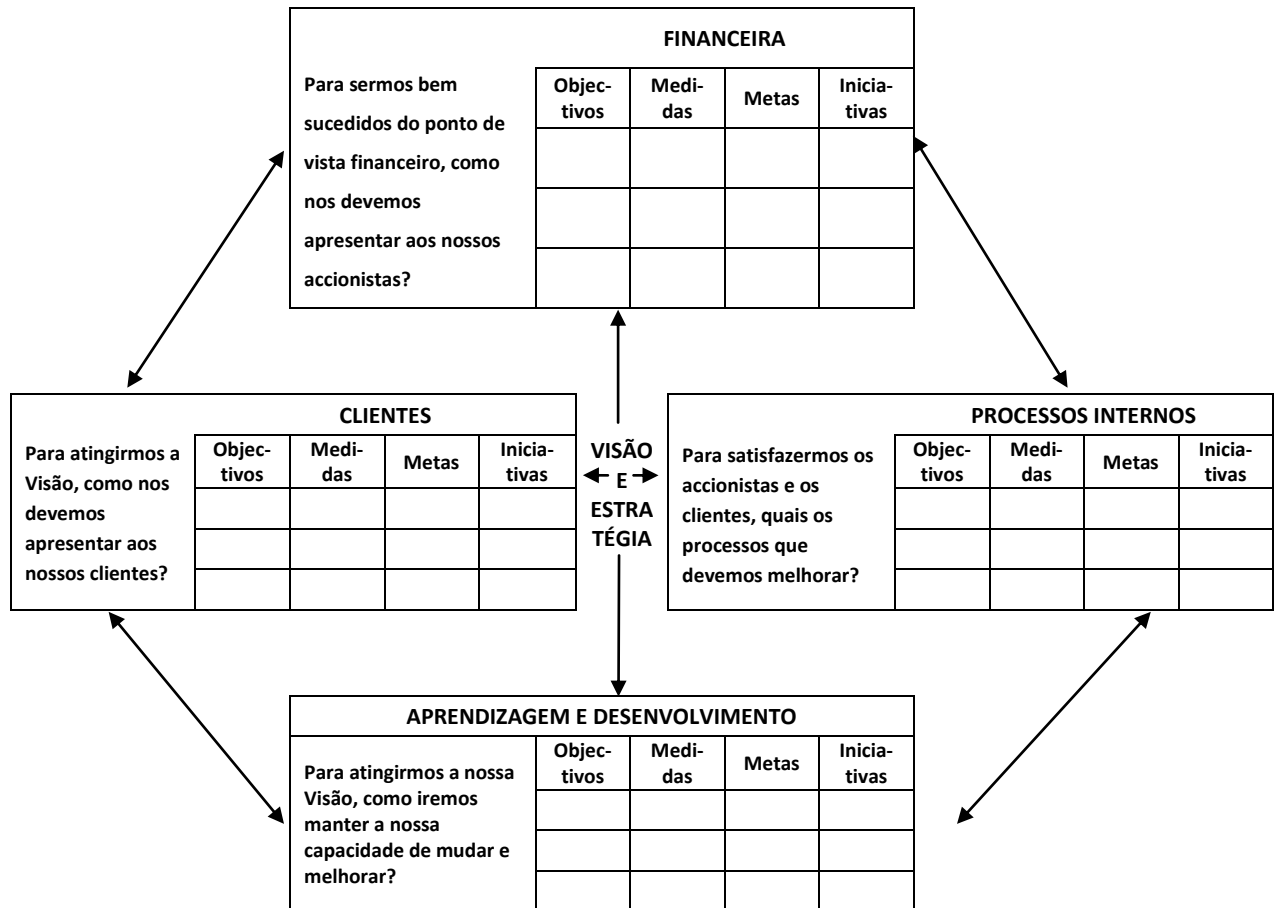


Figura 2 - Visão e Estratégia; Quadro de Perspectivas

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

O BSC é um sistema de gestão centrado na Visão e na Estratégia, e não no controlo, que considera quatro perspectivas interligadas, formando uma cadeia de relações de causa e efeito, que se vão fortalecendo, de forma continuada, à medida que vão sendo implementadas, criando círculos virtuosos de desenvolvimento.

Se, por exemplo, houver uma melhoria na qualificação dos recursos humanos duma empresa, estes melhoram a eficiência dos processos, o que diminuirá custos de funcionamento internos e se reflectirá numa melhoria da qualidade e maior competitividade dos produtos e serviços fornecidos, o que aumentará a satisfação dos clientes que, por sua vez, levará a uma maior fidelização e crescimento do seu número, o que, conseqüentemente, aumentará as vendas, conduzindo a maiores lucros e

melhorando a rentabilidade do capital investido, o que permitirá libertar meios que poderão ser, em parte, reinvestidos na formação dos recursos humanos.

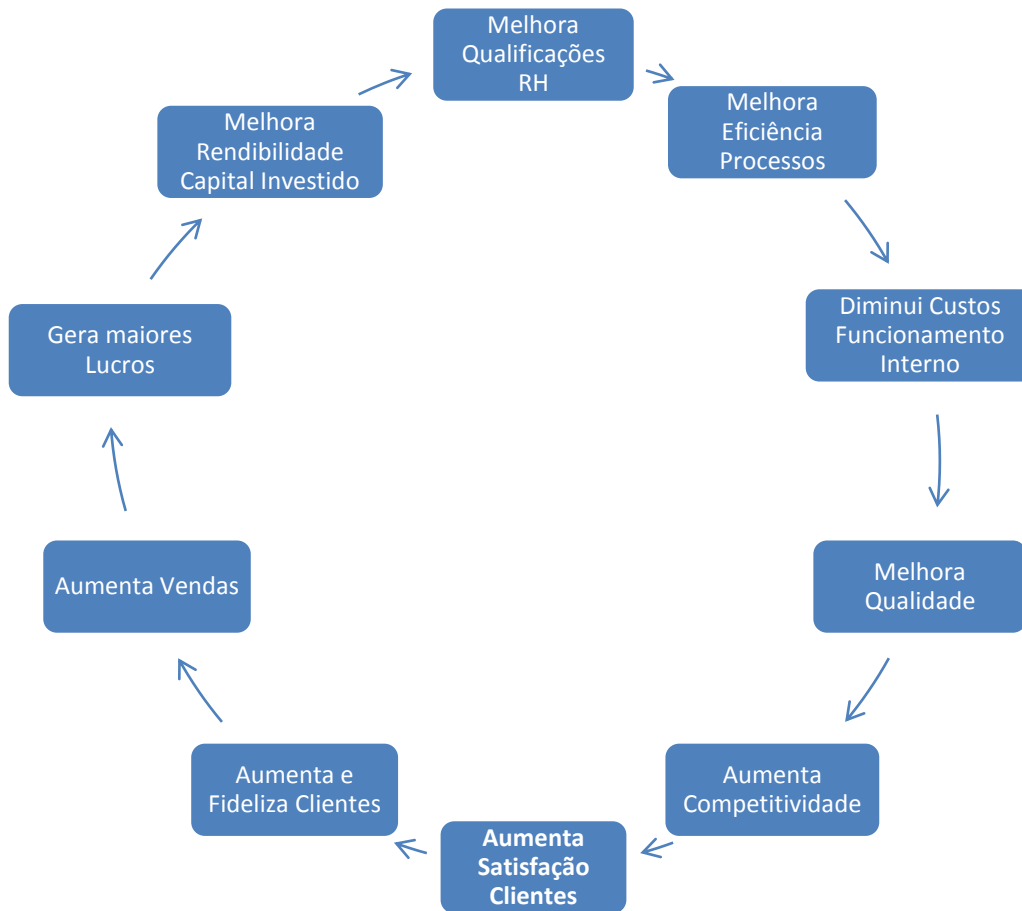


Figura 3 – Exemplo de círculo virtuoso de relações causa e efeito

Assim como, quando é obtida uma inovação substantiva ao nível dos produtos e/ou serviços oferecidos, tal terá reflexos positivos na captação de quotas de mercado e na satisfação dos clientes, aumentando e fidelizando o número de clientes disponíveis para pagar mais pela inovação oferecida, o que permitirá aumentar as vendas e as margens de comercialização, o que se reflectirá nos lucros obtidos e na rentabilidade do capital, aumentando as possibilidades da empresa investir para melhorar, de novo, a inovação.

Muitos outros exemplos poderiam ser dados, pois as possibilidades de considerar, de forma integrada, relações causa e efeito são inúmeras em qualquer empresa.

O BSC que normalmente engloba quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento) permite avaliar a evolução da

estratégia da organização em termos operacionais, utilizando para isso os mapas estratégicos.

O mapa estratégico permite a visualização da Estratégia duma empresa, de forma integrada, coesa e sistemática, pois esses esquemas contemplam as relações de causa e efeito, permitindo relacionar, em cada perspectiva, e entre as várias perspectivas, os objectivos estratégicos. Estas relações devem ser testadas de forma continuada, sempre que necessário.

Considerando os objectivos fundamentais do BSC (analisar uma organização sob diferentes perspectivas, implementar um sistema de gestão baseado na Visão e Estratégia da empresa e criar um sistema de apoio assente nas tecnologias de informação, para assegurar o acompanhamento das actividades de cada unidade de negócios), a Administração duma empresa pode recorrer a este sistema de gestão sempre que, entre outros motivos, considerar vital partilhar a Visão e a Estratégia com os seus membros, obter a sua colaboração para se atingirem as metas estratégicas fixadas, pretender alinhar recursos e medidas estratégicas ou sustentar investimentos em activos intangíveis.

3.1 Barreiras específicas à implementação do BSC

As barreiras específicas à implementação do BSC numa organização foram identificadas pela Deloitte Consulting, em 2000, como sendo:

- A Visão da empresa não é compreendida pelos colaboradores;
- A Estratégia da empresa não se encontra devidamente explicitada;
- Não existe na empresa um Processo de definição estratégica;
- A Gestão de Recursos é baseada em orçamentos anuais;
- A Avaliação de Desempenho não está relacionada com a Estratégia.

Estas cinco barreiras são porventura mais facilmente compreensíveis no meio empresarial, por explicitarem e concretizarem de forma adequada as quatro barreiras identificadas por Kaplan e Norton, em 1996:

- Visões e Estratégias não executáveis;
- Estratégias não associadas às metas departamentais, equipas e indivíduos;
- Estratégias não associadas a alocação de recursos a longo e médio prazo;
- *Feedback* tático (reactivo), não estratégico (pró-activo).

3.2 Factores Críticos de Sucesso do BSC

Os Factores Críticos de Sucesso para a implementação correcta do BSC numa empresa prendem-se essencialmente com a existência duma *forte liderança por parte da gestão de topo*, com a *adequação do processo de comunicação* implementado para difundir os conceitos na empresa, e com o garante duma *efectiva participação e envolvimento de todos os colaboradores*.

3.3 Benefícios esperados com a implementação do BSC

A implementação do BSC permite fornecer à gestão de topo uma visão sistemática, global e integrada do desempenho operacional da empresa, transpondo a Estratégia em objectivos e acções concretas, que permitem não só avaliar o processo em curso como actualizar, quando necessário, as estratégias adoptadas, visando o crescimento e consolidação da empresa no mercado.

Para tal há que estabelecer o alinhamento dos indicadores chave com os objectivos estratégicos, em todos os departamentos, e facilitar a comunicação desses objectivos a todos os responsáveis da empresa na sua execução.

O conhecimento preciso, detalhado e atempado que a gestão passa a ter, com a implementação do BSC, permite-lhe não só garantir o fornecimento de bens e serviços com qualidade e preço adequados às necessidades dos clientes, razão da sua sobrevivência, como assegurar a motivação dos seus colaboradores, indispensável para manter o correcto desenvolvimento da empresa, e para criar valor e entregar resultados aos accionistas, que constituem o suporte fundamental para a manutenção da empresa.

Sendo fundamental promover uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua por parte de todos os colaboradores, torna-se crucial avaliar o trabalho de cada um e recompensar os que se mostrem mais produtivos.

3.4 Dificuldades sentidas na construção e implementação do BSC

Sendo crucial para o sucesso do BSC que uma empresa possua uma Estratégia bem definida, sentem-se, mesmo quando esta existe, dificuldades na implementação do BSC por ser sempre difícil estabelecer, e avaliar correctamente, as relações de causa e efeito entre objectivos estratégicos e indicadores de desempenho. Qualquer falha que possa existir na definição da estratégia pode comprometer o sucesso do BSC.

Sendo necessariamente moroso seleccionar e compatibilizar indicadores de ocorrência, que permitem avaliar o desempenho do passado, com indicadores de tendência, que têm como objectivo planear o desempenho futuro, é um facto que, se os gestores apenas utilizarem indicadores de ocorrência, ou não identificarem os indicadores de tendência mais adequados, não alcançarão os objectivos.

Em qualquer empresa, independentemente da sua dimensão ou sector de actividade, o processo de implementação do BSC deve ser gerido por uma equipa de gestão de topo, que funcione na dependência directa da Administração, ou que seja integrada por elementos desta, para que todos os processos de gestão estejam alinhados com o BSC. É de temer que se o processo for entregue a uma equipa de nível intermédio esta não tenha uma visão integrada e estratégica da empresa.

Outra dificuldade radica no facto de muitos gestores decalcarem indicadores utilizados por outras empresas, por as considerarem como empresas de sucesso, não ajustando esses indicadores à realidade da sua empresa e à sua própria Estratégia e Visão, o que impedirá certamente a concretização dos objectivos perseguidos.

Como o tempo de implementação do BSC deve ser o mais curto possível, os gestores devem escolher, como indicadores mais adequados à sua empresa, aqueles para os quais a organização possua dados que os permitam medir, pelo que é recomendável que as empresas iniciem o processo do BSC com os indicadores disponíveis, ajustando os mesmos à medida que novas informações estiverem acessíveis no sistema informático da empresa.

De realçar que uma escolha de indicadores incorrecta, ou uma listagem de indicadores muito extensa, ou em que alguns não sejam mensuráveis, pode conduzir a Gestão a conclusões de menor rigor ou falsas, e portanto a uma gestão menos eficaz, ou até mesmo danosa para a empresa.

Apesar das dificuldades encontradas na sua implementação, este modelo de gestão é actualmente muito utilizado nas empresas que visam assegurar estratégias de crescimento e consolidação futuras, pois os benefícios esperados compensam as dificuldades apontadas e porque, sendo o BSC um processo de gestão dotado duma estrutura flexível, permite a introdução no sistema de novas perspectivas, se a empresa as considerar, no decorrer do processo, como fundamentais.

De notar, como já foi referido, que há quem defenda a introdução de uma quinta perspectiva, aplicável ao nível social e ambiental, e até de uma sexta perspectiva, que abranja especificamente os recursos humanos.

O sistema BSC permite, sempre que necessário, a inclusão de novos indicadores, devendo estes, naturalmente, estarem ajustados aos objectivos estratégicos que a empresa pretende alcançar.

4. Etapas na construção e implementação do BSC numa grande empresa

Em 1996 Kaplan e Norton traçaram as linhas mestras de um plano sistemático para a construção de um BSC que pode ser adoptado, ou servir de base, para a construção de um BSC ajustado às características específicas duma dada empresa.

No quadro seguinte indicam-se as principais etapas e tarefas a desenvolver, para a construção de um BSC claro, sequencial e eficaz, salientando-se desde já que o mesmo, pela sua complexidade, é especialmente aplicável a empresas de grande dimensão:

Etapas	Tarefas
Definir a arquitectura do sistema de indicadores	-Seleccionar a Unidade Organizacional -Identificar as relações entre a Unidade de Negócios e a Empresa
Definir os objectivos estratégicos	-Realizar entrevistas aos gestores da Unidade de Negócios -Sessão de Síntese -Workshop Executivo (Visão, Missão e Estratégia)
Escolher os indicadores	-Reunir com os Subgrupos -Workshop Executivo (Indicadores e Metas)
Elaborar o Plano de Implementação	-Desenvolver o Plano de Implementação -Workshop Executivo Final -Finalizar o Plano de Implementação

Quadro 2 - Etapas e Tarefas a considerar na construção de um BSC

4.1 Definir a arquitectura do sistema de indicadores

4.1.1- Seleccionar a Unidade Organizacional

Como a estrutura da maioria das grandes empresas é bastante diversificada, e uma vez que a construção do BSC é uma tarefa morosa e complexa, a administração de topo da empresa deve seleccionar uma unidade estratégica de negócios que tenha os seus próprios produtos, clientes, operações de marketing, canais de distribuição, instalações de produção e que se mostre aberta à inovação, para se iniciar a construção do BSC.

