



Tatiana da Conceição Ferreira

O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica: O caso ISA

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de Mestre em Gestão

Coimbra, Julho 2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U • C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Tatiana da Conceição Ferreira

O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica: O Caso ISA

Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientadores:

Professor Doutor Fernando Manuel Pereira Oliveira Carvalho – FEUC

Doutor Sérgio Paulo - ISA – *Intelligent Sensing Anywhere*, S.A.

Coimbra, Julho de 2013

AGRADECIMENTOS

Nesta difícil e gratificante jornada, não posso deixar de agradecer a todos os intervenientes que tiveram um papel importante na mesma. Desde já, um profundo obrigada à empresa que me acolheu – ISA, *Intelligent Sensing Anywhere*, S.A. e a todos os seus membros que me apoiaram na realização deste projeto. Dentro destes, deixo um agradecimento especial à Dra. Tânia Pimentel e ao Doutor Sérgio Paulo pelo acompanhamento contínuo durante o desenvolvimento do Balanced Scorecard.

Por fim, agradeço ao meu orientador de estágio, o Professor Doutor Fernando Carvalho, pelo apoio prestado nas dúvidas que surgiram durante o estágio e durante a elaboração do Relatório de Estágio.

RESUMO

O presente relatório pretende apresentar o trabalho desenvolvido durante o estágio curricular integrado no Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio decorreu na empresa ISA – *Intelligent Sensing Anywhere*, S.A., entre os dias 1 de Fevereiro de 2013 e 13 de Junho de 2013.

A crescente competição entre empresas e o elevado nível de exigência dos mercados origina profundas mudanças em toda a esfera organizacional. Neste contexto, na década de noventa do século XX, Kaplan e Norton criaram um novo instrumento de gestão intitulado Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido para melhorar os sistemas de medição.

A ISA, porém, baseia ainda a sua análise financeira em tradicionais indicadores económico-financeiros, o que já não se afigura plausível, não só por razões estratégicas, mas sobretudo porque se releva inadequado face às preocupações da sociedade do século XXI, onde o foco deixou de ser essencialmente a obtenção de lucro. Assim, a implementação de um BSC permitirá à empresa considerar outras perspetivas que não somente a financeira porque, embora esta seja o motor de qualquer organização sem a qual não existe atividade, ela é só uma parte do esqueleto empresarial, pois quer clientes, processos e aprendizagem e crescimento, têm um contributo vital na prossecução da estratégia da empresa.

Ao longo do relatório será feita uma abordagem teórica ao tema – Balanced Scorecard, uma apresentação da empresa e aplicação prática do desenvolvimento e implementação do BSC da ISA,S.A..

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Sistema de gestão estratégica, Desempenho, Relações causa-efeito, Mapa estratégico.

ABSTRACT

This report intends to present the work developed during the curricular internship integrated in the Master's Degree in Management at the Economics Faculty of the University of Coimbra. The internship took place at ISA – Intelligent Sensing Anywhere, S.A., between February 1st and June 13th of 2013.

The growing competition between companies and the market's high requirement levels have led to profound changes in the entire organizational sphere. With this in mind, during the 90's of the 20th century, Kaplan and Norton created a new management instrument called the Balanced Scorecard (BSC) which was developed to improve measurement systems.

ISA, however, still bases its financial analysis on traditional economic and financial indicators which no longer seem plausible, not only for strategic reasons, but mainly because they are unsuitable with the concerns of the 21st century's society, where the main focus is no longer just obtaining profit. Thus, the implementation of a BSC will allow the company to consider other perspectives besides the financial one. Although the financial aspect is the engine of any organization, it is only one part of the business skeleton where clients, processes, learning and growth have a vital contribution in achieving the company's strategy.

This report contains a theoretical approach to the topic of the Balanced Scorecard, a presentation of the company and the practical application of the development and implementation of ISA's BSC.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic management system, Performance, Cause-effect relations, Strategic map

LISTA DE SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

BUE – *Business Unit Energy*

BUO – *Business Unit Oil & Gas*

B2B – *Business-to-Business*

B2C – *Business-to-Consumer*

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

GPL – Gás de Petróleo Liquefeito

GSM – *Global System for Mobile Communication*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

PME – Pequena e Média Empresa

RL – Resultado Líquido

U.M. – Unidade de Medida

VN – Volume de Negócio

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégia de gestão: quatro processos.....	7
Figura 2 - As matérias-primas do BSC	8
Figura 3 - Visão e Estratégia; Quadro de Perspetivas	9
Figura 4 - Exemplo de uma cadeia de relação causa-efeito	15
Figura 5 - iLogger	24
Figura 6 - C-Log – evolução mais económica e miniaturizada do iLogger	24
Figura 7 - Cloogy - kit de monitorização e controlo dos consumos de eletricidade, gás e água em âmbito residencial ou para pequenas empresas.....	25
Figura 8 - KiSense – solução de gestão remota de energia para o mercado empresarial...	25
Figura 9 - Estrutura Orgânica	26
Figura 10 - Alguns dos Principais Clientes da empresa.....	27
Figura 11 - Evolução do VN por unidade de negócio 2010 a 2012.....	30
Figura 12 - Mapa Estratégico – ISA,S.A.....	37
Figura 13 - BSC Global – ISA, S.A.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Temas Financeiros e Indicadores.....	11
Tabela 2 - Etapas e Tarefas a considerar na construção de um BSC	17
Tabela 3 - Estrutura acionista.....	27
Tabela 4 - Principais concorrentes	28
Tabela 5 - Evolução da Demonstração de Resultados (em euros).....	29
Tabela 6 - Indicadores de equilíbrio financeiro	31
Tabela 7 - Objetivos estratégicos e respetivos indicadores – ISA, S.A	36
Tabela 8 - Indicadores e respetivas metas	43
Tabela 9 - Impacto das iniciativas nos objetivos estratégicos - ISA,S.A	44
Tabela 10 - Dados disponíveis no BSC	46
Tabela 11 - Sinalizadores.....	46
Tabela 12 - Indicadores sugeridos para analisar o ciclo de vendas.....	48
Tabela 13 - Indicadores sugeridos ao departamento das operações.....	49

ÍNDICE GERAL

LISTA DE FIGURAS	VII
Capítulo 1	3
INTRODUÇÃO.....	3
Capítulo 2	4
O BALANCED SCORECARD.....	4
2.1 Enquadramento	4
2.2 Definição	5
2.3 Objetivo	6
2.4 As matérias-primas do BSC: Missão, Valores, Visão e Estratégia	7
2.4.1 A missão.....	8
2.4.2 Os valores.....	8
2.4.3 A visão	8
2.4.4 A estratégia	9
2.5 As perspetivas de negócio do BSC	9
2.5.1 Indicadores «lag» e indicadores «lead».....	10
2.5.2 Perspetiva Financeira.....	10
2.5.3 Perspetiva do Cliente	12
2.5.4 Perspetiva de Processos Internos.....	12
2.5.5 Perspetiva de aprendizagem e crescimentos	13
2.5.6 Objetivos, indicadores, metas e iniciativas	14
2.5.6 A importância das relações causa-efeito. O Mapa Estratégico	15
2.6 Os níveis de profundidade do BSC.....	16
2.7 Etapas na construção e implementação do BSC numa grande empresa	17
2.8 O Balanced Scorecard nas pequenas e médias empresas	19
2.8.1 Etapas na elaboração do Balanced Scorecard adaptado às PME.....	19
2.9 Elementos críticos do BSC.....	21
Capítulo 3	23
A EMPRESA – ISA, <i>Intelligent Sensing Anywhere</i>, S.A.....	23

3.1 Apresentação	23
3.2 Unidades de negócio	24
3.2.1 <i>Oil & Gas</i>	24
3.2.1 <i>Energy</i>	25
3.3 Organigrama	26
3.5 A Admissão no NYSE Alternext Lisbon	26
3.6 Os clientes	27
3.6 Os concorrentes.....	28
3.7 Recursos humanos	29
3.8 Análise económico-financeira	29
Capítulo 4	32
O ESTÁGIO	32
4.1. Objetivo do estágio	32
4.2 Estudo de caso: Construção e Implementação do Balanced Scorecard – ISA, S.A..	32
4.2.1 As matérias-primas do BSC: missão, valores, visão e estratégia.....	33
4.2.2 Objetivos estratégicos e respetivos indicadores	35
4.2.3 Visão integrada das quatro perspetivas – Mapa estratégico	37
4.2.4 Fundamentação dos objetivos e respetivos indicadores	38
4.2.5 Metas.....	42
4.2.6 Plano de ação.....	44
4.2.8 Implementação do BSC – ISA, S.A.	46
4.3 Atividades realizadas	47
Capítulo 5	50
CONCLUSÕES	50
5.1 Resumo do tema.....	50
5.2 Síntese das contribuições do trabalho realizado	52
5.3 Balanço da aprendizagem.....	53
BIBLIOGRAFIA.....	53
APÊNDICE	56

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

Com a globalização do mercado verificou-se uma progressiva competição e uma crescente exigência dos mercados em que as empresas se inserem, o que torna cada vez mais imprescindível a medição do desempenho das organizações. Este é um ponto essencial da atividade da gestão, proporcionando aos gestores a informação necessária para a tomada de decisões, de forma a monitorizar e coordenar o desempenho e fazer a aplicação adequada dos recursos disponíveis.

Os sistemas tradicionais de gestão eram baseados exclusivamente em indicadores financeiros. Contudo, surgiram ao longo de vários anos diversos estudos e reflexões de vários investigadores que têm confirmado a crescente inadequação e insuficiência desses sistemas, pelo facto de se ter tomado consciência de os fatores críticos de sucesso para a competitividade da empresa dependerem de fatores intangíveis, como a qualidade dos produtos e serviços, o nível de satisfação e grau de fidelização dos clientes, a capacidade de resposta, a eficiência dos processos internos, a motivação e competência dos empregados. Assim, surge a necessidade de outros indicadores de desempenho com a finalidade de conferir suporte à tomada de decisão, indispensável ao desenvolvimento das empresas num ambiente económico, social e político em constante mutação.

Capítulo 2

O BALANCED SCORECARD

2.1 Enquadramento

O Balanced Scorecard (BSC) foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton que, em 1990, lideraram um estudo em doze organizações que exploravam novos métodos de avaliação de performance. Este estudo foi evoluindo na convicção de que a utilização apenas de indicadores financeiros era insuficiente em modelos de negócio competitivos, não ajudando as empresas a criar valor económico para o futuro. Os ativos, baseados no conhecimento como os recursos humanos, sistemas de informação e a satisfação do cliente, tinham uma importância cada vez maior no sucesso das organizações modernas, indispensáveis à tomada de decisões estratégicas. (Kaplan e Norton, 1992)

Kaplan e Norton analisaram sistemas de avaliação utilizados por algumas empresas, as quais utilizavam outros indicadores além dos financeiros. Desenvolveram o BSC a partir dessas análises, que não só preserva os indicadores de desempenho financeiros como os complementa com indicadores em três outras áreas que os autores denominaram de perspetivas: dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. Estas perspetivas permitem um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, e entre os resultados desejados e os direcionadores de desempenho que conduzirão a esses resultados. Face ao exposto, pode-se afirmar que o BSC é um sistema estratégico de avaliação de desempenho, que complementa as medidas financeiras de desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro (Kaplan e Norton, 1996). O BSC é uma estrutura conceitual que traduz os objetivos estratégicos de uma organização num conjunto de indicadores de *performance*.

Com as quatro perspectivas, conseguiu-se fazer refletir um balanceamento entre objetivos de curto, médio e longo prazo, objetivos financeiros e não-financeiros e perspectivas internas e externas de desempenho.

Em consequência deste novo modelo de suporte à gestão, os processos de planeamento, de alocação de recursos e de esforços de gestão passaram a concentrar-se em torno da estratégia.

2.2 Definição

Existem várias definições do que é o BSC. Abaixo estão algumas citações elucidativas:

«O nome [Balanced Scorecard] reflete o balanço estabelecido entre os objetivos a curto e a longo prazo, entre os indicadores financeiros e não financeiros, entre os indicadores de resultado “*lagging*” e os indicadores indutores “*leading indicators*” e entre as perspectivas de desempenho interno e externo.» (Kaplan e Norton, 1996).