4.1. 2 – Identificar as relações entre a Unidade de Negócios e a Empresa

É fundamental conhecer a relação da unidade seleccionada com as outras unidades, e com a empresa como um todo, para impedir que as medidas implementadas na unidade seleccionada “canibalizem” as outras unidades, isto é, para que o sucesso alcançado por essa unidade não se faça à custa do fracasso de outras unidades, ou mesmo da empresa, pelo que devem ser conhecidos com precisão, no âmbito da unidade seleccionada:

- Objectivos financeiros, em termos de crescimento, rentabilidade e fluxos de caixa;
- Aspectos fundamentais para a actividade, tais como os referentes ao meio ambiente, à política de pessoal, ao papel a desempenhar pela inovação e qualidade, e à competitividade de preços;
- Relações com as outras unidades da empresa, em termos de clientes comuns, relacionamento com fornecedores e com os clientes internos.

4.2 Definir os objectivos estratégicos

4.2.1- Realizar entrevistas aos gestores de topo da Unidade de Negócios

O dinamizador da construção do BSC começará por distribuir pelos gestores de topo da unidade de negócios os documentos internos que definem a Visão, Missão e a Estratégia da empresa e os objectivos estratégicos da unidade seleccionada.

Esses documentos deverão fornecer informações sobre o sector em análise e o ambiente competitivo, nomeadamente em termos de crescimento do mercado e principais concorrentes, a par das referências de clientes e do estado de inovação tecnológica.

Após a análise dos documentos o dinamizador deve realizar entrevistas a cada gestor dessa unidade, para recolher opiniões sobre os objectivos estratégicos e os indicadores mais relevantes para a construção do BSC, não esquecendo que os indicadores devem abranger as quatro perspectivas já referidas.

4.2.2- Sessão de síntese

O dinamizador e restantes membros da equipa do projecto de implementação do BSC analisam as respostas e elaboram uma relação preliminar dos objectivos e dos indicadores que servirão de base para a reunião a efectuar com a alta administração da empresa.

4.2.3- Workshop executivo (Visão, Missão e Estratégia)

O dinamizador reúne com a equipa de alta administração para debaterem a Visão, Missão e Estratégia da unidade. Obtidos os consensos, o grupo será subdividido em quatro subgrupos, cada um responsável por uma perspectiva (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento).

Cada grupo definirá três ou quatro objectivos estratégicos e identificará indicadores de desempenho, que serão avaliados de forma criteriosa.

No final da reunião o dinamizador elabora e distribui documento onde se sintetizam as principais conclusões e a composição e liderança de cada um dos subgrupos estabelecidos.

4.3 Escolher os Indicadores

4.3.1- Reuniões dos subgrupos

O dinamizador reunirá de seguida com cada um dos subgrupos para:

- Descrever os objectivos estratégicos, reavaliados de acordo com as decisões de cada grupo do workshop realizado.
- Seleccionar os indicadores que melhor se adequem a cada objectivo.

- Identificar as fontes de informação necessárias para obter os valores relativos a cada indicador seleccionado, e as acções a tomar para tornar essas informações acessíveis.
- Identificar as relações críticas entre os indicadores de cada perspectiva e entre as quatro perspectivas.

Pela extensão e complexidade dos temas estas reuniões serão necessariamente demoradas, pelo que o factor tempo deve ser aceite por todos.

4.3.2- *Workshop executivo (Indicadores e Metas)*

Neste workshop a equipa de alta administração da empresa, em conjunto com os subordinados directos, e com gestores de nível intermédio, escolherão os indicadores mais adequados para acompanhar a evolução dos objectivos estratégicos, e fixarão as metas, sendo estas definidas para um horizonte temporal até cinco anos.

4.4 Elaborar o Plano de Implementação

4.4.1- *Desenvolver o Plano de Implementação*

Para assegurar o correcto desenvolvimento do plano de implementação do BSC será criada uma nova equipa, normalmente composta pelos líderes dos subgrupos acima indicados, equipa essa a quem competirá formalizar as iniciativas para as metas a atingir, e desenvolver o plano de implementação do BSC, divulgando este na empresa.

A administração de topo nomeará essa equipa executiva como responsável pelo plano de implementação do BSC.

4.4.2- *Workshop Executivo Final*

A equipa executiva reunir-se-á para obter a decisão final quanto à Visão, Missão, objectivos estratégicos e indicadores propostos nos dois primeiros workshops, e para validar as metas a atingir, propostas pela equipa de implementação do BSC.

Neste workshop será acordado o programa de implementação do BSC, que será comunicado a todos os membros, e que passará a estar integrado na filosofia de gestão da unidade, sendo apoiado por um adequado sistema de informação.

4.4.3- *Finalizar o Plano de Implementação*

Nesta última etapa, os valores das metas fixadas serão alinhados com os indicadores, interligando-se os indicadores estratégicos, de nível mais alto, com os indicadores operacionais, de nível mais baixo.

O BSC começará a ser aplicado normalmente até sessenta dias após a sua aprovação, devendo o mesmo ser integrado na gestão da organização.

A implementação será gradual, começando a gestão de topo por se focalizar nas prioridades constantes do Mapa Estratégico.

Ao longo do tempo far-se-ão os ajustamentos necessários, quer nos indicadores e objectivos quer no sistema de informação.

Após o início da implementação do BSC serão elaborados relatórios periódicos, mensais ou trimestrais, relativos às informações recolhidas, através da análise da evolução dos indicadores, que serão entregues à administração de topo.

Esta analisará cada um desses relatórios, debatendo os mesmos com os gestores das divisões e departamentos, devendo os indicadores propostos ser revistos anualmente, como parte integrante e fundamental do processo de planeamento estratégico.

5. A construção e a implementação de um BSC em PME's

As PME's, ao partirem das metodologias e das experiências de construção e de implementação de BSC's ocorridas em grandes empresas, devem atender sobremaneira às suas características específicas, não esquecendo que são dotadas de estruturas organizativas muito mais simples, e por terem necessidade, para sobreviverem, de serem extremamente flexíveis, para se adequarem, de forma rápida, às flutuações dos mercados.

A exigência de flexibilidade operativa e de gestão não é compatível com sistemas de gestão demasiado pesados ou formais, pelo que haverá que adaptar criteriosamente o modelo genérico do BSC à realidade e dimensão da empresa.

A implementação do BSC numa PME só encontra justificação a partir do momento em que esta atinge uma dimensão significativa, que conduz os seus gestores à contratação de gestores intermédios, o que na prática distancia os gestores originais do acompanhamento da gestão diária da "sua" empresa.

As médias e pequenas empresas possuem muito menores recursos económicos, financeiros e materiais do que grandes empresas, sendo um facto que, especialmente ao nível dos recursos humanos, as PME's são dotadas de um número muito mais reduzido de membros, o que impõe que o processo de implementação do BSC tenha de ser mais rápido e muito mais simples de gerir e de analisar.

Se em qualquer empresa é sempre necessário analisar previamente a relação custo/benefício de uma possível implementação do BSC, esta avaliação é crucial no caso duma PME.

Haverá certamente PME's em que se concluirá que não será vantajoso implementar este instrumento de gestão estratégica, ou porque a gestão se encontra concentrada num número muito reduzido de pessoas (quando não o está apenas numa única pessoa), pelo que os gestores podem não ter sequer tempo disponível para avaliarem a empresa através do BSC, ou porque sendo o prazo de implementação

do BSC muito longo, ultrapassando nalguns casos os dezoito meses, tal torna o processo incomportável para a maioria das PME's.

Também os custos relacionados com a aquisição e manutenção do *hardware* e *software*, necessários à implementação do BSC, por serem elevados, impedirão certamente empresas de menores recursos financeiros a assumir este sistema como uma alternativa possível para melhorarem os seus processos de gestão.

Cientes destas dificuldades, vários são os autores que propõem recomendações para a elaboração e implementação do BSC numa PME.

A "*Australian CPA*" recomenda que nas PME's é fundamental atribuir a responsabilidade última do que a empresa pretende analisar, de acordo com a sua Missão, Visão e Estratégia, a um gestor.

Devem ser estabelecidos os objectivos e metas, e serem utilizados modelos e processos de medição simples, seleccionando um número reduzido de indicadores (abrangentes, mensuráveis e controláveis), de forma a assegurar a objectividade do processo, e obter um rápido *feedback* do desempenho da empresa, que permita à gestão reorganizar a mesma, com vista à obtenção de melhores desempenhos futuros.

Também Rodolfo Biasca recomenda aos gestores das PME's metodologias precisas, que agrupou em 10 etapas, para a implementação do BSC.

Adaptando ligeiramente o indicado por Biasca, podemos dizer que uma qualquer média ou pequena empresa deve, ao pensar implementar o BSC:

- 1- Definir previamente a Visão, Estratégia e objectivos da empresa
- 2- Garantir a adesão da direcção de topo a novos conceitos de gestão, o que implica maior descentralização de poderes e atribuição de maiores responsabilidades e independência de decisão às hierarquias intermédias (o que nem sempre será aceite por gestores tradicionais).
- 3- Implementar o BSC tendo em vista a sua utilização pela direcção da empresa.
- 4- Elaborar o encadeamento vertical dos indicadores, de forma a atingir os resultados pretendidos, sendo determinante a contribuição de cada membro da empresa para os resultados.
- 5- Ligar a produtividade e o desempenho obtidos pelos membros da empresa às remunerações auferidas.

- 6- Definir cuidadosamente os indicadores, e a fórmula de cálculo de cada um, pois as conclusões a extrair serão diferentes, consoante se considerar o valor, o número ou a taxa de crescimento.
- 7- Estabelecer referenciais de comparação com objectivos definidos, valores obtidos em anos anteriores e/ou melhores resultados alcançados, entre outros que possam ser extraídos do sistema informático da empresa.
- 8- Adoptar um sistema de informação interna simples, eficiente e eficaz.
- 9- Garantir um processo de comunicação interna directo e efectivo.
- 10- Integrar o BSC em todas as fases da gestão empresarial, articulando este sistema com os planos de acção, orçamentos e avaliação dos recursos humanos praticados na empresa.

Basicamente, os defensores da metodologia BSC propõem a todos os gestores - incluindo os das PME's - recomendações por vezes diferentes, no que respeita ao número de indicadores a utilizar e ao tempo de implementação do BSC, sendo unânimes em considerarem que o processo de construção de um BSC, numa qualquer organização, começa pelos debates internos, necessários à obtenção de um consenso alargado quanto à Visão, Missão e Estratégia, passando seguidamente pela definição dos objectivos estratégicos, dos indicadores de desempenho, das metas a alcançar e das acções/iniciativas que deverão ser tomadas para operacionalizar o sistema.

Por outro lado, terá que existir em qualquer empresa que pretenda vir a implementar o BSC uma forte liderança, tendo a gestão de topo de estar muito envolvida em todas as fases do processo.

É fundamental agregar todos os membros da empresa, desde os gestores de topo às chefias intermédias e aos colaboradores, de forma a criar compromissos e a responsabilizar as pessoas pela partilha de informações e de conhecimentos.

Terá de ser assumida uma aposta na formação contínua dos membros da empresa, e a gestão de topo terá de envidar todos os esforços possíveis para se alcançarem as metas propostas.

Só com uma forte liderança, responsabilização partilhada, comunicação eficaz, espírito de abertura à mudança, aprendizagem permanente e aperfeiçoamento contínuo será possível obter bons resultados numa empresa, com a implementação do BSC.

O BSC de uma empresa pode apresentar a seguinte estrutura tipo:

Perspectivas	Objectivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a rentabilidade dos capitais próprios - Diminuir o custo por unidade vendida - Aumentar o volume de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> ROE Custo por unidade vendida Taxa de crescimento das vendas 	<ul style="list-style-type: none"> > a % P1 < b P2 < c > d % 	<ul style="list-style-type: none"> -Melhorar o sistema de informação para medir a rentabilidade dos capitais, os preços de venda e as margens
Cientes	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer produtos de qualidade - Oferecer preços mais baixos - Entregar produtos no prazo acordado 	<ul style="list-style-type: none"> % de clientes satisfeitos Preços inferiores aos da concorrência % de entregas dentro do prazo 	<ul style="list-style-type: none"> e % P1 < f P2 < g > h % 	<ul style="list-style-type: none"> -Efectuar estudos de mercado -Benchmarking -Melhorar a rapidez na entrega dos produtos
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar o processo produtivo - Reduzir a produção com não conformidades - Aumentar número de fornecedores JIT 	<ul style="list-style-type: none"> Custo unitário de cada produto % de produtos rejeitados % de fornecimentos com entrada directa em produção 	<ul style="list-style-type: none"> P1 < b-1 P2 < c-1 i % > j % 	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar modelos 6 sigma e 5 S -Diminuir a variabilidade do regime de funcionamento das máquinas e equipamentos -Procurar fornecedores JIT
Aprendizagem e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar as qualificações dos membros - Envolver todos os membros para atingir os objectivos - Implementar as TIC em todos os processos 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de horas de formação Nº de objectivos alcançados individualmente % de processos abrangidos pelas TIC 	<ul style="list-style-type: none"> k > l % m % 	<ul style="list-style-type: none"> -Formar especialistas em 5S, 6 Sigma, BSC e noutras metodologias -Criar um sistema adequado de incentivos -Actualizar o sistema informático

Quadro 3 - Estrutura típica de um BSC

Como já referido, o BSC deve ser construído de raiz para cada empresa, tendo em conta as suas especificidades, podendo e devendo os gestores seleccionar e flexibilizar os objectivos, indicadores, metas e iniciativas a incluir no mesmo.

Os indicadores serão agrupados segundo as quatro perspectivas atrás referidas, e o seu número reduzido ao mínimo possível.

A este propósito consideram alguns autores que três ou quatro indicadores por perspectiva será o ideal para se obterem conclusões eficientes e eficazes, enquanto outros consideram que um máximo de vinte indicadores será o mais adequado para qualquer empresa de média dimensão.

Kaplan e Norton consideraram, no âmbito das grandes organizações, que cada organização deve fixar o número de indicadores que a sua gestão julgue como mais adequado, mas Atkinson e Epstein consideraram posteriormente que o número de indicadores deve ser sempre limitado, pelo que haverá que optar pelos que se afigurem como mais abrangentes, e que sejam mais facilmente mensuráveis e controláveis pela gestão da empresa.

6. Apreciações críticas ao BSC

Vários foram os investigadores e académicos que apontaram fraquezas a esta metodologia.

Por exemplo Norreklit, citada por João Russo, aponta como principais fraquezas do BSC as seguintes:

- As relações de causa e efeito, tal como desenhadas por Norton e Kaplan, são ambíguas na prática.
- As relações de causa e efeito não contemplam a dimensão temporal.
- A satisfação do cliente nem sempre garante um bom resultado financeiro para a empresa, logo esta relação de causa e efeito nem sempre se verifica.
- Não assegura o enraizamento organizacional ou no meio envolvente, pelo que os gestores podem não se rever nas medições utilizadas, e os colaboradores podem não se envolver, limitando-se a cumprir ordens e a preocuparem-se apenas com os resultados que são objecto de medição.
- Não dá relevo aos fornecedores e às instituições públicas que, para muitas empresas, são factores fulcrais a considerar.
- Não prevê a monitorização das actividades da concorrência, nem do desenvolvimento tecnológico.
- Não tem em consideração os imprevistos e as incertezas estratégicas, que podem comprometer a execução da estratégia.

Já Neely, citado igualmente por João Russo, aponta como fraquezas principais do BSC preocupar-se com a imagem que os clientes têm da empresa, e não com o que os clientes pensam desta, em comparação com a concorrência, e não considerar os fornecedores.

7. Consideração final sobre o BSC

Apesar das imperfeições ainda existentes, e das limitações sentidas para uma correcta implementação, o BSC constitui actualmente, ao nível das grandes organizações, uma referência a considerar no âmbito da gestão e do controlo estratégico, por superar outros modelos alternativos, como o *“Tableau de Bord”*.