«O Balanced Scorecard materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade.» (Kaplan e Norton, 1997 apud Santos, 2006)

«O Balanced Scorecard é um modelo de avaliação da atuação da empresa que equilibra os aspetos financeiros e não financeiros na gestão e planificação a estratégia da organização. É um quadro de direção, coerente e multidimensional, que supera as avaliações tradicionais da contabilidade.» (J.Alvarez, 1999 apud Santos, 2006).

«O BSC é precisamente um desses modelos que procura favorecer a implementação da estratégia através da definição e seguimento de um conjunto de objetivos coerentes com a mesma. Vinculando a estratégia a longo prazo com os objetivos a médio e a curto prazo, este sistema foi desenvolvido para comunicar os diversos objetivos perseguidos por uma

organização, refletindo os elementos (tangíveis e intangíveis) que se consideram críticos para a sobrevivência e crescimento da organização.» (Quesado e Rodrigues, 2009)

2.3 Objetivo

O principal objetivo do BSC está no alinhamento do planeamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio das seguintes ações (Kaplan e Norton, 1996):

Esclarecer e traduzir a visão - o processo BSC tem início com a definição clara da visão, missão, valores e estratégia, e com a definição de objetivos e indicadores aceites pelos gestores, que descrevam os fatores críticos de sucesso através das relações causa-efeito;

Comunicar e associar os objetivos a indicadores estratégicos - aos objetivos devem ser associados os indicadores e as métricas respetivas. Estes elementos estratégicos deverão ser transmitidos a toda a organização (desde a gestão de topo ao nível mais elementar), pois a comunicação serve para mostrar a todos os funcionários quais são os objetivos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. É fundamental que todos os colaboradores se envolvam e consigam o alinhamento dos objetivos individuais e departamentais com a estratégia global da empresa;

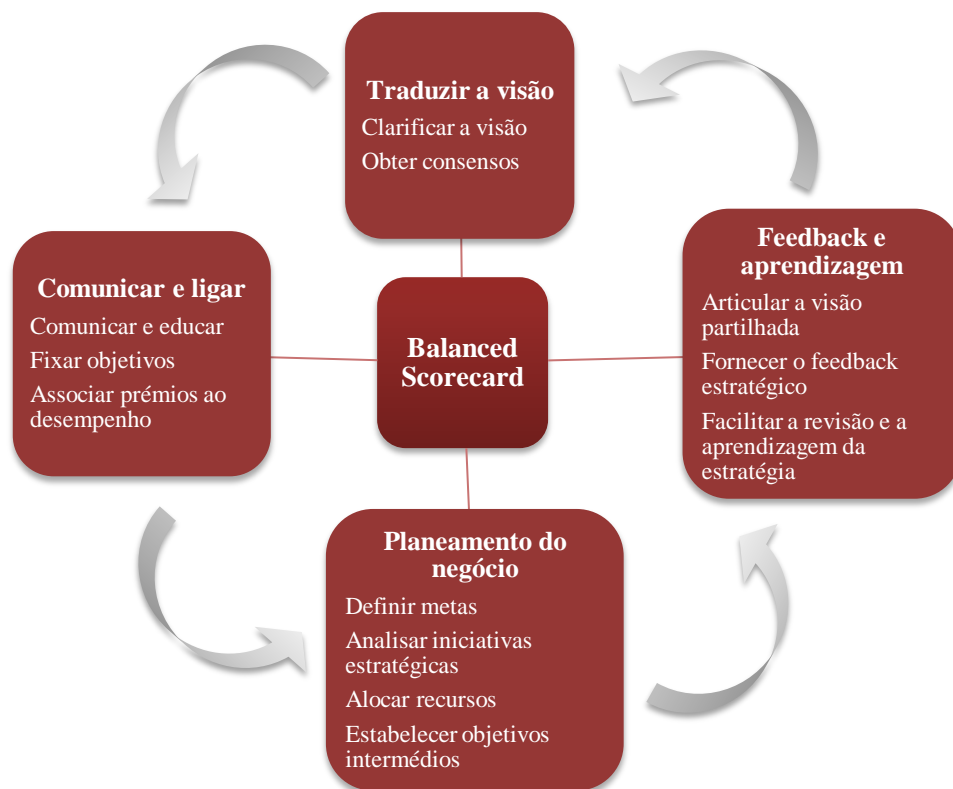
Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas – a gestão deverá estabelecer metas de forma a perceber se os objetivos definidos estão ou não a ser alcançados e, conseqüentemente, se a estratégia está a ser cumprida. O alinhamento dos recursos humanos, materiais e financeiros da empresa com a estratégia é imprescindível para se conseguir os resultados pretendidos. O planeamento permite uma melhor adequação dos recursos e uma melhor gestão de atividades, ajudando na identificação de prioridades em termos de investimentos, despesas e iniciativas, entre outras decisões empresariais;

Melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica – segundo os autores, Kaplan e Norton, este é o aspeto mais inovador e importante do BSC, o foco na estratégia. Este foco estratégico materializa-se não pelas medições efetuadas, mas pelas iniciativas previstas em cada um dos objetivos. Desta forma, estipulam-se as ações que são necessárias executar para que os objetivos estratégicos sejam atingidos. Os resultados das medições servem para verificar a validade das iniciativas tomadas, a necessidade de estas serem incrementadas ou

até se foram ineficientes e se é necessário criar novas iniciativas para concretizar os objetivos.

O BSC, como sistema de gestão estratégico, pode ser esquematizado da seguinte forma:

Figura 1 - Estratégia de gestão: quatro processos



Fonte: Adaptado de Kaplan, Robert e Norton, David (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, p.77

2.4 As matérias-primas do BSC: Missão, Valores, Visão e Estratégia

O BSC é uma ferramenta que procura traduzir a missão, os valores, a visão e a estratégia em objetivos e indicadores de *performance*, desdobrando-os pelas suas quatro perspetivas. Na figura 2 estão esquematizadas as matérias-primas para a construção de um BSC.

Figura 2 - As matérias-primas do BSC



Fonte: Citado por Santos, Rui almeida, 2006 (adaptado de Paul Niven), Balanced scorecard em Portugal :
visão, estratégia e entusiasmo;

2.4.1 A missão

«O ponto de partida de qualquer sistema de avaliação de desempenho deve ser uma declaração clara da missão, dos objetivos e da consequente estratégia da organização.» (P. Clarke, 2000 apud Santos, 2006)

A missão traduz os objetivos gerais da empresa e a razão da sua existência.

2.4.2 Os valores

Os valores são princípios intemporais que guiam uma organização, representam as crenças, definem a perceção do que é importante, do certo e do errado, do justo e do injusto. Os valores de uma organização são as linhas orientadoras sobre o que se espera do comportamento de todos os seus elementos. (Werner e Xu, 2012)

2.4.3 A visão

A visão é uma declaração que traduz de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para onde a organização pretende ir e como pode vir a ser no futuro. (Guerras e Navas, 2009)

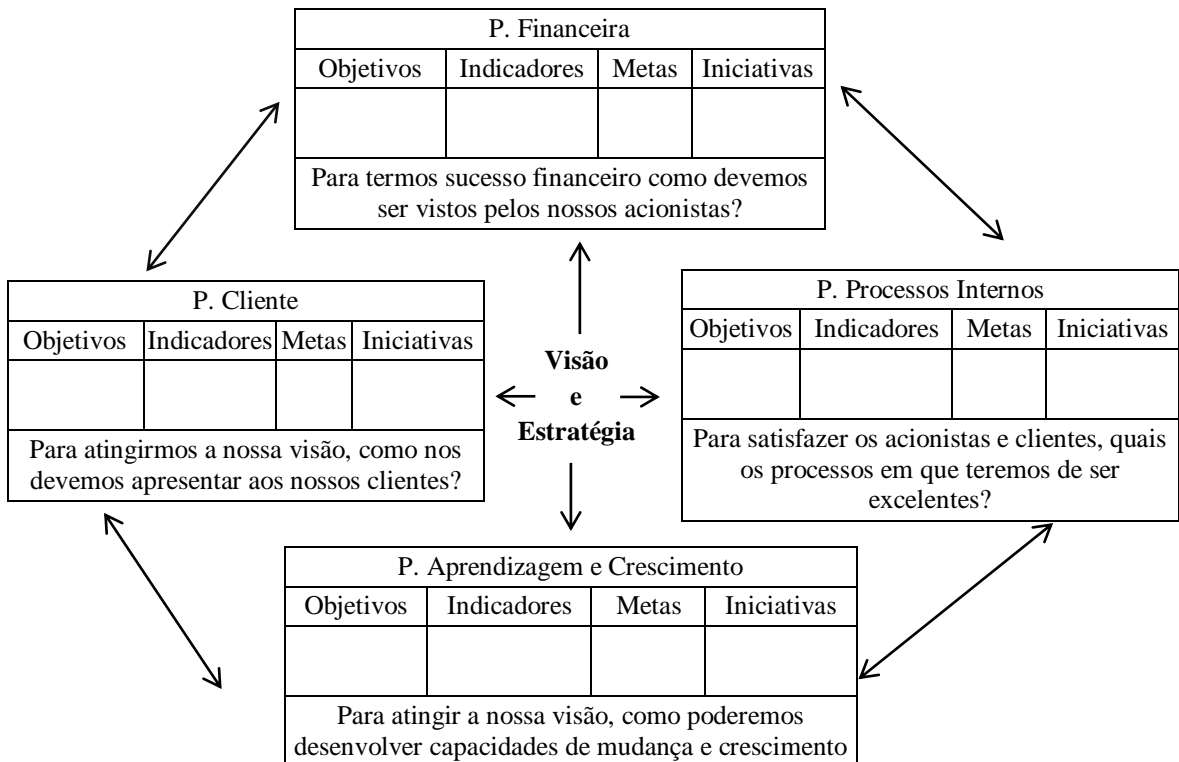
2.4.4 A estratégia

A estratégia é um conjunto de decisões e ações que visam ganhar e aumentar a capacidade de forma sustentável, por forma a proporcionar aos seus *stakeholders* mais valor que o oferecido pela concorrência.

2.5 As perspetivas de negócio do BSC

O BSC, por norma, organiza os objetivos e indicadores em quatro perspetivas: financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizagem e crescimento. O BSC exige, portanto, que a empresa olhe para si própria sob estes quatro ângulos ou dimensões.

Figura 3 - Visão e Estratégia; Quadro de Perspetivas



Fonte: Adaptado de Kaplan, Robert e Norton, David (1996), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, p.76

A perspetiva financeira foca-se nos interesses financeiros dos acionistas. Por exemplo, a questão seguinte reflete uma preocupação de natureza financeira:

- *A empresa está a gerar um retorno do investimento satisfatório e a criar valor para os acionistas?*

As outras três perspetivas (clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) suportam a perspetiva financeira e podem ser resumidas através da seguinte questão:

- *Como é que a empresa obtém o sucesso financeiro?*

2.5.1 Indicadores «lag» e indicadores «lead»

«O nome [Balanced Scorecard] reflete o balanço estabelecido entre objetivos de diferentes naturezas: curto e longo prazo, financeiros e não financeiros, indicadores *lagging* e *leading* e perspetivas de desempenho interno e externo.» (Kaplan e Norton, 1996)

Antes de focar detalhadamente cada uma das perspetivas do BSC, é importante explicar os dois tipos de indicadores de performance organizacional. Estes dividem-se em dois grandes grupos, independentemente da perspetiva a que pertencem. Os «*lag indicators*», ou indicadores de resultados, caracterizam-se por medirem ações passadas, ou seja, resultados de eventos já sucedidos. São exemplos de indicadores de resultados: o preço por ação; as vendas; a satisfação do empregado (Santos, 2006). O BSC complementa esta insuficiência dos indicadores de resultados com a medição de outros tipos de indicadores que se designam por «*lead indicators*», ou indicadores indutores. Este tipo de indicadores mede atividades que conduzem a resultados futuros, como por exemplo horas de formação ou tempo gasto com clientes, entre outros. Deste modo, pode-se afirmar que os indicadores indutores (*lead*) são a causa ou a origem e os indicadores de resultados (*lag*) são o efeito ou o destino (Celestino e Silva, 2011).

2.5.2 Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira revela-nos os resultados financeiros das escolhas estratégicas feitas nas outras perspetivas, ou seja, os objetivos financeiros estão relacionados com os clientes, com os processos internos e com o desempenho económico desejado,

seguindo a sequência de ações necessárias para atingir o resultado desejado, numa cadeia de relações de causa e efeito. (Werner e Xu, 2012)

Na perspectiva financeira é definido o que se deseja em termos de retorno para o investimento, taxas de crescimento, relacionamento com investidores e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia. (Santos, 2006)

Os objetivos e as medidas financeiras têm um papel duplo: definir o resultado financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC.

Segundo Kaplan e Norton citado por Santos (2006), existem três temas financeiros que norteiam a estratégia das organizações com fins lucrativos: crescimento e *mix* de receita, redução de custos (melhoria de produtividade) e utilização dos ativos (estratégia de investimentos). A tabela 1 mostra estes temas com os respectivos indicadores.

Tabela 1 - Temas Financeiros e Indicadores

Temas	Indicadores
Crescimento e <i>Mix</i> de Receita	Aumento de Novos Clientes
	Aumento de Novos Mercados
	Aumento do <i>Mix</i> de Produtos e Serviços
	Desenvolvimento de uma Nova Estratégia de Preços
Redução de Custos – Melhoria de Produtividade	Redução dos Custos Unitários
	Melhoria do <i>Mix</i> de Canais
	Redução das Despesas Operacionais
Utilização dos Ativos – Estratégia de Investimento	Redução do Ciclo de Caixa
	Melhoria da Utilização dos Ativos

Fonte: Santos, Rui (2006) Balanced Scorecard em Portugal: visão, estratégia e entusiasmo, p. 36

O BSC deve traduzir a estratégia da organização, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e, em seguida, relacioná-los com as iniciativas que precisam de ser tomadas em relação aos clientes, processos internos e, por fim, pessoas e sistemas.

2.5.3 Perspetiva do Cliente

A perspetiva do cliente centra-se na forma como a empresa é vista pelos seus clientes e em relação à forma como a empresa gostaria de ser vista por eles. Esta perspetiva descreve as formas nas quais os valores devem ser criados para os clientes e os motivos pelos quais o cliente vai querer pagar o preço pedido pelo bem, seja produto ou serviço. (Rocha, 2005)

Esta perspetiva permite que as empresas alinhem tanto os seus indicadores essenciais de resultados relacionados com os clientes - satisfação, fidelidade, retenção, captação – como os segmentos específicos do mercado. (Santos, 2006)

Para o BSC, a perspetiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos dos segmentos de clientes, sendo por isso que este tipo de objetivos pode e deve ser comunicado a toda a organização.

Segundo Russo (2006) existe um conjunto de atributos dos produtos e serviços da organização que são capazes de atrair o interesse dos clientes – proposta de valor. Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade, observa-se um conjunto comum de atributos divididos em três categorias:

- **Atributos dos produtos e serviços:** abrange funcionalidade, preço e qualidade do produto ou serviço;
- **Relacionamento com os clientes:** refere-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, tempo de resposta e entrega e conforto do cliente na relação de compra;
- **Imagem e reputação:** reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa através da publicidade e qualidade dos produtos oferecidos, fazendo com que as empresas obtenham fidelidade dos clientes.

2.5.4 Perspetiva de Processos Internos

Nesta perspetiva foca-se a atenção nas atividades e nos processos críticos internos necessários à satisfação dos clientes e à satisfação dos acionistas, ou seja, o reconhecimento dos processos organizacionais críticos para a concretização dos objetivos da perspetiva financeira e dos clientes. (Russo, 2009)

Segundo Santos (2006), a perspectiva dos processos internos visam atingir as componentes vitais da estratégia organizacional, procurando responder aos seguintes desafios:

- Como crescer;
- Como produzir e entregar o valor proposto aos clientes;
- Como valorizar os ativos;
- Como melhorar os processos e reduzir os custos da componente produtiva.

A perspectiva dos processos internos procura analisar e identificar os processos produtivos da organização que efetivamente são os grandes responsáveis pela criação de valor, bem como identificar e medir a prestação dos recursos disponíveis e das capacidades que contribuem para elevar o nível de qualidade do produto ou serviço final. (Werner, Xu, 2012)

Para uma empresa ir de encontro às exigências dos seus clientes, deve distinguir-se em determinados processos internos, decisões e ações. A perspectiva interna deve refletir as capacidades fundamentais da organização e a tecnologia crucial para adicionar valor à atividade do cliente. Segundo Zinger (2002), os processos internos influenciam diretamente a capacidade da empresa em satisfazer as necessidades dos seus clientes, o que impulsiona os resultados financeiros e a criação de lucro para a empresa.

Os objetivos a atingir nesta perspectiva relacionam-se, na maior parte dos casos, com a duração do ciclo de produção, com a qualidade, com os custos e com a produtividade.

2.5.5 Perspetiva de aprendizagem e crescimentos

A perspectiva de aprendizagem e crescimento identifica as infraestruturas tecnológicas, de capitais e humanas, para que a empresa possa crescer e desenvolver-se a médio/longo prazo. Esta perspectiva procura identificar os objetivos e os indicadores que são responsáveis por orientar o crescimento organizacional. Isto significa que enquanto os objetivos das outras três perspectiva indicam onde e como a empresa se deve destacar para obter um excelente desempenho, os objetivos de aprendizagem e crescimento revelam quais as infraestruturas e as capacidades que possibilitam a consecução ideal das outras perspectivas. (Santos, 2006)

Os objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento são determinados através das necessidades identificadas nas restantes perspectivas, ou seja, esta perspectiva é a indutora dos resultados a obter nas três primeiras perspectivas (Rocha, 2005).

A elaboração do BSC, segundo Russo (2009), revela três categorias de objetivos para a perspectiva de aprendizagem e crescimento:

- **Capacidades dos funcionários:** o conhecimento dos empregados tem de ser melhorado para que as suas mentalidades e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais;
- **Capacidades dos sistemas de informação:** para que os funcionários possam desempenhar as suas funções com eficácia precisam de sistemas de informação eficazes (sobre clientes, processos internos, as consequências financeiras das suas decisões, etc.);
- **Motivação, Empowerment e Alinhamento:** mesmo os funcionários habilitados que possuem acesso a todo o tipo de informação não contribuirão para o sucesso da organização se não estiverem motivados para isso, se não tiverem liberdade para agir e decidir e se os objetivos pessoais não estiverem devidamente alinhados com os objetivos corporativos.

Esta perspectiva é cada vez mais importante pois preocupa-se com a manutenção e sustentabilidade da organização a longo prazo, de forma a preparar a mesma para o futuro. Esta perspectiva centra-se em todos os aspetos da preparação da empresa, tais como a inovação de produtos e de novos processos produtivos. (Zinger, 2002)

2.5.6 Objetivos, indicadores, metas e iniciativas

Os objetivos são declarações concisas do que a organização espera realizar e devem ser estabelecidos para cada uma das perspectivas do Balanced Scorecard. A seleção dos objetivos estratégicos deve incidir nas áreas que reforçam as competências da organização e que melhoram o seu desempenho. Os objetivos têm metas associadas e cada objetivo deve promover a estratégia da empresa. Se um objetivo não apoiar a estratégia da empresa deve ser eliminado ou a estratégia deve ser alterada.

Para executar a estratégia devem ser estabelecidos mais três elementos importantes do Balanced Scorecard – indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Definidos os objetivos, a empresa define indicadores para avaliar o sucesso de cada um, ou seja, os indicadores ajudam a organização a medir o grau com que os objetivos foram atingidos.

As metas especificam o nível de desempenho ou a taxa de melhoria desejada para cada indicador.

As iniciativas são planos de ação onde se define o que vai ajudar a organização a alcançar as metas estabelecidas. (Werner, Xu, 2012)

2.5.6 A importância das relações causa-efeito. O Mapa Estratégico

Um BSC descreve a estratégia de uma organização através de objetivos e indicadores escolhidos da forma mais adequada. Os objetivos deverão estar ligados por relações causa-efeito, desde a perspectiva de aprendizagem e crescimento (a causa) até à perspectiva financeira (efeito), identificando-se assim a fonte de influência do resultado final. Estes mapas devem ser lidos de baixo para cima. (Werner, Xu, 2012)

Através do mapa estratégico é possível a construção de um esquema integrador da estratégia seguida. A sua criação evidencia um esquema de relações que engloba a empresa nas suas várias dimensões, ajudando a perceber a rede de relações de influência de que depende a organização. (Oliveira et al.,2012)

As relações passadas podem ajudar a empresa a criar as relações causa-efeito, ou seja, a construir um mapa estratégico com base no conhecimento e nas experiências passadas, o que é uma mais-valia.

Estes mapas mostram as relações cruciais entre os objetivos que guiam o desempenho da organização. A figura 4 exemplifica uma cadeia de relação causa-efeito.

Figura 4- Exemplo de uma cadeia de relação causa-efeito



Fonte: Santos, Rui (2006) *Balanced Scorecard em Portugal : visão, estratégia e entusiasmo*, p.49

De acordo com Kaplan e Norton (1996), «A estratégia implica o movimento da organização desde a sua posição atual até uma posição desejada no futuro, embora incerta. Como se trata do futuro, o caminho tem de ser traçado por um conjunto de hipóteses interligadas. O mapa estratégico especifica estes relacionamentos de causas e efeitos, transformando esse hipotético caminho num percurso explícito e testável.»

2.6 Os níveis de profundidade do BSC

O BSC como sistema de medição - utilizado como instrumento de medição de indicadores estratégicos nas suas quatro perspetivas, reportando posteriormente os resultados;

O BSC como sistema de gestão estratégica - a este nível, o BSC passa a ser utilizado como ferramenta de suporte à gestão que suporta essencialmente, de forma quantificada, as decisões geradoras de mudança organizacional;

O BSC como sistema de comunicação - um contributo essencial da implementação da ferramenta nas organizações refere-se à sua utilização como forma de comunicação a todos os membros da organização de quais os objetivos estratégicos da empresa (Celestino e Silva 2011), de forma a conseguir desenvolver uma cultura organizacional direcionada para a estratégia.

O BSC como sistema de avaliação individual - o nível mais aprofundado de fundir a metodologia BSC nos processos e estruturas da organização faz-se desdobrando o BSC por todas as suas unidades intermédias (departamentos, equipas e funcionários) (Santos, 2006). De salientar a importância de uma política de recompensas indexada a objetivos, individuais ou gerais, que estimulam o autocontrolo dos colaboradores da empresa e incentiva a criatividade (Oliveira et al, 2012).

2.7 Etapas na construção e implementação do BSC numa grande empresa

Embora o modo de implementar o BSC varie de empresa para empresa, Kaplan e Norton apresentaram as seguintes fases de elaboração (citado por Guerra (2006)):

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

Etapas	Tarefas
I. Arquitetura do programa de avaliação	1. Selecionar as unidades de negócio 2. Identificar as ligações entre unidades de negócio e o topo da organização
II. Definir os objetivos estratégicos	3. Primeira ronda de entrevistas 4. Reunião síntese 5. Primeiro <i>workshop</i> com os gestores de topo
III. Seleção das unidades de medida estratégica	6. Reunião com os subgrupos 7. Segundo <i>workshop</i> com os gestores de topo
IV. Construir o plano de implementação	8. Desenvolver o plano de implementação 9. Terceiro <i>workshop</i> com os gestores de topo 10. Finalizar o plano de implementação

Fonte: Guerra, Jaime (2006) A utilização do Balanced Scorecard como instrumento de melhoria da competitividade das empresas, *Universidade de Coimbra*

Arquitetura do programa de avaliação – nesta etapa, o objetivo é promover uma compreensão e uma análise crítica das direções executivas da organização para as necessidades da execução da estratégia, de modo a que se atinja a visão de futuro, bem como

garantir o apoio executivo ao projeto de implementação (Santos, 2006). De seguida define-se a área de negócio onde será aplicado o Balanced Scorecard e identificam-se as relações entre esta e a organização, de forma a evitar desenvolver objetivos e medidas não compatíveis com as áreas de negócio.