Uma possível massificação da aplicação da metodologia BSC a universos cada vez mais diversificados de organizações e empresas, de diferentes sectores de actividade e dotadas de estruturas de diversas dimensões, ao nível dos recursos humanos, económicos e financeiros, carece de uma simplificação e de um grande esforço de divulgação da metodologia.

8. Definição de alguns conceitos

De forma a clarificar a construção e implementação eficaz do BSC, há que compreender e atender aos seguintes conceitos:

Visão - O que a empresa deseja ser no futuro.

A empresa deve sucintamente expressar a forma como pretende que os clientes a descrevam no futuro.

Missão - Porque é que a empresa existe.

A empresa deve evidenciar a sua razão de ser, o seu papel na sociedade, os seus principais produtos/serviços, os seus principais clientes, os segmentos de mercado em que opera e quais as suas competências específicas.

Valores - Aquilo em que a empresa acredita, seja no domínio das questões empresariais, éticas, sociais ou outras. Traduzem princípios orientadores da gestão, como o são, por exemplo, a excelência, a aposta na satisfação dos clientes, a rapidez na execução dos processos, o respeito pelo meio ambiente, a inovação e a ética nos negócios.

Perspectivas da empresa – São entendidas como dimensões chave da empresa, proporcionando uma visão de médio e longo prazo da empresa (indicadores não financeiros) e uma visão de curto prazo (indicadores financeiros).

Estratégias – Caminhos que a empresa deve seguir para alcançar o sucesso pretendido. A gestão deve estabelecer as regras base e tomar as decisões necessárias para que a empresa atinja a sua Visão, evoluindo da situação actual para a situação futura desejada.

Objectivos estratégicos – Descrevem de modo específico como a empresa se deve desenvolver, para realizar a sua Estratégia.

Mapa estratégico e relações de causa e efeito - Representação visual dos objectivos estratégicos da empresa e das relações entre eles, que guiam o desempenho da organização.

Factores Críticos de Sucesso (FCS) - Factores determinantes para o sucesso e realização dos objectivos estratégicos, isto é, o que a empresa tem de fazer bem, em cada perspectiva, para alcançar os resultados pretendidos.

Os FCS representam assim as variáveis que proporcionam maior valor aos accionistas e que fidelizam clientes e diferenciam a empresa dos seus concorrentes.

A empresa pode diferenciar-se, entre outros, pela marca, imagem, liderança, eficiência, qualidade dos produtos/serviços, qualificação dos recursos humanos,

segurança, inovação, relações com os clientes, relações com os fornecedores, respeito pelo meio social e ambiental.

Indicadores - Instrumentos de medida da evolução dos objectivos.

A gestão da empresa recorre à sua análise para avaliar o cumprimento dos objectivos e rectificar, se necessário, a estratégia definida.

Os indicadores podem ser de ocorrência (resultados), que permitem avaliar os resultados de acções passadas, e de tendência (diagnóstico), que permitem tomar decisões para melhorar o desempenho futuro.

Metas - Resultados que os indicadores de desempenho pretendem atingir, servindo de guia de desenvolvimento do BSC.

As metas podem ser alteradas se o contexto externo à empresa se alterar, ou se a realidade empresarial assim o aconselhar.

Iniciativas/Acções - Planos de actividades e projectos associados às metas fixadas ao longo do tempo, que devem ser implementadas de forma que os objectivos sejam alcançados.

Análise SWOT II – Análise reflectiva que permite aos gestores diagnosticarem a situação interna da empresa (forças e fraquezas) e relacionar a mesma com o seu meio envolvente (oportunidades de curto prazo e de médio/longo prazo).

Nesta nova análise, as oportunidades consideradas na análise SWOT I são vistas como oportunidades a curto prazo, enquanto as ameaças referidas na análise SWOT I são consideradas como oportunidades a médio/longo prazo, pois uma empresa que consiga vencer as situações adversas do meio envolvente onde opera terá maior probabilidade de melhorar a sua posição a médio/longo prazo.

A análise SWOT II permite à empresa conhecer-se a si própria, explorando o seu potencial e analisando as suas limitações, para aproveitar as suas competências (forças) e reduzir, ou mesmo eliminar as suas limitações (fraquezas), ao mesmo tempo que analisa as oportunidades oferecidas pelo mercado, seja a curto ou a médio/longo prazo, para que as possa antever e adaptar a sua estrutura a estas oportunidades, para tirar o melhor partido das mesmas.

O estudo do potencial e limitações da empresa deve começar por se aplicar às diversas áreas funcionais da empresa (Administrativa e Financeira, Produção, Comercial, Recursos Humanos, Qualidade e outras), para se determinar, área a área, onde se pode fazer melhor, coordenando os esforços individuais e departamentais para posteriormente se construir a análise SWOT II global da empresa.

Capítulo III – A Construção e Implementação do BSC na empresa CICLO FAPRIL, S. A.

1. Caracterização da empresa

1.1 Breve resumo histórico

A empresa CICLO FAPRIL foi fundada em 1965, destinando-se inicialmente à produção de peças e componentes metálicos para a indústria de fabricação e montagem de bicicletas e de motociclos. Desde a data da sua criação, e até 1974, assumiram relevo os negócios efectuados com as colónias de Angola e Moçambique, até então consideradas mercado interno, que representavam uma parte importante da produção e facturação da empresa.

Após 1974, com a descolonização, a empresa apostou noutros mercados, tendo firmado uma relação comercial com o Grupo francês PSA (Peugeot/Citröen), que tinha instalado uma linha de montagem automóvel da Citröen em Mangualde, passando a CICLO FAPRIL a produzir peças e componentes para incorporação nos automóveis aí montados.

A empresa começou a alargar o seu leque de clientes, prestando especial atenção às empresas industriais, para as quais perspectivou que podia fornecer peças e componentes, sendo de referir que a conquista desse primeiro, e importante, cliente do ramo automóvel, permitiu à empresa apresentar os seus produtos e capacidade industrial em feiras internacionais, iniciando a abertura e a conquista de novos mercados, que até então tinham estado fora dos seus horizontes.

Foi a partir da presença regular nesses certames que a CICLO FAPRIL passou a estabelecer contactos com outras empresas internacionais, interessadas em iniciarem relações comerciais na área da subcontratação, nomeadamente para o mercado automóvel.

A empresa ampliou igualmente a sua rede de clientes no sector dos motociclos, área em que dispunha de informações privilegiadas e de linhas de produtos específicos.

A partir da década de 90 os gestores da empresa tomaram a decisão de abandonarem o fabrico de produtos próprios, passando a trabalhar exclusivamente em regime de subcontratação para produzirem peças de clientes, segundo as especificações destes, vocacionando a actividade fabril essencialmente para o mercado automóvel e dos motociclos.

Esta alteração, de grande alcance estratégico, permitiu à empresa alargar, de novo, horizontes empresariais, e apostar mais fortemente na sua internacionalização, captando novos clientes e mercados.

Os gestores iniciaram então uma estratégia de elevados investimentos na automatização do sector produtivo da empresa, que hoje se espraia em diversas áreas, como componentes soldados através de processos de soldadura robotizada para aço e alumínio, corte de tubo e chapa a laser, curvatura de tubo em equipamentos com comando numérico (CNC), estampagem metálica de chapa e curvatura CNC de fio, corte e mecanização de alumínio em equipamentos CNC, fabrico de contentores metálicos, tornearia CNC, pré-montagem e montagem final de componentes, diversos tratamentos superficiais e injeção e pintura de plásticos técnicos, entre outros.

Na altura os gestores consideraram fundamental modernizar e profissionalizar a gestão da produção, o que permitiu encetar uma estratégia empresarial de desenvolvimento técnico endógeno, capacitando crescentemente a empresa neste domínio, permitindo que esta, hoje em dia, estabeleça parcerias que se iniciam mais cedo na cadeia de valor, pela capacidade técnica existente de trabalhar com os clientes, ao nível da concepção e desenvolvimento de projecto 2D/3D e de produtos.

Para concretizar esta estratégia a obtenção da certificação da empresa segundo a norma ISO 9001, ocorrida em 1995, foi considerada pela gestão como uma vantagem competitiva essencial, por ser condição indispensável para abrir portas no mercado internacional.

Os pilares estratégicos da empresa eram na altura, como continuam a ser agora, a sua reconhecida capacidade técnica, e uma enorme capacidade de flexibilidade da produção, que se ajusta rapidamente às necessidades dos clientes.

O *know-how* acumulado, e a valorização constante dos recursos humanos, quer por via da formação quer pelo rejuvenescimento do factor humano, acompanhados de uma política de recrutamento de colaboradores com adequadas capacidades técnicas e humanas, tem permitido uma mudança gradual e segura da empresa, fortalecendo esta.

Os Gestores de então entenderam também, e atempadamente, que a própria gestão da empresa tinha de ser modernizada e profissionalizada, de forma a poder continuar a acompanhar os novos princípios de gestão que permitem, de forma continuada, preparar a empresa para o futuro.

A introdução da metodologia "*Lean Manufacturing*" na empresa, que data de 2008, e o actual início da implementação na empresa do "*Balanced Scorecard*", foram possíveis pela visão estratégica da sua gestão actual.

O esforço efectuado na internacionalização da empresa, encetado no final do século passado, foi notório, bastando atentar na evolução havida nas exportações, que tiveram um crescimento de 33% para 85%, na década de 90.

A diversificação de clientes e mercados permitiu à empresa trabalhar não só chapa e tubo de aço, mas alargar a capacidade de produção a outros ramos, como por exemplo, aos plásticos técnicos e à maquinaria sofisticada de componentes em alumínio, tendo a empresa, de forma gradual, passado a operar para uma dezena de sectores industriais, de que se destacam o sector automóvel, os motociclos, as energias renováveis e o ramo hospitalar, citados como exemplos da diversificação entretanto obtida.

Nos últimos anos verificou-se uma tendência de crescimento das vendas para o mercado interno, explicado, em grande parte, pelo fornecimento de componentes para linhas de montagem de mobiliário instaladas em Portugal, sendo certo que os negócios foram firmados com clientes internacionais.

A Administração da empresa continua a apostar na internacionalização, procurando novos mercados, dotados de elevado potencial de crescimento e risco aceitável, pelo que a empresa exporta actualmente para diversos mercados internacionais, todos dotados de grande pujança económica e em ciclos de forte crescimento. Possui actualmente uma delegação em França (**IMPFRANCE**) e um acordo de cooperação com uma conceituada empresa metalúrgica catalã (**MGC**, em Espanha).

Existe, por parte da gestão, preocupação em continuar a diversificar clientes, mercados e sectores de actividade, de forma a diversificar o risco.

Prova da estratégia em curso de diversificação de áreas de negócio, é o investimento recentemente efectuado com a instalação de uma nova unidade de produção, vocacionada para a área da mecanização, corte CNC e soldadura robotizada de alumínio, numa empresa que se dedicava anteriormente, e essencialmente, ao fabrico de peças e componentes em aço e em plástico.

Fruto da aposta no aumento da cadeia de valor são os recentes investimentos numa linha de pintura e em linhas de montagem específicas para a entrega de peças acabadas e conjuntos de componentes aos seus clientes.

O crescimento da empresa, e a sua internacionalização crescente, conduziu a Administração da CICLO FAPRIL, altamente profissionalizada, e dotada de grande dinamismo e capacidade de gestão, a assumir as vantagens em passar a integrar, nos seus processos de gestão, e de forma estruturada, um sistema adequado à sua realidade empresarial, capaz de conciliar a medição e avaliação sistemática do desempenho organizacional obtido com a estratégia definida para o desenvolvimento e consolidação da empresa no futuro.

Com este objectivo em mente a Administração da CICLO FAPRIL, após ter analisado diversos sistemas de gestão, com possibilidades de aplicação à sua organização, entendeu ser chegado o momento de iniciar a implementação do sistema

de gestão *Balanced Scorecard* na empresa, por o considerarem como o mais adequado.

1.2 Forma Jurídica

A empresa metalúrgica CICLO FAPRIL, sediada em Águeda, assume a forma jurídica de uma Sociedade Anónima, sendo empresa líder de um Grupo de sete empresas, juridicamente distintas, todas elas localizadas no Distrito de Aveiro.

1.3 Modelo Organizativo

A CICLO FAPRIL possui uma estrutura organizativa linear simples mas formalizada, existindo desde sempre um grande apoio e partilha de decisão ao nível da Gestão. Possui duzentos colaboradores directos, sendo o seu organigrama o seguinte:

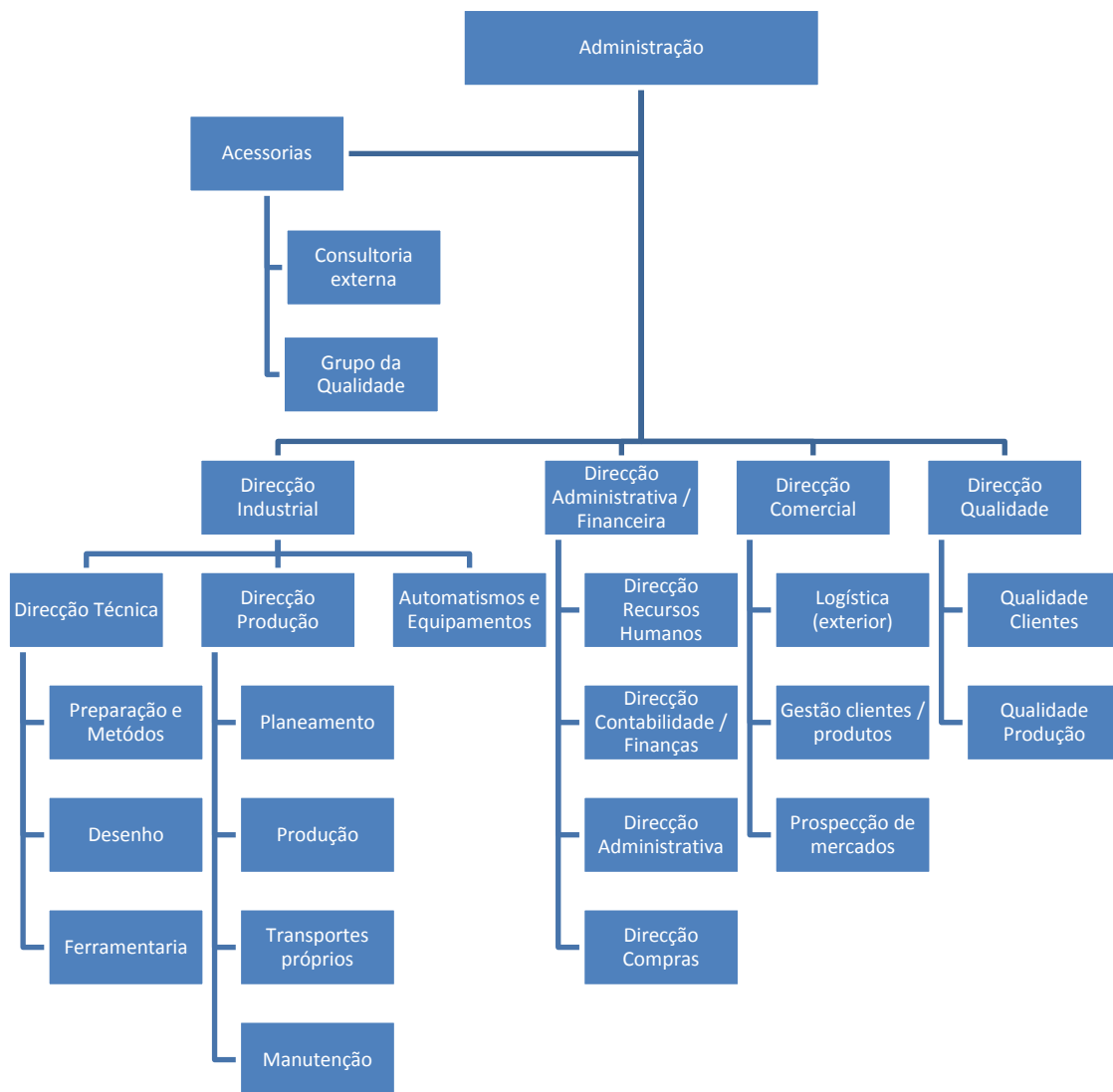


Figura 4 - Organigrama da Ciclo Fapril, S.A.