Definição dos objetivos estratégicos – nesta etapa procura-se encontrar o consenso quanto aos objetivos estratégicos de cada uma das quatro perspetivas, juntamente com a sua descrição detalhada. Para tal, é feita a primeira ronda de entrevistas com os gestores de topo da empresa e de cada área de negócio e, se necessário, com os principais acionistas para apresentar os objetivos a atingir. Estas entrevistas possuem objetivos implícitos como traduzir a estratégia e objetivos estratégicos em medidas tangíveis. É feita também uma reunião síntese e um primeiro *workshop* executivo onde os gestores de topo se reúnem para debater resultados das entrevistas e onde é delineado um esboço do BSC, onde cada perspetiva é abordada de forma sequencial.

Seleção das unidades de medida estratégica – nesta fase são definidos os indicadores e as metas para cada indicador. É feita uma reunião dos subgrupos onde são revistas as descrições dos objetivos estratégicos e onde se identificam os indicadores que melhor comunicam a intenção de cada objetivo. De seguida faz-se um segundo *workshop* executivo para debater a visão, a estratégia, os objetivos e os indicadores experimentais da organização para o BSC. No final do *workshop*, deve ser elaborada uma brochura que comunique as intenções e o conteúdo do BSC a todos os funcionários da unidade de negócio. A par disto, deve-se estabelecer também as metas para cada indicador.

Elaboração do Plano de Implementação – nesta fase ocorre a aprovação final dos objetivos estratégicos, dos indicadores, das metas, do plano de ação para alcançar as metas propostas e do plano de implementação do BSC. Assim, em primeiro lugar, será desenvolvido um plano de implementação, seguido de um terceiro *workshop* executivo para chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos outros dois *workshops* e validar as metas propostas pela equipa de implementação. Por fim, conclui-se o plano de implementação, sendo o BSC divulgado por toda a organização bem como o modo como se obtêm os valores.

O processo de construção do BSC não é estático, e deve ser revisto pelos gestores à medida que obtêm informações da sua utilização.

2.8 O Balanced Scorecard nas pequenas e médias empresas

O Balanced Scorecard foi desenhado para grandes negócios cuja complexidade e formalismos são consumidores de grandes quantidades de recursos, algo que é inadequado para pequenas e médias empresas (PMEs). Não se deve, portanto, transpor o conceito BSC para empresas de menor dimensão, mas sim ajustá-lo, de modo a tornar vantajosa a sua aplicação nas PMEs. (Zinger, 2002)

Os gestores devem procurar implementar um único Balanced Scorecard da gestão de topo, procurando medir e gerir apenas os elementos financeiros e não financeiros que sejam fulcrais para a empresa, de acordo com os objetivos estratégicos para a mesma.

Atendendo às características do modelo de Kaplan e Norton e às especificidades das PMEs (de estrutura mais simples que as grandes empresas), nas empresas de dimensão mais reduzida o gestor tem uma grande proximidade e contacto com as áreas operacionais da sua organização, pelo que deve o sistema de indicadores de desempenho do BSC ser uma ferramenta de gestão estruturada e centralizada no nível hierárquico mais elevado. Assim, na maioria das PMEs apenas se justificará a existência de um BSC da gestão de topo, sem mais desagregações por outros níveis hierárquicos. (Russo, 2009)

A implementação do Balanced Scorecard nas PMEs é mais adequado quando estas já têm uma dimensão considerável, possuidoras de uma certa estrutura organizacional formalizada. Quanto mais complexa se torna a estrutura organizacional devido ao crescimento da empresa, mais difícil é para o gestor manter o controlo direto sobre tudo o que se passa na sua organização. É nesta fase de mudança que se revela maior necessidade de implementar uma ferramenta de gestão estratégica e operacional como o Balanced Scorecard. (Zinger, 2002)

As características das PMEs exigem que o processo de implementação do BSC seja um processo mais rápido e mais simples por se tratarem de estruturas organizacionais menos complexas, concentrando-se na execução da estratégia definida pela empresa. (Russo, 2009)

2.8.1 Etapas na elaboração do Balanced Scorecard adaptado às PMEs

O processo estratégico de criação e desenvolvimento de um BSC deve ser antecedido por uma fase de análise estratégica e formulação estratégica, dado que este modelo é essencialmente uma ferramenta de implementação de uma estratégia.

Segundo Russo (2009), a primeira fase (de análise estratégica) deve contemplar um diagnóstico da situação da empresa que identifique a sua posição no setor de atividade em que se insere, as suas competências e as suas possibilidades de desenvolvimento, bem como a situação atual do seu setor e evolução do mesmo.

A análise estratégica pode ser efetuada a partir de diversos modelos de análise da posição da empresa no seu meio envolvente. Dois exemplos de modelos que podem ser usados para fazer a referida análise são: a análise SWOT¹ (determinação dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do meio envolvente) e o modelo das cinco forças de Porter (identificação das forças estruturais do setor que influenciam o desempenho da empresa, nomeadamente o poder negocial dos fornecedores e dos clientes, as barreiras à entrada de novos concorrentes, a pressão dos produtos substitutos e a rivalidade entre os atuais competidores).

Para elaborar um Balanced Scorecard numa PME, Biasca (2000) (citado por Russo (2009)) sugere a realização das 10 etapas seguintes:

1- Definir previamente a visão, estratégia e objetivos estratégicos a alcançar.

2- Garantir a adesão da direção de topo a novos conceitos de gestão, o que implica maior descentralização de poderes, atribuição de maiores responsabilidades e ligação do desempenho aos resultados.

3- Definir o BSC para a direção de topo.

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 às remunerações auferidas pelos colaboradores.

¹SWOT representa as iniciais das seguintes palavras: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças)

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 objetivos definidos, valores obtidos em anos anteriores e/ou melhores resultados alcançados, entre outros que possam ser extraídos do sistema informático da empresa.

8- Adotar um sistema de informação simples, eficiente e eficaz.

9- Garantir um processo de comunicação direto e efetivo.

10- Integrar o BSC em todas as fases da gestão empresarial, articulando este sistema com os planos de ação, orçamentos e avaliação dos recursos humanos praticados na empresa.

2.9 Elementos críticos do BSC

São vários os fatores que podem influenciar o fracasso da implementação do BSC. Um aspeto que muitos autores evidenciam é a falta de interesse, de envolvimento e de esforço de todos. O empenho dos líderes e dos gestores neste projeto constitui uma componente fundamental para o sucesso do BSC. (Rompho (2011), Frezatti, et al (2010), Oliveira et al. (2012))

Rompho (2011) identifica alguns aspetos que levam a que a implementação do BSC seja mal sucedida, tais como:

- Existência de excessivos indicadores, sem identificar os pontos críticos, o que leva a que a organização perca o foco e que seja incapaz de encontrar ligação entre os indicadores.
- Falhas nos indicadores selecionados para representar a estratégia da organização. Isso acontece quando uma organização seleciona todos os seus indicadores-chave de desempenho. Isto significa que a estratégia da organização não é traduzida em ação e, dessa forma, não se obtém qualquer benefício do Balanced Scorecard.
- A clarificação dos objetivos é outro fator importante que pode afetar o sucesso ou o fracasso do BSC.

Frezatti, et al (2010) identificaram que o insucesso na implantação do BSC nas organizações está relacionado com um ou mais dos seguintes fatores: (a) seleção de indicadores impróprios ou excessivos; (b) implantação ineficiente por parte dos gestores; (c) falta de feedback; e (d) excesso de ênfase em medidas financeiras.

Segundo Oliveira et al. (2012) o foco excessivo nos clientes em detrimento de outros interesses e a aparente simplicidade do BSC dá azo a facilitismos na sua implementação, sendo que esses fatores que podem comprometer o sucesso do BSC.

Capítulo 3

A EMPRESA – ISA, *Intelligent Sensing Anywhere*, S.A.

3.1 Apresentação

A ISA - *Intelligent Sensing Anywhere*, S.A. foi constituída a 13 de Junho de 1990 como sociedade por quotas, com a firma “I.S.A. Instrumentação e Serviços de Automação, Lda.”. Posteriormente, no dia 12 de Junho de 2008, a Sociedade foi transformada em sociedade anónima, tendo aí adotado a sua firma “ISA - *INTELLIGENT SENSING ANYWHERE*, S.A.”.

A Sociedade tem a sua sede na Rua D. Manuel I, n.º 92, freguesia de Santo António dos Olivais, concelho de Coimbra.

A ISA nasceu fruto do empreendedorismo de um grupo de jovens engenheiros físicos e informáticos da Universidade de Coimbra, com competências no desenvolvimento de soluções de aquisição e transmissão de dados e de automação e controlo remoto.

A ISA é uma empresa de base tecnológica que oferece e implementa soluções e serviços inovadores de telemetria e gestão remota e desenvolve sensores com tecnologia inteligente que transmitem informação para plataformas de gestão. Também concebe e desenvolve produtos e soluções destinados a responder às necessidades em dois principais mercados: *Oil & Gas* e *Energy*, englobando soluções para a distribuição de combustíveis, a eficiência energética e hídrica e a monitorização ambiental.

Vinte e três anos após a sua constituição, a ISA tem produtos instalados em mais de vinte-cinco países dos cinco continentes do mundo e um portefólio de grandes e prestigiados clientes, bem como um historial de inovação e pioneirismo tecnológico.

3.2 Unidades de negócio

Apresentam-se de seguida as duas principais áreas de negócio da ISA, as quais representam a quase totalidade da faturação e em que estão integrados os produtos que geram atualmente maior valor para a empresa:

-*Oil & Gas*, unidade de negócio focada na telemetria para o *Oil & Gas*; e

-*Energy*, unidade de negócio focada na aplicação de soluções de eficiência energética e de eficiência hídrica nos mercados empresarial (B2B) e residencial (B2C).

3.2.1 Oil & Gas

A unidade *Oil & Gas* (BUO) assenta o seu negócio na monitorização remota, otimização e gestão logística de redes, tanques e contadores de GPL (Gás de Petróleo Liquefeito) e de combustíveis líquidos. Este é o mercado vertical em que a ISA possui maior experiência, já que foi pioneira a nível mundial, na década de noventa, no lançamento no mercado de soluções de telemetria via GSM (*Groupe Special Mobile*) para a monitorização remota de tanques, redes e contadores de GPL, fornecendo desde essa data clientes exigentes como a BP, a Shell ou a Repsol, em vários países.

Com base na tecnologia da ISA, as distribuidoras de combustíveis determinam remotamente o nível dos tanques espalhados pelo território, bem como os consumos a eles associados, através do equipamento (iLogger, C-log) que faz a monitorização dos níveis dos tanques e envia a informação para um *software* de gestão que permite às empresas do setor otimizarem as suas rotas de abastecimento, evitando roturas de *stock*. Segundo a empresa, as poupanças logísticas associadas à telemetria são na ordem dos 30% com os consequentes benefícios económicos e ambientais.

Figura 6 - iLogger



Fonte: Relatório & Contas 2012, ISA, S.A.

Figura 5 - C-Log – evolução mais económica e miniaturizada do iLogger



Fonte: Relatório & Contas 2012, ISA, S.A.

3.2.1 Energy

Tirando partido da experiência acumulada no *smart metering* do GPL, a ISA concebeu e desenvolveu um conjunto de soluções dedicadas à eficiência energética e hídrica, as quais lança no mercado através da unidade de negócio *Energy* (BUE).

As soluções desenvolvidas são compostas por equipamentos que medem os consumos - de eletricidade, água e gás - e os dados ambientais (temperatura, humidade, CO2, etc.) em instalações (residências, edifícios, indústrias, etc.). Esta informação é disponibilizada através de aplicações de *software* que acrescentam valor analítico, apoiando a tomada de decisões, conduzindo a uma gestão mais eficiente dos recursos medidos.

A oferta B2B para a eficiência energética e eficiência hídrica destina-se à otimização dos consumos em edifícios – *smart buildings*, e à otimização e redução de perdas nas redes de distribuição – *smart grids*.

Os principais produtos da unidade *Energy* são o KiSense, dedicado ao segmento de mercado empresarial (B2B), e o Cloogy, dedicado ao segmento residencial (B2C).

Figura 8 - KiSense – solução de gestão dos consumos de energia para o mercado empresarial



Fonte: Relatório & Contas 2012, ISA, S.A.

Fonte: Relatório & Contas 2012, ISA, S.A.