1.4 Certificação da Qualidade

A empresa possui a certificação do seu Sistema de Qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001:2008, de forma a penetrar em mercados que exigem esta norma de qualidade; pondera actualmente a obtenção de certificação ao abrigo de outras normas, que possibilitem abrir as portas doutros mercados mais restritivos, proteccionistas e/ou mais exigentes.

A aposta na qualidade, como elemento fundamental da cultura da empresa e forma de efectuar e controlar os processos, encontra-se espelhada em toda a organização, sendo amplamente reconhecido o lugar de destaque que ocupa nos processos internos, por todos os colaboradores da empresa.

A empresa possui um equipamento de controlo tridimensional, microscópios e equipamentos de Raios-X, para efectuar testes e análises às peças que produz, ou que recebe de fornecedores, para verificar se as mesmas passam nos testes de Qualidade a que são sujeitas.

Possui adicionalmente uma vasta gama de outros equipamentos de medição e controlo, destinados a complementar os controlos existentes na Qualidade, garantindo a rastreabilidade aos padrões internacionais de medida, sempre que exigido pelos clientes ou, se necessário, por imperativo legal.

2. Pressupostos da Construção e Implementação do BSC

No seguimento da decisão de construção do BSC, a Administração deliberou que se efectuasse uma revisão da Visão, Missão e valores perseguidos pela empresa, adequando os mesmos ao actual contexto económico e social.

2.1 Visão

A Visão da empresa passou a ser definida como **“Ser líder na área da subcontratação de produtos metálicos”**, reforçando o objectivo estratégico de apostar no aumento da sua expressão nos mercados onde a empresa está inserida, e de diversificar, de forma sustentada, os mercados e os clientes que possui.

2.2 Missão

A Missão foi igualmente alvo de ajustamento.

Há alguns anos atrás a melhoria contínua passou a assumir uma importância estratégica na empresa, o que conduziu à implementação da metodologia “*Lean Manufacturing*” na organização.

Desde que o *Lean* foi implementado na Produção, com o objectivo de eliminar qualquer actividade que não acrescente valor, a Administração tem prestado especial cuidado em garantir o empenho e compromisso das chefias intermédias, tendo implementado um programa de formação muito completo, em que todos os colaboradores da Produção podem participar.

A Administração tem vindo a criar as condições para que a metodologia *Lean* se amplie na empresa, incentivando os colaboradores a participarem nas acções de formação programadas, e apoiando as sugestões e iniciativas apresentadas, visando a melhoria contínua e o acréscimo de produtividade e competitividade da CICLO FAPRIL.

É forte compromisso da Administração promover continuamente a mudança da cultura da empresa, estimulando que o pensamento *Lean* surja naturalmente dos colaboradores, incitando estes a, de forma activa e espontânea, apresentarem sugestões de melhoria relacionadas com o seu posto de trabalho e com a empresa.

A inovação permanente, introduzida nos processos de fabrico, complementada pela aquisição de novos equipamentos, dotados das melhores e mais recentes tecnologias, perseguidas continuamente pela Administração da empresa ao longo dos anos, vêm alicerçando os pilares estratégicos da empresa, permitindo-lhe destacar-se da concorrência e entrar em novos mercados.

Todos os desenvolvimentos em inovação e melhoria contínua visam o aumento da satisfação dos clientes, proporcionando-lhes maior valor nas peças fabricadas ou ultimadas na empresa.

Desta forma a Missão, definida como “**Satisfazer os requisitos do cliente com base na inovação e melhoria contínuas**”, reflecte o crescente e continuado enfoque da empresa no cliente, como forma de alcançar plenamente a Visão assumida de ser líder na área da subcontratação de produtos metálicos.

2.3 Valores

A empresa tem-se desenvolvido constantemente, pelo que a sua estrutura aumentou consideravelmente, mas os ideais estabelecidos pelos fundadores da empresa, embora mudando com o tempo, adequando-se numa lógica evolutiva às novas imposições dos mercados, mantêm-se fiéis às suas origens, sendo **sete os valores fundamentais da empresa**, com os quais a Administração pretende que todos os colaboradores se identifiquem:

- 1- Flexibilidade** – A empresa adapta-se às necessidades de mercado, não só por via da inovação dos processos, mas também pela flexibilidade da organização.

A CICLO FAPRIL reage positivamente às alterações verificadas nos mercados em que opera, adaptando-se rapidamente às necessidades dos *stakeholders*, pela abertura de espírito e capacidade de mudança dos seus RH, e pela adaptabilidade do seu parque fabril.

- 2- Seriedade** – Grandes e pequenos negócios são desenvolvidos pela empresa, graças à seriedade das relações estabelecidas com os clientes que possui, com as entidades com as quais se relaciona e com todos os seus colaboradores.

Actuais e novas entidades são tratadas da mesma forma, apostando-se na criação de relações que transcendem as simples relações comerciais, estabelecendo laços de respeito e amizade com todas as entidades.

O bom relacionamento com os fornecedores permite à CICLO FAPRIL a negociação e flexibilização de prazos de entrega previamente estabelecidos.

- 3- Fidelidade** – A Administração tem como compromisso de gestão a criação de relações duradouras com todos os agentes económicos com os quais se relaciona, incluindo, entre outros, clientes, fornecedores, colaboradores e instituições financeiras, possibilitando um melhor relacionamento com a envolvente interna e externa.

No relacionamento comercial nem sempre impera o factor preço, sendo valorizadas outras condicionantes, como por exemplo o envolvimento passado e a rectidão demonstrada pelos clientes e fornecedores, pelo que, em idênticas condições, a CICLO FAPRIL privilegia os seus parceiros.

- 4- Cooperação** – A Administração facilita o acesso aos meios necessários para, com espírito de equipa, se resolverem os problemas decorrentes da laboração

da empresa ou provenientes da envolvente externa, garantindo as melhores relações com todos os *stakeholders*.

A cooperação estende-se aos próprios concorrentes da CICLO FAPRIL. Por exemplo quando um concorrente se encontra em competição por um mesmo contrato podem a CICLO FAPRIL e esse concorrente, chegando a acordo comercial, aproveitarem as sinergias das duas empresas para melhorarem, conjuntamente, a sua posição concorrencial no mercado.

5- Dinamismo – A empresa possui um elevado nível de empreendedorismo.

Tem adoptado novas filosofias de gestão adaptadas à sua contextualização; tem evoluído tecnologicamente; tem dinamizado alguns agentes económicos, com os quais se relaciona mais fortemente, estabelecendo parcerias formais ou informais; tem conseguido uma grande diversidade e abrangência de mercados e tem promovido o desenvolvimento dos RH e o rejuvenescimento da sua equipa de trabalho, a todos os níveis.

6- Respeito - A CICLO FAPRIL privilegia as relações existentes com todos os agentes económicos envolvidos na actividade da empresa (clientes, fornecedores e colaboradores, entre outros).

7- Igualdade - A empresa emprega desde há muito tempo uma força de trabalho heterogénea, oriunda de várias nacionalidades, etnias, sexo e idades, tendo consolidado formas próprias de promover a igualdade entre colaboradores, independentemente do nível hierárquico ocupado por cada um.

A CICLO FAPRIL foi distinguida com a Menção Honrosa “Igualdade é Qualidade”, atribuída pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, do Ministério do Trabalho e Solidariedade Social, em 2010/2011.

Trata-se duma distinção de prestígio, que tem como objectivo estratégico combater a discriminação e promover a igualdade entre mulheres e homens no trabalho, emprego e formação profissional, e conciliar a vida profissional com a vida familiar e pessoal.

O prémio “Igualdade é Qualidade” foi implementado em 2000, distinguindo empresas publicas e privadas que assumem, na sua cultura empresarial, a igualdade de género e a conciliação da vida pessoal com a vida

profissional, sendo uma das marcas de excelência nas práticas da responsabilidade social e ética empresarial.

3. Construção e Implementação do BSC

3.1 Cronograma do estágio

A calendarização do trabalho desenvolvido durante o estágio, nas diversas Direcções e Secções, encontra-se resumido no quadro seguinte:

Direcção	Secção	Semanas
Administrativa/Financeira	Administrativa, Comercial, Compras, Contabilidade	Duas
Produção	Planeamento de Produção	Uma
	Armazéns de matérias-primas	Uma
	Corte de Tubo	Uma
	Curvatura de Tubo	Uma
	Armazéns de produtos intermédios	Duas
	Soldadura Manual /Robotizada	Uma
	Soldadura por Resistência	Uma
	Manutenção	Uma
	Zincagem	Uma
	Embalagem e expedição	Uma
Técnica		Uma
Qualidade		Uma
Elaboração do BSC		Cinco

Quadro 4 - Cronograma do Estágio

3.2 Observação das diferentes actividades da empresa

No primeiro dia do estágio, acompanhado por uma responsável dos Recursos Humanos, tomei conhecimento sumário com a actividade geral da empresa, tendo sido apresentado aos responsáveis das várias Direcções e Secções. De acordo com o plano de estágio, iniciei o contacto com a realidade da empresa pela Direcção Administrativa/Financeira e pela Direcção Comercial, passando de seguida às várias

Secções da Direcção de Produção e da Direcção Técnica, supervisionadas pela Direcção Industrial, terminando na Direcção de Qualidade.

A CICLO FAPRIL instalou recentemente um Sistema de Informação integrado, incluindo as funções de Gestão de Existências, Planeamento e Necessidades de Produção, Compras, Facturação/Comercial, Contabilidade, Recursos Humanos, Qualidade e Manutenção, que visa simplificar as relações entre e dentro das várias Direcções da empresa.

Na **Direcção Comercial** analisei como os pedidos de orçamentos são recebidos e encaminhados ao respectivo Comercial, como os orçamentos são elaborados e controlados, como se efectua o registo das encomendas no sistema informático e como se processa a facturação. Na Secção **Prospecção de Mercados** tomei conhecimento dos mercados que a Administração da empresa está actualmente interessada em explorar.

Observei a forma como se processam os procedimentos existentes na **Direcção de Compras** e na **Direcção de Contabilidade/Finanças** da empresa.

Na **Direcção de Compras** analisei como se desenrola um processo de compra desde que a mesma recebe o pedido de compra, a partir do lançamento de uma Ordem de Fabrico pelo Planeamento.

O processo que conduz à escolha de um fornecedor, para um determinado produto, é uma das funções mais importantes desta Direcção, sendo considerado o *mix* de compras como factor de escolha do fornecedor que oferece as melhores condições quanto a preço, qualidade, quantidade e prazos de entrega e fabrico, dentro dos condicionamentos existentes para a encomenda.

Apreendi a lançar no programa informático de gestão as facturas dos fornecedores. Existem vários controlos manuais e/ou alertas automáticos para verificar a correcção dos dados introduzidos no programa.

Na **Direcção de Contabilidade/Finanças** comecei por analisar os relatórios de contas de anos anteriores, para ficar a conhecer o percurso e a dimensão da empresa.

Verifiquei como se realiza o lançamento de recibos de clientes e de notas de liquidação a fornecedores, e assisti ao registo de documentos bancários (letras, *leasing*, comissões bancárias e juros) e ao planeamento da tesouraria, para fazer face às necessidades de gestão diária.

O programa de gestão de informação *PHC Enterprise* foi, na altura da sua implementação, configurado pela CICLO FAPRIL para, de forma automática, relacionar os artigos e outros documentos introduzidos com as contas do SNC da Contabilidade.

Sempre que um artigo/referência é movimentado, automaticamente o código SNC “aponta” o mesmo para uma conta da contabilidade de Gasto, Rendimento ou Activo Fixo, respectiva conta de IVA, dando relevo na correspondente conta de terceiros (cliente ou fornecedor) e sendo posteriormente integrado (a pedido do utilizador) na contabilidade da CICLO FAPRIL. Em toda esta sequência não é realizada a classificação manual dos documentos.

Os movimentos que não possuem artigo/referência específico são introduzidos com base num código NSxxxxxx (Não *Stock*). Estes códigos NS são definidos previamente, por tipologias de Gasto ou de Rendimento, sendo escolhido o respectivo código NS para registar os movimentos.

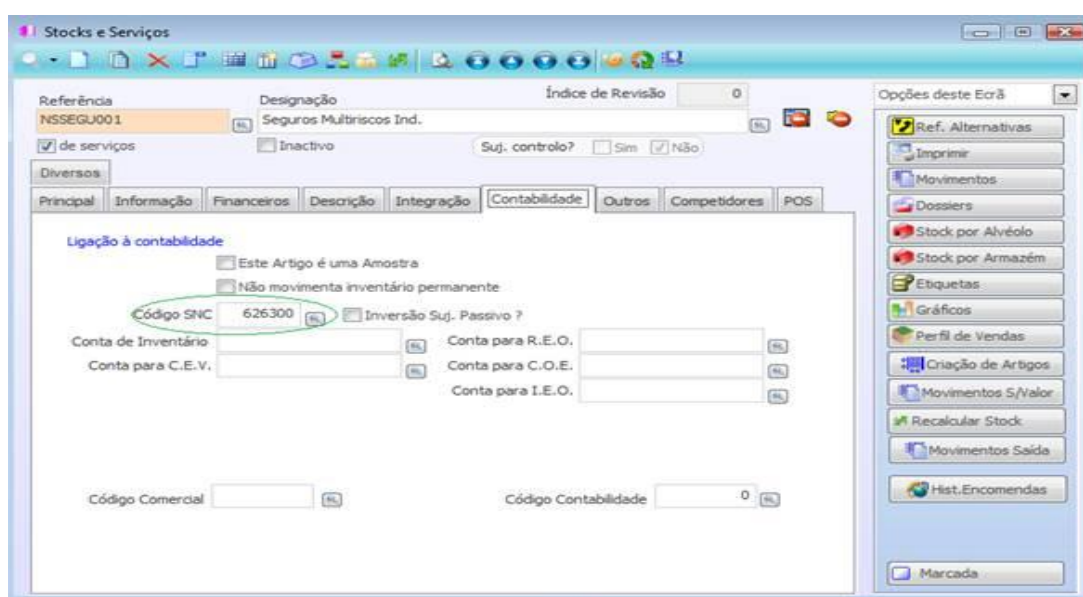


Figura 5 - Exemplo de ficha do PHC Enterprise

Na **Direcção de Produção** acompanhei o trabalho no **Planeamento** tendo um primeiro contacto com o programa informático de produção *PHC Manufacturer*, ao nível do planeamento da produção, e com o sistema informático de gestão de existências *MRP II*, compreendendo como se integram com o programa informático *PHC Enterprise*, utilizado nas restantes áreas da empresa.

O Planeamento interage diariamente com a Direcção Comercial na recepção das encomendas de clientes, transformando-as em Ordens de Fabrico, ao que corresponde um escalonamento da produção nas diversas Secções da Produção, garantindo que se fabricam as quantidades de peças pretendidas.

Interage também com a Direcção de Compras para, de acordo com o escalonamento programado, requerer a aquisição de matérias-primas e outros materiais necessários para a normal laboração da empresa.

O Planeamento efectua, sempre que necessário, ajustes nas encomendas urgentes dos clientes, podendo ter de subdividir as mesmas em quantidades diferentes, ou dilatar os prazos de entrega, de forma a conseguir manter a adequada flexibilidade na produção, ajustando os meios de produção às encomendas recebidas e garantindo um correcto escalonamento da produção.

De realçar que o sistema *MRP II*, disponível no programa informático da empresa, e que gere as existências, entrará em pleno funcionamento após consolidação dos ensaios actualmente em curso, pelo que se espera brevemente o seu contributo para a superação de algumas dificuldades sentidas.

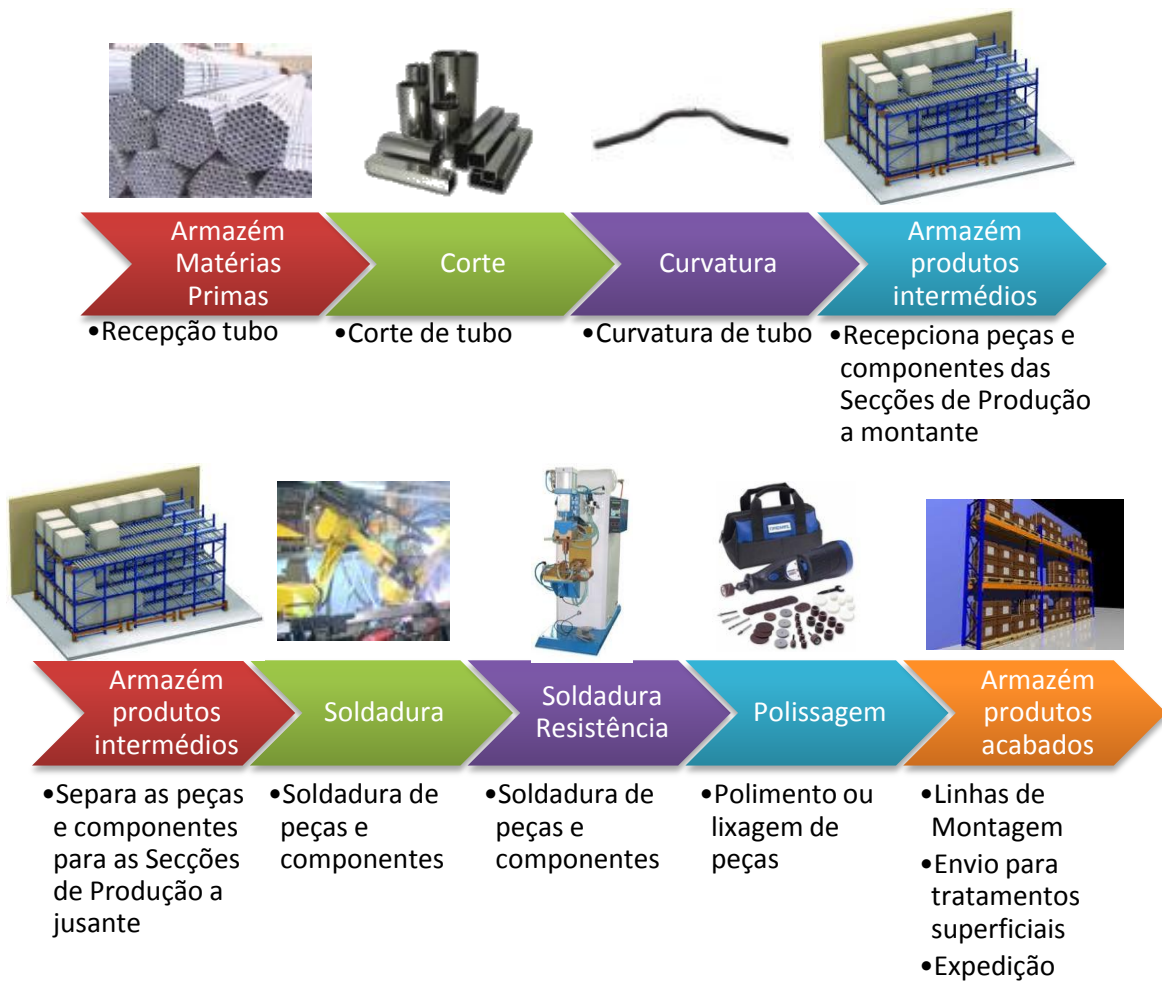


Figura 6 – Exemplo de um processo produtivo

De acordo com o Plano de Estágio, observei na **Direcção Técnica** como se processa, na **Secção de Ferramentaria**, a concepção dos meios de produção para a industrialização das peças.

Na **Preparação e Métodos** observei como se processa o início da produção duma peça, desde a decisão de adjudicação por parte do cliente até à criação e aprovação do protótipo, à aprovação das amostras e/ou das primeiras séries pelo cliente, passando pela fase da criação e execução do Planeamento de Projecto.



Figura 7 - Exemplo do início da produção de uma peça

Após a adjudicação da peça pelo cliente, a Direcção Industrial cria e executa o Planeamento de Projecto, definindo nessa altura quais os meios de produção necessários (ferramentas, *gabarits* de soldadura, etc).

Cada protótipo é desenvolvido de forma artesanal. Após a aprovação deste, pelo Cliente, as amostras são executadas com meios de produção não definitivos, sendo as primeiras séries de peças realizadas já com os meios de produção definitivos. Aprovadas as primeiras séries pelo Cliente, inicia-se a produção regular das peças.

Inteirei-me das metodologias de comunicação da **Direcção Industrial** ao cliente, e dos meios existentes para controlo das fases em que cada adjudicação se encontra.

Observei como se introduz informaticamente a estrutura de um artigo a produzir, como se criam novos artigos no programa informático, como se associam máquinas e ferramentas a um determinado processo produtivo, e quais as principais dificuldades sentidas na execução do processo.

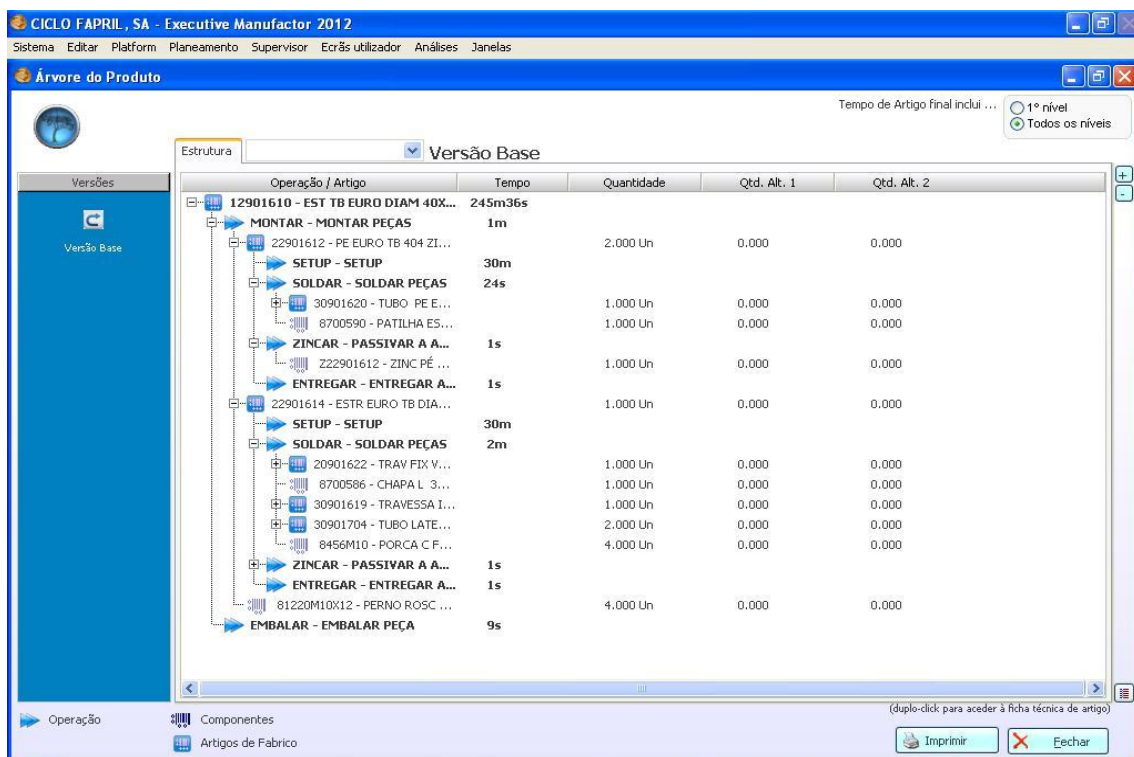


Figura 8 - Exemplo de estrutura de um artigo

Passei de seguida às **Secções** que constituem a **Direcção de Produção** da empresa, tendo começado por analisar a recepção de matérias-primas, após o que observei os processos de corte e curvatura de tubo de aço.

Nos **armazéns de matérias-primas** observei como se processa a armazenagem das matérias-primas, desde a conferência das quantidades recepcionadas no dia ao registo das mesmas no programa informático. Observei os procedimentos do controlo de qualidade de matérias-primas, determinados pela Direcção de Qualidade, assunto que aprofundei quando estagiei nesta Direcção. Observei adicionalmente como é efectuada a separação de materiais para o fabrico das peças encomendadas pelos clientes.

Na **Secção de Corte de Tubo** observei como se processa o escalonamento duma Ordem de Fabrico e testemunhei a importância dada ao tratamento de pedidos urgentes e as dificuldades geradas na armazenagem dos materiais e na sua separação, ao introduzir os materiais necessários para processar uma encomenda não programada nos equipamentos de corte, sem que tal afecte, de forma significativa, o cumprimento atempado das restantes Ordens de Fabrico em curso.

Na **Secção de Curvatura de Tubo** verifiquei como se processa o funcionamento dos respectivos equipamentos e acompanhei os fluxos de materiais, duma Secção à Secção seguinte do processo produtivo, incluindo a função armazenagem.

Nos **armazéns de produtos intermédios** comprovei o relevo das funções desempenhadas pelos colaboradores que aí trabalham, por estes serem responsáveis pela confirmação das encomendas a fornecedores e pelo envio de peças para serem pintadas, zincadas ou cromadas noutras empresas, por subcontratação. Esses colaboradores são igualmente responsáveis pela recepção e entrega de peças às diferentes Secções da Produção, separando os materiais com base nas urgências atribuídas e na produção normal, para garantir o fabrico das peças.

Verifiquei como é crucial que todos os dados referentes à gestão de existências estejam disponíveis e actualizados no programa informático, para não gerar atrasos noutras Secções, localizadas a jusante no processo produtivo.

Pelo peso determinante da **Secção de Soldadura** (manual e robotizada) no fluxo operativo da empresa, analisei como se processam os pedidos de peças e componentes a soldar ao Armazém, e como se coordena a carga de trabalho a desenvolver na Secção, dotada de grande número de equipamentos de soldadura robotizada (35), pelo que tomei conhecimento de quais os consumíveis utilizados nos *robots* de soldadura, e como se programam os *robots*.

Observei que alguns defeitos que surgem nesta secção advêm de incorrecções ocorridas, e não detectadas, em Secções localizadas a montante, logo de operações efectuadas em fases anteriores do processo de produção.

A detecção precoce e a redução dessas incorrecções conduzirão a uma diminuição da necessidade de proceder a retoques manuais e posterior polimento de peças maquinadas, com óbvios ganhos de produtividade e nítidos reflexos positivos na estrutura de custos de fabrico.

Na **Secção de Soldadura por Resistência** verifiquei como os materiais necessários às Ordens de Fabrico são entregues pelo armazém de produtos intermédios a esta Secção.

Nesta Secção e na **Secção de Polimento**, analisei como decorre a produção normal e qual o procedimento para tratamento das peças para recuperação, incluindo a contabilização, por centro de custo, das horas e materiais consumidos.

Na **Secção de Manutenção** analisei como se efectuam as programações para as manutenções preventivas dos equipamentos, e qual o circuito dos pedidos de intervenção extraordinários, que surgem no dia-a-dia; tomei conhecimento de algumas tarefas adicionais de que esta Secção está incumbida, como é o caso da produção de bancadas para as outras Secções. Na **Conservação Eléctrica** verifiquei como são efectuados os pedidos de intervenção, e como se processa a contabilização das horas utilizadas para satisfação dos diversos pedidos recebidos, para uma correcta imputação de custos.

Passei depois a observar o funcionamento dos **armazéns de produtos acabados**. No armazém de expedição analisei como é efectuado o controlo do material

a expedir, como se procede à contabilização e separação das peças e componentes e como se emitem os documentos comerciais para os produtos acabados e para os contentores retornáveis, que acompanham os produtos acabados até aos clientes.

Analisei como se processam as contagens de material e a montagem ou criação de *kits* de peças para os clientes, tendo verificado a necessidade de alguma melhoria nalguns processos, de forma a otimizar o trabalho dos colaboradores envolvidos.

Análise do processo de fabrico de abraçadeiras

De forma a acompanhar um processo produtivo completo, analisei as diversas etapas de fabrico e controlo de abraçadeiras, que são actualmente as únicas peças fabricadas na empresa que obrigam a um encadeamento completo das várias Secções da Direcção de Produção, desde a chegada da chapa cortada para o seu fabrico até ao envio da peça ao cliente.

As abraçadeiras, por se destinarem à indústria automóvel, são críticas quanto a aspectos de segurança, sendo objecto dum controlo de qualidade muito exigente.

Observei como se usam as prensas para iniciar a estampagem e enrolamento da chapa de aço, cortada por empresa associada, e como é efectuada a furação num equipamento automático; numa fase subsequente observei o enrolamento da abraçadeira até assumir a forma final, e como são verificadas, por amostragem, diversas características dimensionais, de forma e de resistência mecânica.

Na etapa seguinte as abraçadeiras são colocadas nas suspensões específicas existentes na linha de zincagem, iniciando-se o processo de tratamento superficial, após o que as abraçadeiras, já zincadas, são escolhidas, com controlo visual a 100%, sendo as peças aceites embaladas, ficando prontas para expedição.

As abraçadeiras para a indústria automóvel têm um controlo de qualidade muito rigoroso, devido à função de segurança que desempenham nas suas aplicações. As peças que não cumprem os critérios de aceitação são rejeitadas, podendo, consoante o nível de defeitos detectados, serem colocadas na linha de zincagem, para

novo tratamento superficial ou, no caso doutros defeitos mais críticos, são as peças defeituosas removidas do circuito produtivo, indo para sucata.

Por estar relacionado com o processo de zincagem e com o meio envolvente, observei quais os consumíveis utilizados nos tratamentos superficiais, como se controla o funcionamento da ETARI (estação de tratamento de águas residuais industriais), e como se tratam e encaminham a destino final os efluentes resultantes.

Na **Direcção de Qualidade** observei os processos de auditoria interna e controlo de qualidade, desde a recepção de matérias-primas ao fabrico de peças, como se processa o tratamento de alertas e o tratamento das reclamações apresentadas pelos clientes.

As matérias-primas e componentes, vindos de fornecedores, são sujeitos a um Controlo de Qualidade por parte da Direcção de Qualidade da Produção, para verificar se estão de acordo com as especificações exigidas; quando aprovados pelo Controlo de Qualidade é colocada uma etiqueta de controlo, ou uma indicação da sua aprovação pelo Controlo de Qualidade. Quando os lotes de matérias-primas ou de componentes não são aprovados, são devolvidos aos fornecedores.

No caso de componentes rejeitados, é colocado nos mesmos um aviso vermelho, para que os contentores que contêm esses componentes sejam devolvidos aos fornecedores, não entrando no processo produtivo.

Observei como todos os problemas identificados como não conformidades de processo são tratados internamente, através do preenchimento de uma ficha INC (Identificação de não conformidade). O colaborador que estiver a operar um equipamento, ao efectuar o controlo de qualidade previsto, seja por amostragem ou por controlo integral, se detectar peças defeituosas, que possam derivar de problemas existentes no processo produtivo, deverá contactar o Chefe da Secção, reportando-lhe a situação.

Deve igualmente esse colaborador isolar as peças não conformes das demais, para evitar situações em que essas peças possam ser inadvertidamente misturadas

com as restantes peças sem problemas de não conformidade e seguirem o processo produtivo, acabando eventualmente por serem enviadas aos clientes com defeitos.

Posteriormente ao isolamento das peças que não superaram o controlo de qualidade, o **Grupo da Qualidade** – constituído por elementos da Direcção de Produção, da Direcção de Qualidade e da Direcção Técnica – efectua o controlo dessas peças, para determinar se as mesmas estão em condições de prosseguirem em produção, se podem ser recuperadas ou se terão de ser consideradas como sucata.

Dependendo da decisão do Grupo da Qualidade, a Secção geradora da INC deverá agir em conformidade com a decisão que receber da Direcção de Produção.

O Planeamento da Produção é informado caso as peças sejam consideradas não conformes e não recuperáveis, para ser avaliada a necessidade de criar novas Ordens de Fabrico.

Nota: Acompanhamento e Formação de Colaboradores

São realizadas regularmente acções de formação interna, e semanalmente são efectuadas reuniões nas diversas Secções, de forma a obter e fornecer *feedback* da actividade desenvolvida, informando de forma sistemática as chefias responsáveis. Estas reuniões têm também como objectivo promover o enriquecimento técnico e aumentar a produtividade dos colaboradores, e melhorar os processos instalados.

A empresa efectua regularmente inquéritos para determinar o grau de satisfação dos colaboradores; de forma geral os inquéritos são anónimos, visando conhecer a realidade actual, e perceber como a empresa é vista pelos colaboradores das diversas Direcções e Secções.