3.3 Organigrama

Seguidamente apresenta-se a estrutura orgânica da empresa.

Figura 9 - Estrutura Orgânica

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO					
JOSE BASÍLIO SIMÕES · JOÃO VASCO RIBEIRO · SERGIO DUARTE PAULO · JORGE AFONSO LANDECK · MIGUEL ALMEIDA HENRIQUES · ANA ISABEL BARBOSA · JORGE VIEGAS VASCONCELOS · LUÍS FILIPE NAZARÉ					
COMISSÃO EXECUTIVA					
JOSÉ BASÍLIO SIMÕES	JOÃO VASCO RIBEIRO	SÉRGIO DUARTE PAULO		JORGE AFONSO LANDECK	MIGUEL ALMEIDA HENRIQUES
CHAIRMAN & CEO	VICE-CHAIRMAN & CIO	COO		CTO	CFO
COORDENAÇÃO GERAL	SETOR PÚBLICO	OIL & GAS Fernando Cortez	ENERGY Nuno Francisco	DESENVOLVIMENTO Pedro Mêdas	FINANCEIRO João Margarido
GRANDES CONTAS	QUALIDADE (SGI) Luciana Boto	B2C (Business to Consumer) Rui Carvalho		TESTES E SUPORTE Lara Osório	CONTROLO DE GESTÃO João Margarido
MARKETING INSTITUCIONAL Pedro Mendes	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO Ariadne Pacheco	NEGÓCIO INTERNACIONAL F. Silva / H. Pereira / P. Pereira		PLATAFORMAS Pedro Mêdas	PESSOAS E CARREIRAS Filipa Manaia
ISA ACADEMY Luisa Matos		GESTÃO DE PROJETOS Helder Ferreira			INFRAESTRUTURAS Conceição Miranda
ISA VENTURES		ENGENHARIA/OPERAÇÕES Fernando Silva			
		SUPPLY CHAIN Pedro Oliveira			
		SERVIÇO AO CLIENTE Helder Ferreira			
		MARKETING E PRODUTO Pedro Mendes			

Fonte: *RedBook* (Manual do Sistema de Gestão Integrado de Qualidade e Inovação) – ISA, S.A.

3.5 A Admissão no NYSE Alternext Lisbon

Em Junho de 2012, a ISA colocou 1.500.000 ações, com o valor nominal unitário de um euro, à negociação no NYSE Alternext em Lisboa - sistema organizado de negociação multilateral operado pelo Euronext Lisbon – Sociedade Gestora de mercados Regulamentados, S.A. - através de uma colocação particular. Foi a primeira empresa portuguesa a ser admitida à cotação neste mercado da NYSE Euronext, destinado às pequenas e médias empresas. Os principais objetivos deste processo passam por reforçar a notoriedade e credibilidade da ISA junto dos seus clientes, fornecedores e parceiros, no

mercado nacional e internacional, beneficiar os seus acionistas atuais e futuros com as proteções e garantias oferecidas pelo NYSE Alternext Lisbon, facilitar futuros aumentos de capital social que sejam necessários ao desenvolvimentos das suas atividades, obter uma maior liquidez da participação dos seus acionistas atuais e futuros, bem como uma perceção mais clara do valor gerado pela atividade da empresa e permitir ao mercado um melhor acompanhamento e visibilidade da atividade da empresa e da evolução dos seus negócios.

Na tabela seguinte apresenta-se a atual estrutura acionista da ISA:

Tabela 3 - Estrutura acionista

Acionista	Percentagem de capital social
-Fundo de Capital de Risco Capital Criativo	49,03%
-ISA Capital, SGPS, Lda.	44,75%
-NEWES, New Energy Solutions, Lda.	1,35%
-ISA (ações próprias)	1,07%
-Colaboradores/Diretores	3,60%
-Outros acionistas	0,20%
Total	100%

Fonte: OFFERING CIRCULAR – ISA,S.A.

3.6 Os clientes

Como referido anteriormente, a ISA beneficia de uma relação longa e de confiança com clientes de grande relevo. De seguida estão enumerados alguns dos principais clientes da empresa: BES, EDP, BP, Galp, PT, EPAL, Águas do Mondego, Águas de Coimbra, Centro Hospitalar de Coimbra, ANA – Aeroportos, PRIMAGAZ, BUTAGAZ, DIGAL, SANASA ou a Universidade de Aveiro.

Para além dos clientes já evidenciados, a ISA concentra também na sua carteira outros clientes como empresas públicas e outras entidades estatais e ainda outras pequenas e médias empresas.

Figura 10 - Alguns dos Principais Clientes da empresa



3.6 Os concorrentes

Embora a empresa acredite que apresenta vantagens em relação aos seus concorrentes em termos de *know-how* tecnológico e experiência, a ISA está consciente que a atual conjuntura económica origina uma crescente pressão nos preços que poderá ser um fator de escolha preponderante para os seus clientes.

De seguida apresenta-se uma breve análise dos concorrentes da empresa.

Tabela 4 - Principais concorrentes

Concorrente	Unidade de Negócio	País / Área de ação	Aspetos Centrais	Outras informações
SENSILE	<i>Oil & Gas</i>	Suíça	Tem parceiros, distribuidores na Europa, África e Indonésia	20000 Dispositivos instalados
SILENTSOFT	<i>Software e hardware</i> para diferentes áreas como petróleo, monitorização de tanques, gestão de energia, etc.	Suíça	Muitos parceiros são também parceiros de grandes clientes da indústria	Indústria <i>M2M</i>
SENSOR SYSTEMS WATCHAMN	Indústria dos combustíveis, segmento residencial, proteção ambiental	Irlanda - atuação na Europa do Norte	ISSO 9002, certificação UKAS, Produtos com aprovação BASEEFA	Expansão prevista para os EUA
SENTRY METERING SYSTEMS	Combustíveis, ambiente, indústria, edifícios, água	Inglaterra - Atuação global	Diversidade de parceiros, fornecedores, consultores; certificação ATEX Zona 2, certificação AEX zona 0 para interface, ISSO 9001	
DATA CONTROL INTERNACIONAL	Água, combustíveis, eletricidade, telecomunicações	Irlanda - atuação global	Certificação 9001:2000, sistemas de telemetria, monitorização e controlo, muitos parceiros	Fazem parte da <i>National Propane Gas Association e World LP Gas Ass.</i>
HOME RIDER SYSTEMS	Aplicações para monitorização de água, gás, tanques,	França	Parceiros em alguns países europeus, USA, Middle East, Certificação AltexII	Parceiros estratégicos espalhados pelo mundo
TELECOM ITALIA	<i>Oil & Gas</i>	Itália	Certificação ATEX Zona 1	

Fonte: ISA, S.A.

3.7 Recursos humanos

Os recursos humanos representam um fator crítico de sucesso para qualquer organização. Sendo a ISA uma empresa de base tecnológica, os seus colaboradores são um fator determinante para o sucesso da empresa.

Ainda que perante um contexto adverso, ocorreu um incremento de 9% no número de pessoas no quadro, terminando o ano com 119 colaboradores face aos 109 do ano anterior.

3.8 Análise económico-financeira

De seguida é apresentada uma análise económico-financeira relativa ao ano de 2012, pelo facto de serem os dados disponibilizados pela empresa.

O ano 2012 ficou marcado pela conjuntura recessiva nacional mais severa das últimas décadas, a qual afetou negativamente a atividade da ISA, tendo registado uma forte contração na sua unidade *Energy* (dada à sua dependência do mercado nacional).

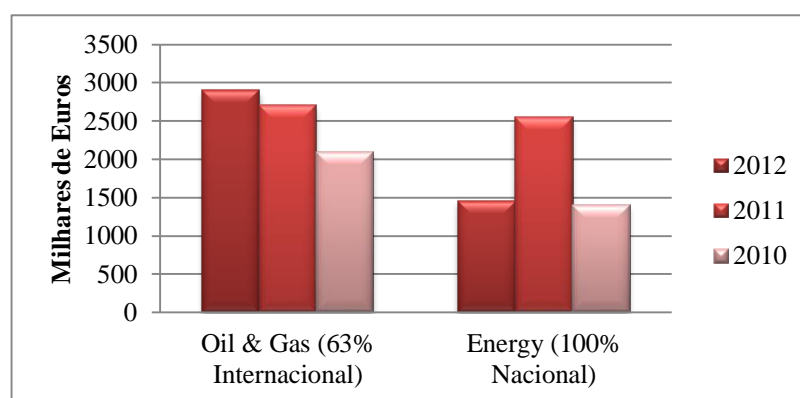
Tabela 5- Evolução da Demonstração de Resultados (em euros)

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	2012	2011	2010
Vendas e serviços prestados	4.362.044	5.421.777	3.876.076
Taxa de crescimento	-20%	40%	
Outros Rendimentos Operacionais	2.596.352	2.179.475	1.148.194
Taxa de crescimento	19%	90%	
Rendimentos Totais	6.958.396	7.601.252	5.024.271
Taxa de crescimento	-8%	51%	
Gastos Operacionais	(7.905.507)	(6.846.486)	(4.406.892)
Taxa de crescimento	15%	55%	
EBITDA (Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	(947.111)	754.766	617.378
% EBITDA (volume de negócios)	-22%	14%	
EBIT (antes de gastos de financiamento e impostos)	(1.561.880)	249.570	182.069
Resultado Financeiro	(199.938)	(162.977)	(75.740)
Resultado Líquido	(1.767.019)	61.620	48.782
Margem líquida (volume de negócios)	-40,5%	1,1%	1,3%

Fonte: Relatório & Contas 2012- ISA, S.A.

A partir da tabela anterior verificamos, em relação ao ano anterior, uma redução de 20% no volume de negócios global no exercício, um crescimento de 19% na rúbrica de outros rendimentos e um crescimento de 15% dos gastos (1.059.021€), sendo que o resultado operacional foi negativo em 947.111€. Com o acréscimo das amortizações (resultante do término de projetos de I&D com subsídio ao investimento) e o aumento dos gastos financeiros (refletindo o agravamento das taxas efetivas de financiamento), o resultado líquido foi negativo em 1.767.019€.

Figura 11 - Evolução do VN por unidade de negócio 2010 a 2012



Fonte: Relatório & Contas 2012 – ISA, S.A.

Como se pode verificar no gráfico anterior, a unidade *Energy* registou uma grande diminuição do volume de negócios (VN) pelo facto de depender 100% do mercado nacional. Ao invés, verificou-se um aumento do VN na unidade *Oil & Gas*, mas esse não foi o suficiente para compensar a diminuição sofrida pela *Energy*.

A redução do volume de negócios da unidade *Energy* face ao período homólogo justifica-se não só pela dependência do mercado doméstico, em forte contração, como também pelo atraso na comercialização dos dois produtos mais relevantes para sustentar o seu crescimento (*Cloogy* e *KiSense*), os quais se encontram agora em fase de comercialização. A necessidade de concluir o desenvolvimento destes produtos, lançados no final do ano, gerou gastos com elevado impacto no resultado operacional (EBITDA) e no resultado líquido (RL) da ISA.

Tabela 6 - Indicadores de equilíbrio financeiro

INDICADORES DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO	2012	2011	2010
Liquidez geral	1,05	1,01	1,32
Liquidez reduzida	0,84	0,83	1,13
Autonomia financeira	0,30	0,32	0,30
Endividamento ("Debt to equity ratio")	2,32	2,10	2,32

Fonte: Relatório & Contas 2012- ISA, S.A.

A partir do quadro acima podemos verificar que o indicador de liquidez geral de 1,05 traduz um ligeiro aumento em relação ao ano anterior. O indicador de liquidez reduzida manteve-se quase inalterável relativamente ao ano de 2011. Seria desejável que o valor do indicador ultrapassasse, no mínimo, o valor de 1. Existe, no entanto, uma evolução negativa dos rácios de autonomia financeira e do endividamento em relação ao ano de 2011.

Capítulo 4

O ESTÁGIO

4.1. Objetivo do estágio

Foi proposto, pelo COO Doutor Sérgio Paulo, o desenvolvimento de um Balanced Scorecard que fosse transversal a toda a empresa, ou seja, às duas unidades de negócio, *Oil & Gas* e *Energy* (BUO² e BUE³, respetivamente). A criação do mesmo é um trabalho pioneiro no seio da empresa. Após estarem definidos e aceites por todos os diretores os objetivos, os indicadores, as metas e o plano de ação, surge a etapa da implementação do BSC num programa informático.