Nas últimas semanas do estágio, em conjunto com a responsável dos Recursos Humanos da empresa, foi elaborado, distribuído e analisado um inquérito para avaliar o grau de satisfação actual dos colaboradores da empresa.

3.4 Forças, Fraquezas e Indicadores das áreas funcionais da empresa

No decurso da passagem pelas Direcções e Secções da empresa foram efectuadas análises parcelares, de forma a identificar os pontos fortes e fracos, e

evidenciar onde os processos poderiam ser melhorados, tendo sido identificados, e definidos, os indicadores de desempenho de apoio à gestão aplicáveis.

As análises, com base na metodologia SWOT, embora restringidas às forças e fraquezas, permitiram identificar dificuldades sentidas pelas equipas de trabalho (fraquezas) e os pontos em que as mesmas se destacam pela positiva (as suas forças).

Foi considerada como força toda e qualquer acção bem executada numa secção, e como fraqueza a que pudesse ser melhorada ou eliminada.

As análises foram efectuadas de forma parcelar, contemplando pontos tais como a qualidade do serviço efectuado para clientes internos e externos, o aproveitamento e uso da informação obtida pelos canais de comunicação, dentro e fora da empresa, e o respeito pelos interesses dos clientes, a par da preocupação com os recursos humanos e os equipamentos.

Não foi efectuada a análise do meio envolvente ao nível das áreas funcionais da empresa, por desconhecer como se organizam e funcionam essas mesmas áreas nas empresas concorrentes da CICLO FAPRIL.

Os elementos obtidos foram englobados posteriormente numa análise SWOT que, embora não contemple todos os pontos indicados nas análises elaboradas anteriormente, ao nível das diversas áreas, indica, de forma concisa, as fraquezas e forças consideradas como mais importantes.

Foram propostas, no decorrer do estágio, algumas iniciativas para que a empresa se possa conhecer melhor a si própria e aos mercados onde está inserida, obtendo uma melhor visão do que o futuro lhe pode reservar, e de como deverá agir para aproveitar as suas forças e reduzir, ou mesmo eliminar, as suas fraquezas, para agarrar as oportunidades que o mercado lhe pode oferecer, seja a curto prazo ou a médio/longo prazo.

Por razões de confidencialidade, acordadas com a Administração da CICLO FAPRIL, não constam deste relatório a identificação das forças/pontos fortes e das fraquezas/pontos fracos, as sugestões de melhoria apresentadas e a análise SWOT II efectuada, bem como os Objectivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Iniciativas

propostos para o Mapa Estratégico, e para o BSC construído, pelo que se apresenta no ponto 4 a sua simulação para uma empresa "H".

3.5 Análise SWOT II

Para a construção da análise SWOT II global da CICLO FAPRIL contribuiu, como indicado, todo o trabalho efectuado na identificação das forças e fraquezas das Direcções e Secções visitadas durante o estágio.

3.6 Objectivos Estratégicos

Como em qualquer empresa de sucesso, o principal objectivo estratégico perseguido pela CICLO FAPRIL é aumentar o Resultado Líquido, pelo que a vertente financeira assume um papel preponderante.

No entanto a rentabilidade a longo prazo só é possível se a empresa tiver como objectivo a satisfação dos clientes, pelo que a CICLO FAPRIL vai ao encontro das suas necessidades, para os conquistar e fidelizar pela qualidade, preço e funcionalidade dos produtos e serviços oferecidos.

A melhoria dos processos internos permite à empresa obter vantagens competitivas, e diferenciar-se da concorrência, sendo determinante para a satisfação dos clientes e accionistas, pelo que a CICLO FAPRIL, nesta perspectiva, melhora e inova continuamente os seus processos operacionais.

Como só com a satisfação e motivação dos colaboradores é possível alcançar os objectivos das três perspectivas citadas - financeira, clientes e processos internos - a CICLO FAPRIL presta particular cuidado à formação e motivação dos seus Recursos Humanos.

Em linha com o exposto foram escolhidos dezasseis objectivos estratégicos, distribuídos pelas quatro perspectivas consideradas no BSC global da empresa.

3.7 Elaboração do Mapa Estratégico

Tendo por base a Visão da empresa e os objectivos estratégicos relevantes, a elaboração do Mapa Estratégico foi evoluindo, à medida que foram sendo analisados e consensualizados os objectivos adequados às perspectivas consideradas no BSC (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento) com a Administração da empresa.

O Mapa Estratégico apresenta-se simples, directo e eficaz, relacionando entre si, e nas quatro perspectivas consideradas, os objectivos estratégicos e mostra-se ajustado às necessidades, reflectindo a forma como a Administração analisará e avaliará o desempenho da actividade da empresa.

3.8 Escolha dos indicadores segundo as quatro perspectivas do BSC

Os indicadores seleccionados no decurso do estágio realizado na CICLO FAPRIL, foram os considerados como mais adequados pela Administração, que pretende continuar a manter a confiança e fidelidade dos clientes, assegurando para tal a manutenção de uma elevada flexibilidade da organização, de modo a acomodar pedidos urgentes dos clientes e a satisfazer prontamente ordens de encomenda suplementares.

Em conformidade com este imperativo de gestão, a selecção dos indicadores foi efectuada de forma extremamente ponderada, e a simplicidade e a fiabilidade dos dados a retirar do programa informático em uso na empresa foram tidos em conta, face às previsíveis e frequentes alterações de programação que irão ocorrer.

A determinação inicial dos indicadores considerou as possibilidades do programa informático fornecer os valores para as análises pretendidas.

O BSC, como ferramenta de gestão, é normalmente aplicado em períodos latos, de dois a cinco anos, pelo que durante esse lapso de tempo há que garantir que eventuais alterações - que certamente irão ocorrer para se manter a flexibilidade desta média empresa - quer quanto aos objectivos estratégicos fixados, quer quanto aos respectivos indicadores, não irão prejudicar as estratégias definidas pela Administração da empresa.

Por se tratar de uma empresa de subcontratação, que produz muitas e diferentes peças, com diferentes ciclos de vida, peças essas que pertencem aos seus clientes, o BSC em implementação terá de ser acompanhado muito frequentemente pela Administração e pela Equipa de Implementação para, de forma sistemática e muito cuidada, se proceder a uma avaliação criteriosa dos Factores Críticos de Sucesso da empresa, a considerar como prioritários num determinado lapso de tempo.

Após o início da implementação do BSC, os Factores Críticos de Sucesso serão ajustados à realidade que a empresa atravesse, em qualquer momento, com base nos relatórios periodicamente produzidos.

3.9. Estabelecimento de Metas e Iniciativas

Na fixação das metas a atingir atendeu-se à evolução verificada dos indicadores e aos cenários mais realistas de desenvolvimento futuro da empresa.

3.10 Construção do BSC global

Durante o estágio, e com base na revisão da Missão e da Visão da empresa, partiu-se dos objectivos e indicadores inicialmente considerados, reduzindo o número destes de modo a possibilitar uma análise eficaz das relações de causa/efeito entre os objectivos estratégicos seleccionados pela Administração, tendo-se construído o BSC global da CICLO FAPRIL com os objectivos estratégicos e correspondentes indicadores, as metas e as iniciativas considerados pela Administração como mais adequados à realidade da empresa.

Da versão final do BSC da CICLO FAPRIL constam dezasseis objectivos estratégicos e trinta e dois indicadores, distribuídos de forma equilibrada pelas quatro perspectivas e entre indicadores de ocorrência e de tendência.

3.11 Plano de Implementação do BSC

Aprovados os indicadores, iniciou-se a integração das fórmulas de cálculo destes no programa de gestão informático, com a colaboração dos consultores informáticos da CICLO FAPRIL.

Os dados necessários à análise dos indicadores constarão do programa informático, sendo os mesmos obtidos de forma automática, e sem que ocorra conflitualidade com outros dados constantes do programa.

Para os indicadores em que ainda não existem dados no programa existente, terão de ser introduzidos os dados relativos ao ano base. Estes indicadores, por serem considerados como de grande importância, foram seleccionados por vezes em detrimento de outros que, embora se pudessem obter directamente do programa, mostraram, nas análises efectuadas, que não reflectiriam correctamente a orientação pretendida pela Administração da empresa.

3.12 Divulgação do BSC

A CICLO FAPRIL está a ultimar os meios do programa informático onde irá constar o sistema BSC, para introduzir os indicadores e metas definidas.

Logo que concluídas estas tarefas, o BSC será divulgado na empresa, sendo realizadas acções de formação internas, de forma a garantir uma correcta implementação do mesmo.

3.13 Principais Benefícios esperados e Dificuldades encontradas

Relativamente aos **benefícios esperados** com a implementação do BSC, os mesmos constituem de momento meras expectativas, dado que a implementação deste sistema de gestão integrado apenas ocorrerá no futuro.

É de esperar que o mesmo fornecerá à gestão de topo uma visão sistemática, global e integrada do desempenho operacional da empresa, e que ajudará a consolidar a Estratégia, através dos objectivos estratégicos perseguidos e das acções concretas que vierem a ocorrer, permitindo avaliar os processos e actualizar as estratégias adoptadas, visando o crescimento e consolidação da empresa no mercado.

O conhecimento preciso, detalhado e atempado que a Administração passará a ter sobre toda a empresa ajudará a garantir o fornecimento aos clientes de bens e

serviços com qualidade, *timings* e preços adequados, a assegurar a motivação dos seus colaboradores e a criar valor para os accionistas.

Quanto às **dificuldades sentidas** na construção do BSC da CICLO FAPRIL, referimos que o estudo e a implementação das primeiras fases do projecto do BSC na empresa permitiram constatar que este modelo enfrenta algumas limitações de aplicação prática.

Para a elaboração do Mapa Estratégico da CICLO FAPRIL, que não existia, teve de se começar por redefinir a Visão e a Missão da empresa, o que implicou definir objectivos estratégicos, que condicionaram por sua vez a selecção dos indicadores considerados como mais adequados, tendo de seguida sido estabelecidas as metas e as iniciativas a desenvolver no curto prazo, de forma a atingir e, se possível, superar as metas.

A elaboração do Mapa Estratégico e o estabelecimento das relações causa e efeito existentes entre os objectivos estratégicos que o integram foram acções morosas, sujeitas a sucessivos debates com os responsáveis das Direcções e com a Administração da empresa, para se fixar a versão final, o que constituiu naturalmente uma dificuldade que teve de ser vencida.

Relativamente aos objectivos estratégicos, se alguns já existiam, outros objectivos eram encarados na empresa como meros objectivos comerciais, não sendo assumidos no seu carácter estratégico, dificuldade que houve também que superar.

Alguns dos objectivos estratégicos propostos foram alvo de reformulações, o que nem sempre foi tarefa fácil de concretizar, nomeadamente pela necessidade de consensualizar opiniões sobre quais as principais forças e fraquezas da CICLO FAPRIL, e para definir quais as áreas críticas da empresa a serem especialmente acompanhadas pela gestão de topo.

A escolha de um número limitado de indicadores abrangentes, mensuráveis e controláveis revelou-se tarefa relativamente difícil, pela grande diversidade de indicadores possíveis, o que obrigou a uma demorada selecção dos mais adequados para a empresa.

Também a integração dos indicadores seleccionados no programa informático da empresa foi outra dificuldade sentida, que conduziu à necessidade de adquirir conhecimentos específicos sobre este programa, para poder, quando necessário, compatibilizar ou substituir os indicadores escolhidos por outros, capazes de fornecerem, a partir dos dados já existentes no sistema, resultados semelhantes aos pretendidos com os indicadores anteriormente definidos.

Outra dificuldade notada prendeu-se com a necessidade de utilizar indicadores para os quais o programa informático não dispunha de dados carregados, pelo que houve que os criar de raiz, o que implicou a introdução prévia, no programa informático, de dados referentes ao ano base.

4. Simulação do BSC para a empresa “H”

4.1 Análise SWOT II

Apresenta-se a **simulação** de uma análise SWOT II para a empresa “H”, que se considerou ter uma estratégia básica de liderança pelos custos, e se assumiu como sendo do mesmo ramo industrial e ter a mesma Visão da empresa em que estagiei.

Neste contexto, apresentam-se como **forças** da empresa a certificação da Política de Qualidade, a força de vendas, de forma geral, a capacidade técnica dos recursos humanos e a aposta no *KaiZen*.

Como **fraquezas** apontam-se o elevado desperdício de materiais verificado nalgumas Secções, o que retira alguma competitividade global à empresa, para além de prejudicar os resultados, a fraca gestão de resíduos gerados na actividade, as ineficiências na cobrança de dívidas de clientes e o elevado número de *robots* e outros equipamentos fabris com fraca precisão.

Nos **factores externos**, e no que respeita às **oportunidades de curto prazo**, foram considerados o mercado brasileiro e outros mercados emergentes.

O crescente número de empresas dispendo de certificação, que lhes permite a entrada no mercado automóvel, e a existência de países com legislações mais exigentes e restritivas, foram consideradas como **oportunidades a médio/longo prazo**,

assim como o foi a crise global que afecta todos os sectores de mercado, por não estar a subcontratação isenta das flutuações do mercado.

Apresenta-se o quadro da análise SWOT II realizada:

		Ambiente Interno	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
		<ul style="list-style-type: none"> - Certificação da Política de Qualidade - Equipa Comercial - Capacidade técnica dos RH - <i>KaiZen</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado desperdício nalgumas secções - Fraca gestão de resíduos - Equipamentos fabris com fraca precisão - Fraca informatização dos postos de trabalho - Ineficiência na cobrança de dívidas de clientes - Elevada rotação de colaboradores
Ambiente externo	Oportunidades a curto prazo <ul style="list-style-type: none"> - Países emergentes - Mercado Brasileiro 	<u>Sugestões:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Reforçar conhecimentos técnicos dos RH através de acções de formação - Incrementar a melhoria contínua em toda a empresa - Expandir a carteira de clientes - Participar em Missões Empresariais 	<u>Sugestões:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar política de redução de desperdícios e reciclagem interna - Aumentar o controlo dos defeitos gerados no processo produtivo - Adquirir melhores equipamentos fabris e informáticos - Enfoque na cobrança de dívidas - Renegociar prazos médios de recebimento e pagamento - Apoiar a integração e formar os novos colaboradores
	Oportunidades a médio / longo prazo <ul style="list-style-type: none"> - Crise Global - Países com legislação restritiva - Concorrentes com certificação para a indústria automóvel 	<u>Sugestões:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Obter novas certificações para entrar em sectores mais exigentes - Conhecer imposições legais para adaptação da produção a mercados mais exigentes - Melhorar continuamente a padronização do Sistema de Qualidade Total 	<u>Sugestões:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Recorrer à subcontratação e/ou adquirir novos equipamentos fabris e informáticos, para adequação da produção a quantidades suplementares de encomendas e/ou maiores exigências de qualidade dos produtos, superando a concorrência pela qualidade, preço e prazos de entrega - Implementar sistema integrado de gestão de resíduos

Quadro 5 - Análise SWOT II da empresa "H"

4.2 Mapa Estratégico

4.2.1 Objectivos Estratégicos

Na *perspectiva Financeira* consideraram-se os objectivos estratégicos *Aumentar o Resultado Líquido, Aumentar a Autonomia Financeira e Reduzir o Prazo Médio de Recebimentos (PMR)*. Estes objectivos foram escolhidos dada a importância em analisar a situação económica e a autonomia financeira da empresa e aumentar a solvabilidade da empresa; quanto maiores estes rácios, maior a estabilidade financeira da empresa. Já a redução do PMR visa equilibrar os recebimentos com as necessidades de tesouraria.

Na *perspectiva dos Clientes* foram seleccionados como objectivos estratégicos *Aumentar as Vendas e Satisfazer os Clientes*. A satisfação dos clientes é condição essencial para aumentar as vendas, sendo importante também para motivar para o respeito pelos prazos de pagamento, pelo que foi considerado este objectivo na perspectiva dos clientes. O desejável aumento de vendas, a par com maior produtividade, decorrentes da melhoria contínua, reflectir-se-ão no aumento do Resultado Líquido no final do período em análise.

Na *perspectiva dos Processos Internos* os objectivos estratégicos fixados foram *Melhorar a Qualidade de Fabrico e Promover a Melhoria Contínua*. O aumento da melhoria contínua em toda a empresa, e um esforço sistemático de melhoria da Qualidade de Fabrico, farão aumentar a qualidade dos produtos e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes, contribuindo para um aumento das vendas.