O objetivo do desenvolvimento de um Balanced Scorecard para a ISA é apoiar a gestão de topo na tomada de decisões, verificar se os objetivos planeados estão a ser atingidos e o que os influencia. Um fator importante é perceber se o plano de ações determinado está a gerar os objetivos definidos ou se é necessário criar novas iniciativas para concretizar os mesmos. O BSC tem também como finalidade dar a conhecer a todos os colaboradores os objetivos a serem alcançados para que a estratégia seja bem-sucedida.

4.2 Estudo de caso: Construção e Implementação do Balanced Scorecard – ISA, S.A

Como referido anteriormente, o objetivo é a elaboração de um Balanced Scorecard transversal a toda a empresa, ou seja, um BSC de apoio à gestão de topo. Pelo facto de

² BUO- *Business Unit Oil & Gas*- Unidade de negócio *Oil & Gas*

³ BUE - *Business Unit Energy*- Unidade de negócio *Energy*

estarmos perante uma pequena e média empresa, a literatura existente recomenda a elaboração de apenas um BSC.

De seguida serão apresentados os quatro pilares essenciais ao desenvolvimento do BSC – a missão, os valores, a visão e a estratégia. Após a definição clara e a obtenção de consenso relativamente às matérias-primas do BSC, serão expostos e fundamentados os objetivos estratégicos e os respetivos indicadores definidos. Posteriormente serão apresentadas as metas e o plano de ação para ajudar a organização a alcançar as mesmas. Todo o processo de construção do BSC da ISA foi desenvolvido através de intensivas reuniões com os diretores de cada departamento e com a administração. Por razões de confidencialidade, não foi permitida a divulgação exata das metas a atingir, sendo estas apenas ilustrativas. Por fim, será descrita a implementação do BSC num programa informático.

4.2.1 As matérias-primas do BSC: missão, valores, visão e estratégia

Como ponto de partida para o desenvolvimento do BSC, é necessária a definição clara de quatro elementos fundamentais⁴ – a missão, os valores, a visão e a estratégia. Estes elementos encontram-se aprovados por todos os diretores e administração da empresa.

4.2.1.1 Missão

A empresa tem como missão:

Oferecer produtos e soluções inteligentes de medição e controlo à distância que satisfaçam as necessidades de informação, gestão e otimização, em tempo real, nos mercados Petrolífero, Energético, Ambiental, dos Transportes, da Segurança e Domótica e da Saúde, contribuindo de forma significativa para a criação de valor sustentado, em todo o mundo. (*RedBook*, 2013)

4.2.1.2 Valores

No cumprimento da missão, a empresa rege todas as atividades por um conjunto de princípios baseados nos valores em que acredita e preserva:

⁴ A missão, os valores, a visão e a estratégia – estão definidos no *RedBook* da ISA- Manual do Sistema de Gestão Integrado de Qualidade e Inovação.

- **Trabalho com Paixão** – Sem trabalho nada se atinge. É o resultado do esforço e árdua dedicação de cada elemento da equipa, ser possível colocar em prática a missão da ISA. Os fundadores da ISA e aqueles que têm sido os seus seguidores sempre o fizeram com Paixão. Acreditamos que quem se apaixonar pelo seu trabalho ficará muito mais perto do sucesso!
- **Competência** – Privilegiar a incorporação de competências que, coordenadas e conjugadas de forma harmoniosa e inteligente, coloquem as melhores soluções ao serviço das efetivas necessidades dos clientes.
- **Inovação Aberta** – Uma cultura de Inovação é essencial para encontrar soluções inteligentes e, progressivamente, mais adequadas. A opção por caminhos não tradicionais pode, nas situações adequadas, transformar-se numa enorme fonte de valor acrescentado; Esses caminhos podem ser encontrados quer interna, quer externamente, pelo que devemos saber identificar e incorporar o que de melhor se faz por esse mundo fora.
- **Humildade** – Para ser possível o reconhecimento dos erros e tornar clara a necessidade de trabalhar ainda mais no sentido da melhoria das capacidades e competências que permitam a satisfação dos clientes.
- **Ambição** – Pois tendo a humildade para reconhecer os erros, sabemos também que o trabalho, a competência e o espírito inovador das nossas pessoas é capaz de vencer os obstáculos que todos os dias se colocam e de encontrar motivação para ir sempre mais além e, dessa forma, maximizar a riqueza criada para todos os colaboradores, acionistas e para a sociedade. (RedBook, 2013)

4.2.1.3 Visão

A visão da empresa é uma declaração que define para onde é que a organização pretende ir no futuro. Sendo assim, a empresa tem a seguinte visão:

Queremos tornar o nosso nome em realidade: *Intelligent Sensing Anywhere*. Queremos levar os nossos sistemas de telemetria a todos os cantos do mundo, a cada casa, cada carro, cada pessoa, cada ambiente! Queremos medir a qualidade do ar que respira e da água que bebe, o seu consumo de energia, a sua saúde e o estado e localização de todos os seus bens... e depois processar de forma inteligente os seus dados, construindo assim um mundo melhor! (RedBook, 2013)

4.2.1.4 Estratégia

A estratégia da ISA assenta, assim, em quatro pilares:

- a) Consolidar quota de mercado e expandir para novas geografias;

- b) Focar nos dois mercados verticais em que a empresa possui oferta, *know-how* e reconhecimento por parte do mercado: *Oil & Gas* e *Energy*;
- c) Estabelecer relações prolongadas de parceria com os clientes, sustentadas por contratos plurianuais que assegurem recorrência das receitas, através da criação de mais e melhor valor para cada cliente, de acordo com as suas exigências e especificidades próprias;
- d) Dar continuidade aos investimentos em I&D, seguindo metodologias de inovação aberta para assegurar a atualização dos produtos e soluções ISA, bem como a entrada em novos mercados verticais. (*RedBook*, 2013)

O processo estratégico de criação e desenvolvimento do BSC deve ser antecedido por uma fase de análise e formulação estratégica para a definição da estratégia. Neste caso, a empresa já tem definida a sua estratégia e reúne o consenso de todos os administradores e diretores, pelo que é dispensada a realização de uma nova análise estratégica com vista à definição de uma estratégia.

4.2.2 Objetivos estratégicos e respetivos indicadores

O BSC tem como objetivo traduzir a estratégia da organização, começando pelos objetivos financeiros e, em seguida, relacioná-los com as iniciativas a serem tomadas nas três outras perspetivas – clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Foram selecionados os objetivos estratégicos que melhor representam a descrição sobre o que a organização tem de fazer bem para concretizar a sua estratégia. Os indicadores selecionados são estrategicamente relevantes para a avaliação de cada objetivo. Na escolha dos indicadores, teve-se em atenção algumas características fundamentais, como a possibilidade de recolher dados comparativos ao longo do tempo, fiáveis, fáceis de obter e que se encontrem disponíveis para serem consultados a qualquer momento.

Na tabela 7 encontram-se enunciados os objetivos estratégicos e os respetivos indicadores selecionados para cada perspetiva do BSC da ISA. Após a definição dos indicadores estratégicos, verificou-se que seria importante definir subindicadores, de forma a se poder verificar precisamente quais as áreas de negócio que estão a influenciar positiva ou negativamente o desempenho da empresa. Todos os objetivos e indicadores foram obtidos através de sucessivas reuniões com os vários diretores e, posteriormente, aprovados junto da administração. Este foi um processo moroso que envolveu muitas discussões até se conseguir chegar ao seguinte quadro.

Tabela 7- Objetivos estratégicos e respetivos indicadores – ISA, S.A.

Perspe- -tivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Financeira	- Aumentar a remuneração dos capitais	- Resultado líquido
	- Melhorar a gestão de tesouraria	- Prazo Médio de Pagamento (dias) - Prazo Médio de Recebimento (dias)
	- Crescimento do volume de negócio	- Taxa de crescimento do volume de negócio (global) - Taxa de crescimento do volume de negócio – BUO - Taxa de crescimento do volume de negócio – BUE
	- Redução relativa dos custos fixos na estrutura de proveitos	- Total de proveitos por trabalhador - Volume de negócio por trabalhador - (Custos Fixos sem amortizações/vendas acumuladas)*100
Clientes	- Angariação de novos clientes	- Faturação de novos clientes (global) - Faturação novos clientes - BUO - Faturação novos clientes - BUE
	- Prolongar a relação com o cliente (Fidelização dos clientes)	- Montante em € de novos negócios em clientes já existentes (global) - Montante em € de novos negócios em clientes já existentes -BUO - Montante em € de novos negócios em clientes já existentes -BUE - Faturação recorrente (global) - Faturação recorrente - BUO - Faturação recorrente - BUE
	- Satisfação dos clientes	- % Respostas ao inquérito de avaliação com grau “satisfeito” - % Respostas ao inquérito de avaliação com grau “satisfeito”- BUO - % Respostas ao inquérito de avaliação com grau “satisfeito”- BUE - N° de Reclamação - N° de reclamações - BUO - N° de reclamações - BUE
Processos Internos	- Melhorar o serviço ao cliente	- Tempo médio de resposta por prioridade (global) - Tempo médio de resposta - prioridade 1 - Tempo médio de resposta - prioridade 2 - Tempo médio de resposta - prioridade 3
	- Melhorar a eficiência do armazém/produção	- (Reparações realizadas/total de equipamentos a reparar)*100 - N° de dias de atrasos dos fornecedores na entrega do material
	- Eficiência dos projetos (Performance dos projetos)	- Performance no cumprimento do orçamento - % Cumprimento de prazos estipulados com os clientes
	- Desenvolvimento/melhoramento de soluções e produtos	- % Cumprimento do <i>road map</i>
Aprendizagem e Crescimento	- Desenvolvimento de competências	- Horas de formação por colaborador - Taxa de absentismo nas formações
	- Satisfação dos colaboradores	- Índice de satisfação dos colaboradores
	- Retenção de trabalhadores	- Rotatividade de elementos-chave