Quanto à *perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento* foram estabelecidos como objectivos estratégicos *Investir em Tecnologia, Satisfazer os Recursos Humanos e Reduzir a Rotação de Colaboradores*. O investimento em tecnologia, e a satisfação dos colaboradores, permitirão a melhoria contínua dos processos e uma melhor Qualidade de Fabrico, para além de aumentarem a realização pessoal e profissional dos Recursos Humanos, tornando a empresa mais produtiva e competitiva.

A empresa tem evidenciado uma forte rotação de colaboradores, que saem da empresa num período inferior a três meses da data de admissão. Esta situação

comporta uma baixa produtividade do factor trabalho, pelo que se considerou como objectivo estratégico reduzir a rotação de colaboradores.

4.2.2 Elaboração do Mapa Estratégico

Tendo por base a Visão da empresa e os objectivos estratégicos relevantes, apresenta-se de seguida o Mapa Estratégico:

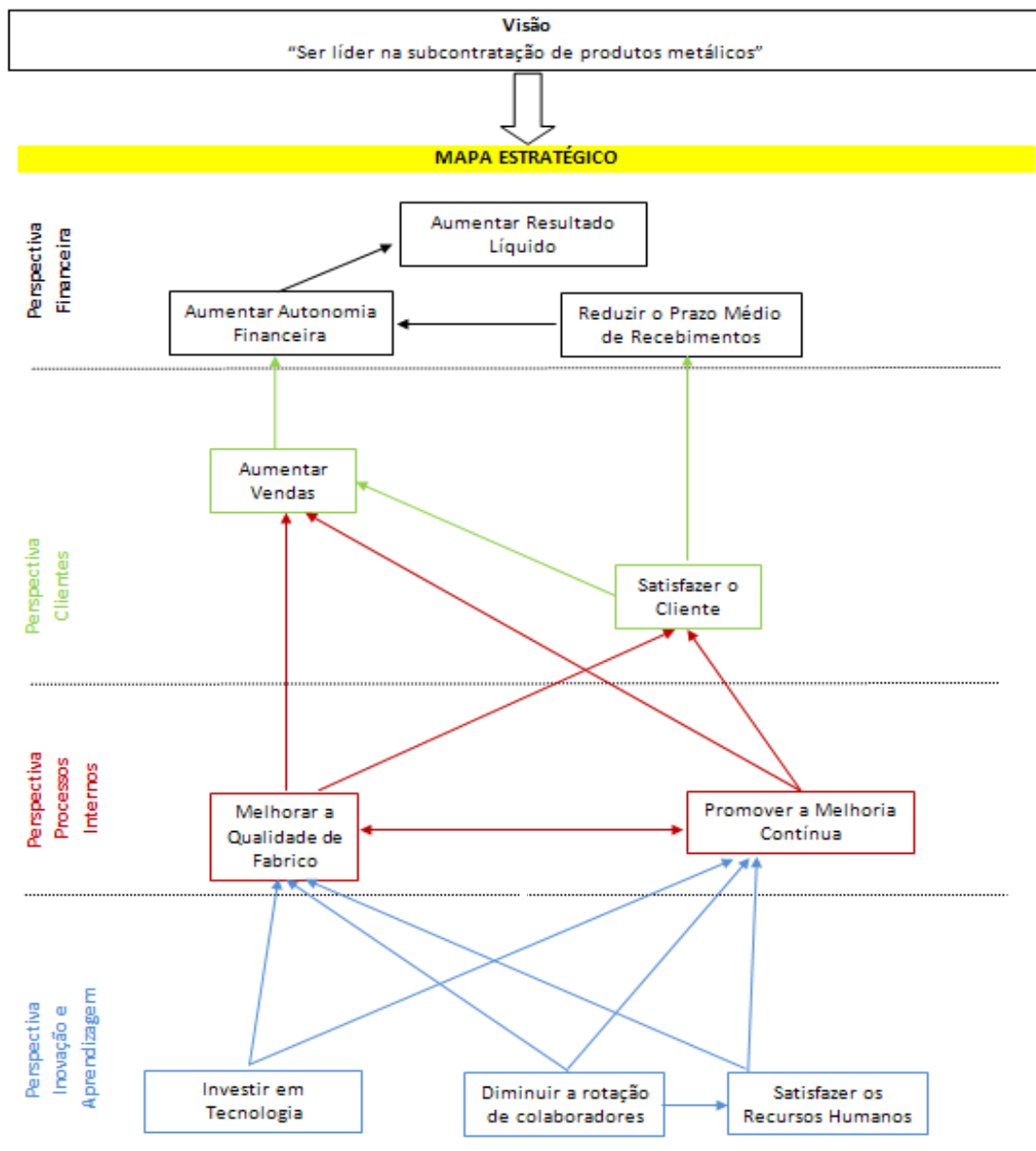


Figura 9 - Mapa Estratégico da Empresa "H"

4.3 Escolha dos indicadores segundo as quatro perspectivas do BSC

No quadro seguinte apresentam-se os indicadores agrupados pelas perspectivas consideradas e de acordo com os objectivos estratégicos, para se efectuar a primeira fase de construção do BSC:

Perspectiva	Objectivos	Indicadores
Financeira	Aumentar Resultado Líquido	Taxa de Crescimento do Resultado Líquido
	Aumentar Autonomia Financeira	Taxa de Crescimento de Capitais Próprios Taxa de Crescimento de Activos Líquidos
	Reduzir o Prazo Médio de Recebimentos (PMR)	PMR (em dias)
Clientes	Aumentar Vendas	Taxa de Crescimento do Volume de Negócios
		Taxa de Crescimento do Volume de Negócios de Clientes Actuais
	Satisfazer Clientes	% de Encomendas Enviadas no Prazo Estipulado
		Número de Reclamações de Clientes
	Número de Clientes perdidos	
Processos Internos	Melhorar Qualidade de Fabrico	PPM Global de Não Conformidades
		% de Fornecedores com classificação A
	Promover a Melhoria Contínua	Resultados da Realização de Eventos de Melhoria Contínua Toneladas de resíduos produzidos por mês
Aprendizagem & Desenvolvimento	Investir em Tecnologia	Taxa de Postos de Trabalho Informatizados
		% de investimento em equipamentos básicos com maior precisão
	Satisfazer os Recursos Humanos	Resultados da Formação ministrada
		Índice de Satisfação dos Colaboradores
		Índice de Motivação dos Colaboradores
Reduzir a rotação dos colaboradores	Taxa de rotação de RH num período inferior a 3 meses	

Quadro 6 - Objectivos estratégicos e Indicadores da empresa "H"

Para cada perspectiva foram definidos vários indicadores, interligados com os objectivos estratégicos alinhados com a Visão da empresa.

Neste contexto, os **indicadores para a perspectiva Financeira** foram a *taxa de crescimento do Resultado Líquido*, a *taxa de crescimento de Capitais Próprios*, a *taxa de crescimento dos Activos Líquidos* e o *PMR (Prazo Médio de Recebimentos) em dias*.

A consideração do indicador *taxa de crescimento do Resultado Líquido* resulta da necessidade de avaliar a evolução da situação económica da empresa, no que respeita ao objectivo estratégico Aumentar Resultado Líquido.

Seleccionaram-se os indicadores *taxa de crescimento de Capitais Próprios* e *Taxa de Crescimento dos Activos Líquidos* para avaliar o desempenho do objectivo estratégico Aumentar a Autonomia Financeira, dado que a Banca utiliza o critério da Autonomia Financeira das empresas para a concessão de financiamento.

O indicador *PMR (Prazo Médio de Recebimentos) em dias* foi também considerado para avaliar a evolução do objectivo estratégico Reduzir o Prazo Médio de Recebimentos para que a empresa possa fazer face às necessidades de tesouraria.

Como **indicadores referentes à perspectiva dos Clientes** foram considerados a *taxa de crescimento do volume de negócios*, a *taxa de crescimento do volume de negócios de clientes actuais*, a *percentagem de encomendas enviadas no prazo estipulado*, o *número de reclamações de clientes* e o *número de clientes perdidos*.

O objectivo estratégico Aumentar Vendas, na perspectiva dos Clientes, deve ser entendido como a vontade de ir ao encontro destes, para satisfazer as suas necessidades em termos de novas peças, pelo que foram definidos os indicadores *taxa de crescimento do Volume de Negócios* e *taxa de crescimento do Volume de Negócios de Clientes Actuais*, permitindo este último indicador analisar como a Direcção Comercial irá conseguir obter contratos para novas peças, para as quais a empresa tenha capacidade técnica e argumentos comerciais que permitam fornecer as melhores cotações aos seus clientes.

Para analisar o cumprimento do objectivo estratégico Satisfazer Clientes, a empresa irá apostar no cumprimento de prazos acordados com os clientes, no que se refere à produção e entrega das peças com a qualidade exigida pelos mesmos, considerando-se para tal o indicador *percentagem de encomendas enviadas no prazo estipulado*.

Da mesma forma, a aposta no reforço do serviço ao cliente será medida pelo indicador *número de reclamações de clientes*, para diminuir a sua incidência, tendo o indicador *número de clientes perdidos*, em determinado período, sido escolhido para avaliar o sucesso na execução das iniciativas que permitirão aumentar a satisfação e fidelização dos clientes, e prosseguir na execução da Visão e Missão da empresa.

Na **perspectiva dos Processos Internos** simulou-se que a empresa tem como objectivos estratégicos Melhorar a Qualidade de Fabrico e Promover a Melhoria Contínua dos processos, pelo que foram definidos, como indicadores aptos para medir a execução do primeiro destes objectivos, o indicador *PPM (partes por milhão) global de não conformidades* e o indicador *fornecedores com classificação A*, avaliando o indicador *resultados da realização de eventos de melhoria contínua* o cumprimento do objectivo de promover a melhoria contínua dos processos.

O indicador *PPM Global de não conformidades* permite medir o número de peças danificadas por milhão de peças entregues.

Cada cliente define os limites PPM que admite por peça, sendo estes depois contabilizados globalmente, fixando-se deste modo o limite máximo a ser respeitado pela empresa nos fornecimentos para esse cliente.

Se a empresa não cumprir os limites fixados incorre em custos de não qualidade, que terão de ser pagos aos clientes, bem como os custos de recuperação de peças e os custos de logística e transporte adicional, se estes o exigirem, pelo que a empresa impõe internamente, como objectivo anual, e por cliente, limites de PPM inferiores aos limites PPM globais estabelecidos pelos clientes, de forma a diminuir o risco de ter de efectuar essas compensações.

O recurso, sempre que possível, a fornecedores com classificação A, no sistema de classificação ABC, facilita o controlo dos materiais recebidos, permitindo uma diminuição dos defeitos e não conformidades da produção devido a componentes, matérias-primas ou subsidiárias fornecidas sem respeitarem as especificações, o que permite melhorar a qualidade de fabrico, pelo que foi seleccionado o indicador *percentagem de fornecedores da empresa de nível A*, para avaliar o objectivo Melhorar a Qualidade de Fabrico da empresa.

Para avaliar o objectivo estratégico Promover a Melhoria Contínua foi considerado o indicador *resultados da realização de eventos de melhoria contínua*. Uma das melhores formas de medir os eventos de melhoria contínua consiste em efectuar a análise da produtividade antes do evento se realizar, e efectuar nova análise algum tempo após a sua realização, permitindo que os colaboradores da secção onde ocorreu o evento se habituem ao novo ritmo de trabalho, medindo então novamente a

produtividade da operação ou da Secção; foi também seleccionado, para avaliar este objectivo, o indicador *toneladas de resíduos produzidos por mês*, para evidenciar a evolução da geração de desperdícios.

Os indicadores considerados para a perspectiva de **Aprendizagem e Desenvolvimento** (*taxa de postos de trabalho informatizados, percentagem de investimento em equipamentos básicos com maior precisão, índice de satisfação dos colaboradores, índice de motivação dos colaboradores e taxa de rotação dos RH num período inferior a três meses*) atenderam ao facto da empresa estar focada em expandir a informatização e em adquirir equipamentos fabris dotados de maior precisão, para reduzir desperdícios e aumentar a competitividade, e por pretender melhorar continuamente a qualificação e satisfação dos recursos humanos.

A *taxa de postos de trabalho informatizados* foi o indicador considerado para avaliar o desempenho do objectivo estratégico Investir em Tecnologia, dado que a empresa tem efectuado, nos últimos anos, uma crescente informatização das Secções da Direcção de Produção, até então algo limitadas na dotação de equipamentos informáticos; também o indicador *percentagem de investimento em equipamentos básicos com maior precisão* foi seleccionado para avaliar a renovação do parque industrial da empresa, visando a redução de desperdícios e a diminuição da dispersão dimensional das peças fabricadas.

Para avaliar a evolução do objectivo estratégico Satisfazer os Recursos Humanos, consideraram-se como indicadores o *índice de satisfação dos colaboradores* assim como o *índice de motivação dos colaboradores*; estes dois indicadores, embora interligados, pretendem medir dois conceitos diferentes, e muito importantes, na avaliação dos RH.

Para avaliar o objectivo Reduzir a Rotação dos Colaboradores, foi considerado o indicador *taxa de rotação de RH num período inferior a três meses* de permanência na empresa, para avaliar o impacto das iniciativas tomadas para a manutenção da força produtiva da empresa, dado que uma rotação excessiva de colaboradores afecta negativamente a qualidade de fabrico, a produtividade e a melhoria contínua dos processos internos.

4.4 Estabelecimento de Metas e Iniciativas

Partindo das forças e fraquezas identificadas na análise SWOT II, foram aprovadas pela gestão da empresa as iniciativas que permitam alcançar as metas estabelecidas, com base nos dados históricos e resultados pretendidos.

4.5 Construção do BSC global

Como corolário do referido, apresenta-se o quadro com o BSC da empresa:

Perspectivas	Financeira	Clientes	Processos internos	Aprendizagem e Desenvolvimento
Objectivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar Resultado Líquido - Aumentar Autonomia Financeira - Reduzir o Prazo Médio de Recebimentos (PMR) 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar Vendas - Satisfazer Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar Qualidade de Fabrico - Promover a Melhoria Contínua 	<ul style="list-style-type: none"> - Investir em Tecnologia - Satisfazer os Recursos Humanos - Reduzir a rotação dos colaboradores
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - (1) Taxa de Crescimento do Resultado Líquido - (2) Taxa de Crescimento de Capitais Próprios - (3) Taxa de crescimento de Activos Líquidos - (4) PMR (em dias) 	<ul style="list-style-type: none"> - (5) Taxa de Crescimento do Volume de Negócios - (6) Taxa de Crescimento do Volume Negócios de Clientes Actuais - (7) % de Encomendas Enviadas no Prazo Estipulado - (8) Nº de Reclamações de Clientes - (9) Nº de Clientes Perdidos 	<ul style="list-style-type: none"> - (10) PPM Global de Não Conformidades - (11) % de Fornecedores com classificação A - (12) Resultados da Realização de Eventos de Melhoria Contínua - (13) Toneladas de resíduos produzidos por mês 	<ul style="list-style-type: none"> - (14) Taxa de Postos de Trabalho Informatizados - (15) % de Investimento em equipamentos básicos com maior precisão - (16) Índice de Satisfação dos Colaboradores - (17) Índice de Motivação dos Colaboradores - (18) Taxa de rotação de RH num período inferior a 3 meses
Metas	<ul style="list-style-type: none"> (1) 10% (2) 5% (3) -5% (4) 45 dias 	<ul style="list-style-type: none"> (5) 12% (6) 10% (7) > 90% (8) < 5 (9) < 2 	<ul style="list-style-type: none"> (10) < 500 (11) > 90% (12) +7.5% (13) < 10 ton 	<ul style="list-style-type: none"> (14) > 85% (15) > 40% (16) > 4 (escala 1 a 5) (17) > 4 (escala 1 a 5) (18) < 15%
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir desperdícios - Diminuir stocks - Incorporar os resultados transitados - Descontos financeiros por antecipar recebimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar presença em Feiras Internacionais e Missões Empresariais - Aumentar a prospecção de mercados - Acompanhar clientes e renegociar, se necessário, prazos de entrega - Ajustar preços acordados com os clientes de acordo com as flutuações dos mercados - Melhorar a qualidade das peças fabricadas - Assumir as reclamações como oportunidades de melhoria 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar o <i>KaiZen</i> em toda a organização - Reforçar o controlo de qualidade - Selecionar fornecedores mais qualificados - Diminuir a variabilidade dos processos produtivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar a evolução tecnológica do sector - Realizar e avaliar acções de formação interna em áreas de interesse estratégico - Incentivar a apresentação de sugestões de melhoria, dando <i>feedback</i> da sua implementação - Realizar inquéritos de satisfação/motivação aos RH - Realizar Jogos de Gestão para fomentar a cooperação interna - Apoiar a integração e formar os novos colaboradores

Quadro 7 - Estrutura do Balanced Scorecard da empresa "H"

Capítulo IV - Desenvolvimento futuro do projecto

A Administração da CICLO FAPRIL pretende implementar o sistema BSC num curto período de tempo. Para tal, todos os indicadores seleccionados para a primeira fase de implementação do BSC serão obtidos com base nos dados que já estão inseridos no programa informático.