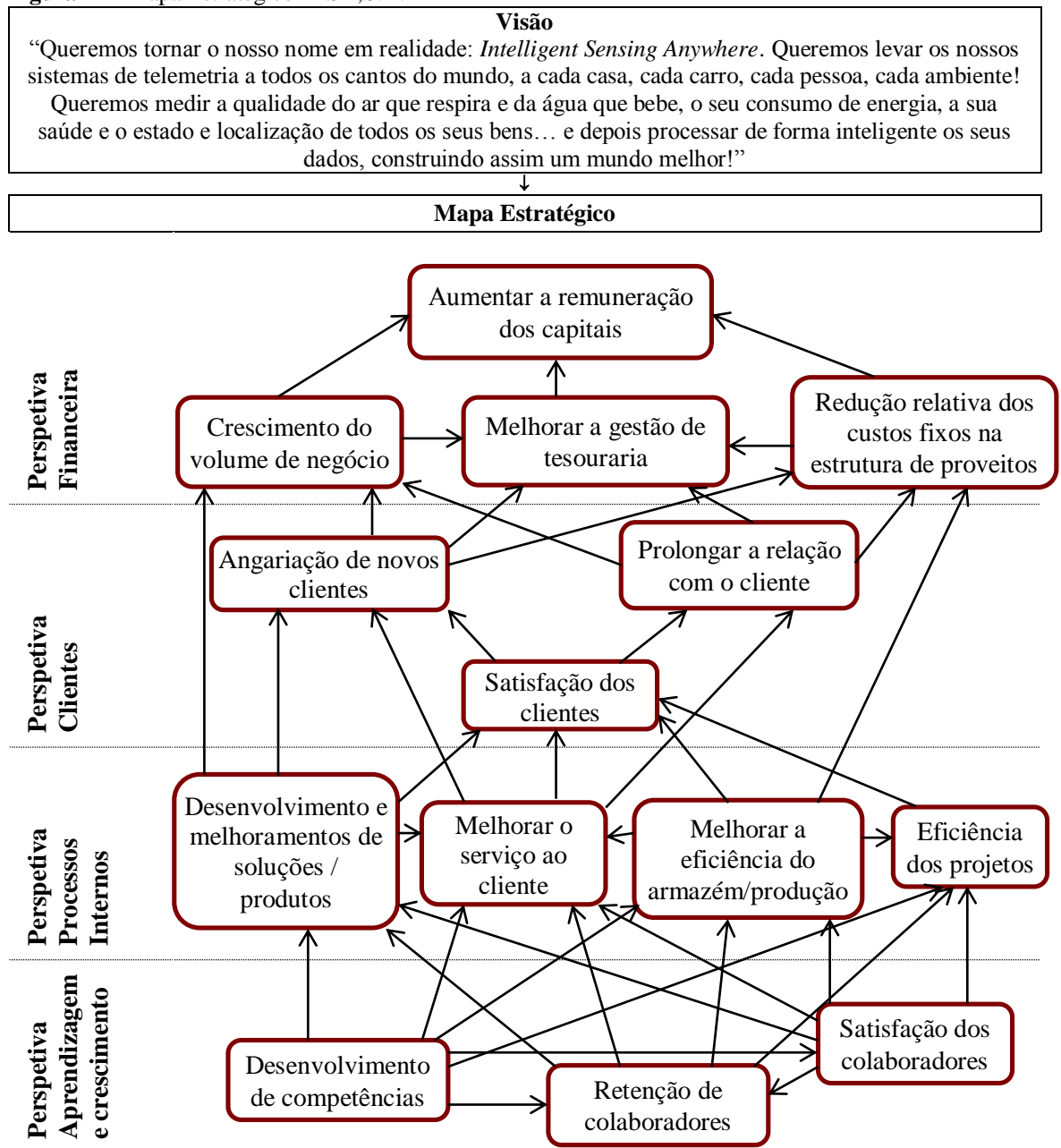
Fonte: Elaboração própria

Guarda-se a justificação da escolha de cada objetivo estratégico e seus indicadores para a próxima secção 4.2.4 – Fundamentação dos objetivos e respetivos indicadores.

4.2.3 Visão integrada das quatro perspectivas – Mapa estratégico

O mapa estratégico é um elemento fundamental na construção de um BSC, pois descreve a estratégia através das relações causa-efeito entre os objetivos. Este mapa deve ser lido de baixo para cima.

Figura 12 - Mapa Estratégico – ISA,S.A.



Fonte: Elaboração própria

4.2.4 Fundamentação dos objetivos e respetivos indicadores

De seguida será justificada a adoção de cada objetivo e respetivos indicadores presentes na tabela 7, agrupados nas quatro perspetivas.

4.2.3.1 Perspetiva financeira

Na perspetiva financeira procurou-se definir as medidas impulsionadoras de uma boa performance financeira, capaz de sustentar a estratégia traçada. A empresa tem como objetivos financeiros aumentar a remuneração dos capitais, melhorar a gestão da sua tesouraria, o crescimento do volume de negócios e reduzir os custos fixos na estrutura de proveitos.

Por forma a apurar se a remuneração dos capitais está a melhorar, foi definido como indicador o resultado líquido. Este indicador dá-nos a performance económico-financeira da empresa.

Foram seleccionados dois indicadores para avaliar a gestão da tesouraria, o prazo médio de pagamentos (em dias) e o prazo médio de recebimento (em dias), de modo a que a empresa consiga monitorizar estes indicadores de forma a fazer face às suas necessidades de tesouraria. A empresa pretende aumentar o prazo médio de pagamento e diminuir o prazo médio de recebimento de forma a conseguir fazer face aos seus compromissos. Este indicador é de extrema importância pelo facto de qualquer empresa necessitar de uma boa gestão de tesouraria por forma a conseguir fazer face às suas obrigações, e pelo facto de se verificar na empresa que muitos atrasos de fornecedores na entrega do material surgem devido a atrasos de pagamentos. Este facto leva a que, por vezes, a empresa não consiga cumprir com os prazos acordados com os seus clientes, o que, por sua vez, prejudicará a satisfação dos mesmos.

Definiu-se medir o crescimento do volume de negócio a partir da faturação global da empresa, de forma a avaliar o resultado do plano de marketing na estratégia da empresa. Relativamente à taxa de crescimento do volume de negócio da empresa, considerou-se pertinente desagregar este indicador em dois subindicadores – taxa de crescimento do volume de negócio da unidade de negócio Oil & Gas e Energy - para que, de forma rápida, se consiga perceber qual o comportamento de cada unidade de negócio e se é necessário fazer algum ajustamento em relação a uma unidade de negócio ou a ambas.

Por fim, para avaliar a redução relativa dos custos fixos na estrutura de proveitos, definiram-se três indicadores. O total de proveitos por trabalhador e o volume de negócio por trabalhador elucidam a empresa relativamente à sua produtividade. Por último, a monitorização dos custos fixos (CF) (sem amortizações) pelas vendas acumuladas permite-nos verificar se efetivamente a empresa está a conseguir reduzir os seus custos fixos relativamente à sua estrutura de proveitos.

4.2.3.2 Perspetiva dos clientes

Os clientes assumem particular importância no cerne de qualquer organização. São, porventura, os clientes que determinam e fundamentam a missão e a visão com que as organizações se orientam. Assim sendo, a satisfação e a fidelização dos clientes é vista como algo tão ou mais importante que a obtenção de lucro, pois uma das formas para que se obtenha lucro é precisamente o aumento das vendas, que só será possível se os clientes estiverem satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Os objetivos estratégicos definidos na perspetiva dos clientes foram, angariação de novos clientes, prolongar a relação com o cliente e, para que estes objetivos sejam alcançados, é imprescindível ter como objetivo a satisfação dos clientes.

Para avaliar a angariação de novos clientes definiu-se que se iria medir este objetivo através da faturação de novos clientes. Mais uma vez, subdividiu-se este indicador em faturação de novos clientes na unidade de negócio *Oil & Gas* e *Energy* para conseguirmos analisar o desempenho de ambas.

Em relação à fidelização dos clientes optou-se por monitorizar dois indicadores, o montante em euros de novos negócios em clientes já existentes e a faturação recorrente que se subdividiu em dois subindicadores. Estes indicadores ajudam a empresa a perceber se os seus clientes estão satisfeitos com os seus serviços e se recorrem a ela para satisfazer necessidades.

Por último, a satisfação dos clientes será avaliada através de inquéritos de avaliação de satisfação. Os resultados serão também desagregados em dois subindicadores. A satisfação dos clientes é uma condição essencial para manter e angariar novos clientes.

4.2.3.3 Perspetiva dos processos internos

Ao nível dos processos internos existem fatores críticos que são essenciais ter em atenção. Para tal, foram estabelecidos quatro objetivos essenciais a serem monitorizados, melhorar o serviço ao cliente, melhorar a eficiência do armazém e produção, melhorar a eficiência dos projetos e desenvolver (melhorar) soluções e produtos, de modo a alcançar os objetivos da perspetiva dos clientes e da perspetiva financeira.

O tempo médio de resolução por cada prioridade foi o indicador escolhido para avaliar o serviço ao cliente. Este indicador pretende avaliar o cumprimento do tempo de resolução que um problema, um pedido de cliente, tem de ser resolvido. Os pedidos dos clientes são categorizados em “prioridade 1”, “prioridade 2” e “prioridade 3”, e para cada uma dessas prioridades existe um tempo máximo que o Serviço ao Clientes tem para resolver o problema. Este indicador é muito importante para que a empresa consiga um elevado grau de satisfação dos seus clientes e, ao mesmo tempo, avaliar a capacidade da empresa em termos de cumprimento dos prazos de resposta aos clientes.

Para avaliar a eficiência do armazém e da produção definiram-se dois indicadores, a percentagem de reparações realizadas e o nº de dias dos atrasos dos fornecedores na entrega do material. Estes dois indicadores são de elevada importância para que a empresa consiga cumprir os prazos acordados com os clientes e os mantenha satisfeitos. O atraso dos fornecedores foi um fator mencionado por vários diretores como grande causador do incumprimento dos prazos estipulados, causando atrasos nos projetos, nas reparações e na produção.

Relativamente à eficiência dos projetos definiu-se que se iria medir a performance no cumprimento do orçamento e no cumprimento dos prazos estipulados com os clientes (nos projetos). A performance no cumprimento do orçamento é um indicador de grande importância e é essencialmente relevante a nível interno, pois as derrapagens orçamentais são um custo suportado pela empresa. Após a aprovação do orçamento de um projeto, é essencial que, durante a execução do mesmo, os gastos previstos para a sua execução sejam cumpridos de forma rigorosa para que a empresa não se depara com gastos inesperados. Relativamente ao cumprimento de prazos estipulados com o cliente, referimo-nos a prazos estabelecidos nos projetos. O cumprimento destes prazos é de elevada importância para a satisfação do cliente.

Um objetivo significativo para a manutenção da sustentabilidade da organização a longo prazo, e de forma a prepará-la para o futuro, é a inovação contínua, que se traduz no constante desenvolvimento e melhoramento de produtos e soluções. A organização tem definido um plano (*road map*) no qual estão definidos os objetivos de desenvolvimentos e melhoramentos de produtos e soluções. É um mapa que, apesar de estar definido, é revisto trimestralmente de forma a poder ser ajustado continuamente. Decidiu-se medir o cumprimento do *road map* de forma a verificar se a empresa está a conseguir cumprir com o planeado relativamente aos desenvolvimentos. Estes desenvolvimentos vão influenciar diretamente a perspetiva dos clientes e a perspetiva financeira, daí a razão de se ter introduzido este objetivo estratégico nos processos internos e não na perspetiva de aprendizagem e crescimento.

4.2.3.4 Perspetiva de aprendizagem e crescimento

A perspetiva de aprendizagem e crescimento é indutora dos resultados das três outras perspetivas – financeira, clientes e processos internos. Esta procura identificar os objetivos e indicadores que são condutores de um crescimento organizacional.

A empresa considera que os seus colaboradores são parte importante das infraestruturas da empresa, pelo que é fundamental investir nas pessoas. Para tal, selecionaram-se três objetivos, desenvolvimento das competências, a satisfação dos colaboradores e retenção de colaboradores (chave).

No desenvolvimento de competências selecionaram-se dois indicadores. Um desses é as horas de formação, de forma a verificar se as formações planeadas estão a ser cumpridas. Por ser um fator importante no contínuo desenvolvimento de aptidões profissionais, sentiu-se a necessidade de introduzir um indicador para medir a taxa de absentismo nas formações, por se ter verificado que existe algum absentismo nas formações para as quais os colaboradores são convocados a participar.

Mesmo os funcionários com mais formação e competências deixarão aquém a realização das suas tarefas se não se sentirem motivados. Por outro lado, um colaborador motivado realizará as suas tarefas com empenho, evitando erros e faltas de atenção. Assim, estabeleceu-se como objetivo a satisfação dos colaboradores, a qual é medida através de

inquéritos periódicos (anuais) aos colaboradores, de forma a avaliar o índice de satisfação dos mesmos.

Pelo facto de ser uma empresa que depende do capital humano, a perda de elementos-chave da organização, como diretores, funcionários com elevadas responsabilidades e competências, são uma perda para a empresa, uma perda de experiência. Assim, é importante para a empresa conseguir reter os elementos-chave.

Ainda relativamente ao facto de se ter introduzido o objetivo “desenvolvimentos/melhoramentos de soluções e produtos” na perspetiva dos processos internos, concluiu-se que os três objetivos da aprendizagem e crescimento influenciam diretamente esse mesmo objetivo. Desta forma, conclui-se que a perspetiva que melhor se adequa ao objetivo dos desenvolvimentos e melhoramentos é a dos processos internos.

4.2.5 Metas

As metas especificam o nível de desempenho desejado para cada indicador. Na tabela 8 estão definidas as metas para cada indicador e subindicador. Por questões de confidencialidade, os valores das metas a atingir para o ano de 2013 são meramente ilustrativas. Também de salientar que foram definidas metas desejáveis para 2014 e 2015 junto da empresa. Contudo, as metas deverão ser ajustadas ao longo do tempo, conforme o desempenho de cada indicador. Pela impossibilidade de revelar valores, não se achou significativo ilustrar as metas para os próximos 2 anos.