A Administração fixou o final do ano em curso como data limite para que ocorra a implementação do BSC na CICLO FAPRIL, tendo-me proporcionado a oportunidade de integrar a equipa que irá proceder à implementação.

No curto prazo será fundamental, para garantir a eficácia do novo sistema e assegurar que o mesmo terá continuidade futura, que a Administração da CICLO FAPRIL crie os meios internos, a nível humano e operacional, que permitam que todos os Colaboradores da empresa compreendem e participam activamente no processo, e que o BSC seja monitorizado adequadamente, possibilitando, sempre que necessário, um reajustamento dos objectivos estratégicos, dos indicadores seleccionados, das metas fixadas e das iniciativas estabelecidas, que permitam tornar a Estratégia uma tarefa de todos, devendo, para tal, ser nomeado um gestor, responsável pela implementação contínua do BSC.

Capítulo V – Conclusão

O BSC, como sistema integrado de gestão estratégica, associa as medidas financeiras do desempenho da empresa, obtidas no passado, com medidas dos vectores capazes de impulsionar a empresa para um melhor desempenho futuro, estando centrado na Visão e na Estratégia, e não no controlo.

Esta metodologia veio colmatar a lacuna existente nos métodos tradicionais que analisavam o desempenho duma empresa a partir exclusivamente dos indicadores contabilísticos e financeiros, não articulando a estratégia com as actividades operacionais e a avaliação de desempenho; se pretendermos avaliar a capacidade dessa empresa criar valor económico para o futuro, deve-se reforçar a importância dada à relação existente entre a estratégia e a avaliação de desempenho.

Este sistema considera quatro perspectivas interligadas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento), formando uma cadeia de relações de causa e efeito, que se vão fortalecendo, de forma continuada, à medida que vão sendo implementadas, criando círculos virtuosos de desenvolvimento, mostra-se adequado para que os gestores reflectam sobre as relações entre os vectores de desempenho estabelecidos e os resultados obtidos.

O sistema é flexível, e deve ser construído de raiz para cada empresa, tendo em conta as suas especificidades.

Os gestores devem reformular objectivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas, mas mantendo sempre o alinhamento entre estes, caso verifiquem que não, reflectem a realidade, seja porque os factores externos à empresa se alteraram, seja porque os mesmos foram mal definidos inicialmente.

Em todas as organizações, a decisão de implementar o BSC só deve ser encarada se uma criteriosa análise do seu custo/benefício concluir pela viabilidade dessa solução, pelo que deve ser precedida duma análise e reflexão profundas, quer ao meio envolvente quer à organização, que mostre estarem reunidas as condições que garantam a aplicação desta metodologia de carácter estratégico à organização.

Partindo da análise estratégica da empresa, quer externa, relativa ao meio envolvente, quer interna à própria empresa, são formuladas a Missão, Visão, os objectivos estratégicos e a Estratégia, a que se segue a fase de implementação da estratégia global, através do BSC.

Os Factores Críticos de Sucesso para a implementação correcta deste sistema prendem-se essencialmente com a existência duma forte liderança, com a adequação do processo de comunicação implementado para difundir os conceitos, e com a garantia duma efectiva participação e envolvimento de todos os colaboradores da empresa.

Nas PME's, pela sua menor dimensão e disponibilidade de meios, há que garantir uma simplificação das metodologias genericamente indicadas para a construção do BSC nas grandes empresas, para que o mesmo possa ser implementado.

O principal **benefício da implementação do BSC** consiste em fornecer à gestão de topo uma visão sistémica, global e integrada do desempenho operacional da empresa, transpondo a Estratégia em objectivos e acções concretas, que permitem não só avaliar o processo em curso como actualizar, quando necessário, as estratégias adoptadas, visando o crescimento e consolidação da empresa no mercado.

O conhecimento preciso, detalhado e atempado que a Gestão passará a ter sobre a empresa como um todo ajudará a garantir o fornecimento aos clientes de bens e serviços com qualidade, *timings* e preços adequados, a assegurar a motivação dos seus colaboradores e a criar valor para os accionistas.

Sendo crucial para o sucesso do BSC que uma empresa possua uma Estratégia bem definida, sentem-se, mesmo quando esta existe, algumas **dificuldades na implementação do BSC**, por ser difícil estabelecer e avaliar correctamente as relações de causa e efeito entre objectivos estratégicos e indicadores de desempenho, e

seleccionar e compatibilizar indicadores de ocorrência, que permitem avaliar o desempenho do passado, com indicadores de tendência, que têm como objectivo planear o desempenho futuro.

Uma escolha de indicadores incorrecta, ou uma listagem de indicadores muito extensa, ou em que alguns não sejam mensuráveis, pode conduzir a Gestão a conclusões de menor rigor.

Apesar das imperfeições ainda existentes, e das limitações sentidas para uma correcta implementação, o BSC constitui actualmente, ao nível das grandes organizações, uma referência a considerar no âmbito da gestão e do controlo estratégico, por superar modelos alternativos.

Uma possível aplicação da metodologia BSC a universos cada vez mais diversificados de organizações e empresas, de diferentes sectores de actividade e dotadas de estruturas de diversas dimensões, ao nível dos recursos humanos, económicos e financeiros, carece de uma simplificação e de um grande esforço de divulgação da metodologia.

Análise crítica do trabalho desenvolvido no estágio

Adaptei o modelo em análise à CICLO FAPRIL, média empresa industrial, já que o BSC foi concebido para grandes empresas.

Comecei por efectuar análises, com base na metodologia SWOT, às Secções e Direcções da empresa, identificando os pontos fortes e fracos, e evidenciando onde os processos poderiam ser melhorados.

Identifiquei e defini, por Secção e Direcção, os indicadores de desempenho de apoio à gestão.

Propus algumas iniciativas para que a empresa se pudesse conhecer melhor a si própria e aos mercados onde está inserida, obtendo uma melhor visão do que o futuro lhe pode reservar, e de como deverá agir para aproveitar as suas forças e reduzir, ou mesmo eliminar, as suas fraquezas, para agarrar as oportunidades que o mercado lhe pode oferecer, seja a curto prazo seja a médio/longo prazo.

Englobei os elementos obtidos numa análise global SWOT II da CICLO FAPRIL que, embora não contemple todos os pontos indicados nas análises elaboradas ao nível das diversas áreas, indica, de forma concisa, as fraquezas e forças consideradas como mais importantes para a empresa.

Com base na revisão da Missão e da Visão da empresa, dos objectivos e indicadores inicialmente considerados, foi reduzido o seu número, de modo a possibilitar uma análise eficaz das relações de causa/efeito entre os objectivos estratégicos seleccionados pela Administração,

Particpei na elaboração do Mapa Estratégico da CICLO FAPRIL, que se apresenta simples, directo e eficaz, relacionando entre si, e nas quatro perspectivas consideradas, os objectivos estratégicos, e que se mostra ajustado às necessidades, reflectindo a forma como a Administração analisará e avaliará o desempenho da actividade da empresa.

Na construção do BSC global da CICLO FAPRIL considerámos os objectivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas aprovadas pela Administração por serem as mais adequadas à realidade da empresa.

Aprovados os indicadores, iniciei com a colaboração dos consultores informáticos da empresa, a integração das fórmulas de cálculo destes no programa de gestão informático.

A ultimação dos meios do programa informático onde irá constar o sistema BSC, para introduzir os indicadores e metas definidas, está em curso.

Por razões de confidencialidade de dados da empresa apresentei, no Relatório de Estágio, uma **simulação** de uma análise SWOT II, Mapa Estratégico e BSC para a empresa “H”, que considerei, por facilidade de análise, ter uma estratégia básica de liderança pelos custos, e que assumi como sendo do mesmo ramo industrial e ter a mesma Visão da empresa em que estagiei.

Analisando criticamente o trabalho desenvolvido no estágio, deveria ter efectuado a análise do meio envolvente, ao nível das áreas funcionais da empresa. Não o consegui executar pelo pouco tempo disponível e por desconhecer como se organizam e funcionam essas áreas nas empresas que se assumem no mercado como as principais concorrentes da CICLO FAPRIL.

No decurso da passagem pelas diversas áreas funcionais deveria ter escolhido sempre indicadores com dados já constantes dos programas, ou optado por indicadores previstos no Caderno de Encargos do programa informático da empresa, o que me teria permitido obter um conhecimento mais profundo e atempado da realidade da empresa e, conseqüentemente, um menor dispêndio de tempo na construção e futura implementação do BSC.

Contributos para a CICLO FAPRIL resultantes do meu estágio

Para além da participação na construção e implementação do BSC na empresa apresentei semanalmente diversas sugestões de melhoria, quer ao nível operacional quer a um nível mais estratégico, merecendo algumas delas a aprovação da Administração.

Desenvolvi diversos documentos internos, para facilitar algumas operações correntes que não tinham modelo definido, tendo alguns sido adaptados pelos responsáveis das áreas funcionais, estando actualmente em uso.

A nível do melhor aproveitamento de espaço fabril, efectuei algumas sugestões de alteração de *lay-out*, ao nível de Direcções e da Administração, e sugeri uma melhor disposição de equipamentos, armazéns e espaços comuns, para promover um aumento de cerca de 30% do espaço útil, em linha com o objectivo LEAN da CICLO FAPRIL.

Apresentei algumas sugestões de jogos de gestão, a serem ministrados em horário pós laboral, em primeiro lugar às chefias intermédias e aos responsáveis de Direcção e posteriormente a toda a organização, para que alguns dos conceitos de gestão do BSC sejam mais facilmente compreendidos pelos colaboradores da empresa.

Os jogos caracterizam-se por associarem objectivos inerentes aos próprios jogos com objectivos específicos de gestão, tendo em vista a disseminação dos conceitos envolvidos e dos objectivos estratégicos da empresa a todos os colaboradores.

Valorização pessoal e profissional do estágio

O meu percurso profissional, até à altura em que iniciei o estágio na empresa CICLO FAPRIL, iniciou-se pela implementação e gestão de uma microempresa comercial, exercida desde 2004, e por ter trabalhado, em regime *part-time*, como quadro de gestão, numa empresa do ramo informático, dotada de linhas de montagem de computadores, tendo aí exercido diversas funções, de 2008 a 2011.

A entrada na CICLO FAPRIL, empresa do ramo metalomecânico de dimensão muito apreciável, dotada de diversas Direcções e com um nível tecnológico elevado, decorreu de forma normal, embora tenha enfrentado algumas dificuldades iniciais relativamente a alguma terminologia usada, e à compreensão tecnológica de alguns processos e sistemas utilizados nesta empresa, o que obrigou a trabalho suplementar para a superação das mesmas.

Realço o apoio prestado pelos Administradores e demais responsáveis das áreas funcionais da CICLO FAPRIL, na minha integração neste novo contexto industrial.

Também fui bem recebido pelos restantes colaboradores da empresa, que encorajaram o meu trabalho e que, de forma geral, forneceram as informações necessárias à execução das minhas funções.

Em situações pontuais notei algum desconforto, natural, por parte de alguns colaboradores, em permitirem o acesso a informação e métodos de trabalho da empresa, mas também neste ponto agradeço o apoio da minha Orientadora na

Empresa, e do Director de Produção, quer pelas palavras de encorajamento para enfrentar essas situações, quer por terem resolvido as mesmas de forma rápida.

De forma geral não tive grandes dificuldades na identificação dos pontos fracos e fortes na empresa e na realização das análises efectuadas nas Direcções e Secções, tendo como objectivo a construção do BSC, visando a sua implementação futura.

O contacto com a realidade empresarial da CICLO FAPRIL permitiu-me aprender novos conceitos, ampliar os meus conhecimentos científicos e técnicos de gestão, e proporcionou-me uma integração numa equipa de trabalho multidisciplinar, o que se tem mostrado extremamente enriquecedor, abrindo novos horizontes e criando-me novas expectativas, que ambiciono concretizar.

A formação obtida em contexto de trabalho enriqueceu-me profissionalmente e também ao nível pessoal e social, tendo desenvolvido a minha consciência económica, social e ambiental.

Ao nível pessoal aprendi a organizar melhor o meu tempo, e a relacionar-me da melhor forma com pessoas com diversas culturas, idades e ideologias.

O estágio ultrapassou as minhas expectativas, tendo o trabalho que realizei decorrido sempre num excepcional clima humano e profissional, o que muito me apraz salientar, pela riqueza do relacionamento interpessoal que ocasionou.

Conclusão final

A Administração da CICLO FAPRIL pretende implementar o sistema BSC até ao final do ano em curso, por entender que o conhecimento preciso, detalhado e atempado que a Administração passará a ter, com a implementação do BSC, permitirá à empresa não só garantir o fornecimento de bens e serviços com qualidade e preço adequados às necessidades dos clientes, razão da sua sobrevivência, como assegurar a motivação dos seus colaboradores, indispensável para manter o correcto desenvolvimento da empresa, e para criar valor e entregar resultados aos accionistas, que constituem o suporte fundamental para a manutenção da CICLO FAPRIL.

A Administração deverá criar os mecanismos internos que conduzam todos os colaboradores da empresa a participarem activamente no processo e estabelecer os meios operacionais, ao nível dos sistemas informáticos, dos canais de comunicação e informação, para que o BSC seja monitorizado adequadamente, possibilitando, sempre que necessário, um reajustamento dos objectivos estratégicos, dos indicadores seleccionados, das metas fixadas e das iniciativas estabelecidas.

O ano de 2012 será o primeiro ano em que o sistema de gestão integrado BSC será utilizado na empresa, havendo a consciência de que esse primeiro ano será um

ano de aprendizagem, em que haverá que reajustar alguns objectivos, indicadores, metas e iniciativas, mas acreditamos que, com este novo método de gestão, se iniciará um novo ciclo de crescimento e desenvolvimento da CICLO FAPRIL.

Capítulo VI - Bibliografia

Balanced Scorecard Institute, www.balancedscorecard.org

Biasca, R. – www.biasca.com

Cruz, C. – Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial, Vida Económica, 2009

Feiteira, E.- Melhorando a Governação Empresarial: O Balanced Scorecard: O caso da EDP Valor, Dissertação de Mestrado, ISCTE, 2006

Freire, A. - Estratégia – Sucesso em Portugal, Verbo Editora, 1977

Guerra, J. – A Utilização do Balanced Scorecard como Instrumento de Melhoria da Competitividade das Empresas, Dissertação de Mestrado, FEUC, 2006

Kaplan, R. e Norton, D. -The BSC: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, 1992

Kaplan, R. e Norton, D. - The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, 1996 (www.hbsp.org, July August 2005, Online Version)

Kaplan, R. e Norton, D. – Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business School Press, 1996 (www.hbsp.org, 2007-06-29, Online Version)

Kaplan, R., Norton, D. e Rugelsjoen, B. – Managing Alliances with the Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, 1996 (www.hbsp.org, January, 2010, Online Version)

Moura e Sá, P. - Apontamentos de Gestão pela Qualidade Total, FEUC, 2009/10

Porter, M.- Construir as Vantagens Competitivas de Portugal, Monitor Company/ Forum para a Competitividade, Lisboa, 1994

Ripado, M. – Balanced Scorecard, Dificuldades sentidas na Implementação, Reformulação da Tese de Mestrado, ISEG, 2008

Russo, J. – Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições, Lidel, 2009

Capítulo VII – ANEXOS

A- Plano de estágio elaborado pela CICLO FAPRIL