Associado a cada meta colocaram-se os símbolos \leq ou \geq , de modo a ficar mais perceptível o pretendido para cada meta. O símbolo “ \leq ” significa que os valores ideais devem ser iguais ou inferiores à meta definida e o símbolo “ \geq ” significa que os valores ideais devem ser iguais ou superiores à meta definida.

Tabela 8 - Indicadores e respetivas metas

Perspetivas	Indicadores	Metas para o ano 2013
Financeira	- Resultado líquido	≥100 000€/ano
	- Prazo Médio de Pagamento (dias)	≤120 dias
	- Prazo Médio de Recebimento (dias)	≤90 dias
	- Taxa de crescimento do volume de negócio (global)	≥5%/mês
	- Taxa de crescimento do volume de negocio –BUO	≥5%/mês
	- Taxa de crescimento do volume de negocio –BUE	≥5%/mês
	- Total de proveitos por trabalhador	≥1000€/mês
- Volume de negócio por trabalhador	≥10 500€/ano	
- (Custos Fixos sem amortizações/vendas acumuladas)*100	≤60%/mês	
Clientes	- Faturação novos clientes (global)	≥10 000€ /mês
	- Faturação novos clientes - BUO	≥6 000€ /mês
	- Faturação novos clientes - BUE	≥4 000€ /mês
	- Montante em € de novos negócios em clientes já existentes (global)	≥25 000€/mês
	- Montante em € de novos negócios em clientes já existentes - BUO	≥ 10 000€/mês
- Montante em € de novos negócios em clientes já existentes - BUE	≥15 000€/mês	
- Faturação recorrente (global)	≥100 000 €/mês	
- Faturação recorrente - BUO	≥ 80 000€/mês	
- Faturação recorrente - BUE	≥20 000€/Mês	
- % Respostas ao inquérito de avaliação com grau “satisfeito”	≥75%/semestral	
- % Respostas ao inquérito de avaliação com grau “satisfeito” - BUO	≥75%/semestral	
- % Respostas ao inquérito de avaliação com grau “satisfeito” – BUE	≥75%/semestral	
- Nº de Reclamação	≤20 reclamações/mês	
- Nº de reclamações – BUO	≤10 reclamações/mês	
- Nº de reclamações - BUE	≤10 reclamações/mês	
Processos internos	- Tempo médio de resposta por prioridade (global)	≤ 9 dias (mensal)
	- Tempo médio de resposta - prioridade 1	≤2 dias (mensal)
	- Tempo médio de resposta - prioridade 2	≤10 dias (mensal)
	- Tempo médio de resposta - prioridade 3	≤15 dias (mensal)
	- (Reparações realizadas/total de equipamentos a reparar)*100	≥95%/mês
	- Nº de dias de atrasos dos fornecedores na entrega do material	≤3 dias úteis
- Performance no cumprimento do orçamento	≥90%/mês	
- % Cumprimento de prazos estipulados com os clientes	≥80%/mês	
- % Cumprimento do <i>road map</i>	≥95%/mês	
Aprendizagem e crescimento	- Horas de formação por colaborador	≥35 horas/ano
	- Taxa de absentismo nas formações	≤5%/mês
	- Índice de satisfação dos colaboradores	≥75%/ano
	- Rotatividade de elementos-chave	≤1 colaborador/ano




Fonte: elaboração própria

4.2.6 Plano de ação

Determinados os indicadores e as metas pretendidas, foram definidas as ações e as iniciativas que procuram influenciar o rumo da empresa com vista a alcançar os objetivos estratégicos. Na tabela 9 estão ilustrados os impactos das iniciativas nos objetivos estratégicos da empresa – ISA, S.A.

Tabela 9 - Impacto das iniciativas nos objetivos estratégicos - ISA,S.A.

Iniciativas	Objetivos Estratégicos													
	Perspetiva Financeira				Perspetiva de Clientes			Perspetiva de Processos internos				Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento		
	1- Aumentar a remuneração dos capitais	2- Melhorar a gestão de tesouraria	3- Crescimento do volume de negócio	4- Redução relativa dos custos fixos na estrutura de proveitos	5- Angariação de novos clientes	6- Prolongar a relação com o cliente	7- Satisfação dos clientes	8- Melhorar o serviço ao cliente	9- Melhorar a eficiência do armazém/produção	10- Eficiência dos projetos	11- Desenvolvimento e melhoramento de soluções e produtos	12- Desenvolvimento de competências	13- Satisfação dos colaboradores	14- Retenção de trabalhadores
a)														
b)														
c)														
d)														
e)														
f)														
g)														
h)														
i)														
j)														
k)														
l)														

Legenda: Impacto positivo alto:  Impacto positivo baixo:  Sem impacto: 

- a) Definir prazos médios de recebimento menores e mais rigorosos; diminuir os prazos de recebimentos na renovação de contratos;
b) Reduzir o montante das faturas a pronto pagamento e a 15 dias;
c) Procura ativa de *leads*;
d) Redução de custos fixos;
e) Presença em feira, exposições internacionais;
f) Reuniões semanais para rever projetos em risco de não cumprimento de prazos e orçamento;
g) Cumprimento rigoroso dos tempos médios de resolução por prioridade através da monitorização dos indicadores;
h) Revisões e ajustamentos trimestrais do *road map*;
i) Definir com maior rigor as datas de entrega das encomendas de fornecedores;
j) Programa de formação, com avaliação das necessidades dos colaboradores e da empresa;
k) Plataforma de sugestões;
l) Sistema de incentivos.

Fonte: Elaboração própria

4.2.7 BSC Global

Por último, na figura 13 apresenta-se o BSC global da empresa, onde constam os objetivos estratégicos definidos, os indicadores (globais), as metas e o plano de ação para a concretização da estratégia.

Figura 13 - BSC Global – ISA, S.A.

	P. Financeira	P. Clientes	P. Processos Internos	P. Aprendizagem e Crescimento
Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a remuneração dos capitais; - Melhorar a gestão de tesouraria; - Crescimento do volume de negócio; - Redução relativa dos custos fixos na estrutura de proveitos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Angariação de novos clientes; - Prolongar a relação com o cliente; - Satisfação dos clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o serviço ao cliente; - Melhorar a eficiência do armazém/produção; - Eficiência dos projetos (Performance dos projetos); - Desenvolvimento e melhoramento de soluções e produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de competências; - Satisfação dos colaboradores - Retenção de trabalhadores;
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Resultado líquido; - Prazo Médio de Pagamento (dias); - Prazo Médio de Recebimento (dias); - Taxa de crescimento do volume de negócio; - Total de proveitos por trabalhador - Volume de negócio por trabalhador; - (CF sem amortizações/vendas acumuladas)*100; 	<ul style="list-style-type: none"> - Faturação novos clientes; - Montante em € de novos negócios em clientes já existentes; - Faturação recorrente; - % Respostas ao inquérito de avaliação com grau “satisfeito” - Nº de Reclamação 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo médio de resposta por prioridade; - (Reparações realizadas/total de equipamentos a reparar)*100 - Nº de dias de atrasos dos fornecedores na entrega do material - Performance no cumprimento do orçamento - % Cumprimento de prazos estipulados com os clientes - % Cumprimento do road map 	<ul style="list-style-type: none"> - Horas de formação por colaborador - Taxa de absentismo nas formações - Índice de satisfação dos colaboradores - Rotatividade de elementos-chave
Metas	<ul style="list-style-type: none"> ≥100 000€/ano ≤120 dias ≤90 dias ≥5%/mês ≥1000€/mês ≥10 500/ano ≤60%/mês 	<ul style="list-style-type: none"> ≥10 000 /mês ≥25 000/mês ≥100 000 €/mês ≥75%/semestral ≤ 20 reclamações /mês 	<ul style="list-style-type: none"> ≤ 9 dias (mensal) ≥95%/mês ≤3 dias úteis ≥90%/mês ≥80%/mês ≥95%/mês 	<ul style="list-style-type: none"> ≥35 horas/ano ≤5%/mês ≥75%/ano ≤1 colaborador/ano
Iniciativas	Definir prazos médios de recebimento menores e mais rigorosos; Diminuir os prazos de recebimentos na renovação de contratos; Reduzir o montante das faturas a pronto pagamento e a 15 dias; Procura ativa de <i>leads</i> ; Redução de custos fixos; Presença em feiras, exposições internacionais; Reuniões semanais, para rever projetos em risco de não cumprimento de prazos e orçamento; Cumprimento rigoroso dos tempos médios de resolução por prioridade, através da monitorização dos indicadores; Revisões e ajustamentos trimestrais do <i>road map</i> ; Definir com maior rigor as datas de entrega das encomendas de fornecedores; Programa de formação, com avaliação das necessidades dos colaboradores e da empresa; Plataforma de sugestões; Sistema de incentivos.			

Fonte: Elaboração própria

4.2.8 Implementação do BSC – ISA, S.A.

Após o exaustivo processo de construção do BSC, decidiu-se implementar o mesmo na ferramenta de cálculo Microsoft Excel.

O Excel foi dividido na seguinte forma:

- Na primeira folha de cálculo está desenhado o “Balanced Scorecard – ISA, S.A.”;
- Na segunda folha estão as informações relativas ao BSC, bem como a descrição dos indicadores;
- Nas folhas seguintes encontram-se os dados que alimentam os indicadores do BSC que se encontra na primeira folha.

4.2.7.1 BSC- ISA, S.A.

No BSC da ISA estão inseridos todos os indicadores e subindicadores. Também constam dados como a unidade de medida (u.m.) de cada indicador, o seu objetivo, os valores do mês em análise e a média acumulada do ano presente ou o acumulado do mesmo, dependendo do que se adequa a cada indicador. Também se optou por introduzir os dados do ano anterior, a média de 2012 ou o acumulado de 2012 consoante os indicadores.

Na tabela que se segue está ilustrada a informação que consta no BSC desenvolvido para a ISA, S.A..

Tabela 10 - Dados disponíveis no BSC




U.m	Objetivo	Mensal	Média acumulada 2013	Acumulado Ano 2013	Média Ano 2012	Acumulado 2012
-----	----------	--------	----------------------	--------------------	----------------	----------------

Fonte: Elaboração própria

Para facilitar a visualização e a análise do desempenho de cada um dos indicadores optou-se por criar sinalizadores. Estes sinalizadores podem ter três cores, vermelho amarelo e verde. Apresenta-se na seguinte tabela a descrição dos sinalizadores.

Tabela 11 - Sinalizadores

Sinalizadores	Descrição
---------------	-----------

	Abaixo da meta
	Em torno da meta
	Acima da meta

Fonte: elaboração própria

No BSC também foram introduzidos gráficos que mostram o comportamento da empresa ao longo dos meses.

Pela impossibilidade de ceder o ficheiro criado por esse conter informação confidencial, no anexo 1 encontra-se a estrutura do BSC da ISA com valores fictícios.

No ficheiro Excel também consta uma folha com toda a informação sobre cada indicador, tal como quem é o responsável pelo fornecimento dos indicadores, a origem dos dados, a sua fórmula de cálculo, as metas e a periodicidade da medição. Na origem dos dados consta a informação de qual o *software* (PRIMAVERA, CRM,...) onde se encontram esses dados para gerar os indicadores.

Existem inúmeras folhas de Excel onde foram inseridas várias *queries*⁵ de modo a obtermos os dados automaticamente. Auxiliares a essas mesmas folhas de cálculo estão quatro folhas de Excel onde estão calculados todos os indicadores selecionados. Nessas mesmas folhas os indicadores estão calculados de forma pormenorizada como, por exemplo, o desvio em relação ao previsto, o valor em euros do desvio ou em número consoante os casos, os valores mensais, os valores do ano anterior e do presente ano e as respetivas análises gráficas.

4.3 Atividades realizadas

Ao longo deste capítulo, foi apresentado detalhadamente o desenvolvimento do BSC para a ISA. Na primeira fase foi necessário entender muito bem a estrutura da empresa, perceber as tarefas realizadas em cada departamento e perceber quais os fatores críticos de sucesso dos mesmos. Para isso, foram necessárias várias formações e reuniões com os

⁵*Query* - Processo de extração de informações de uma base de dados e sua apresentação em forma adequada ao uso.

diretores de forma a perceber bem a estrutura organizacional da empresa e todo o seu funcionamento. O desenvolvimento do BSC foi um desafio aliciante e gratificante pois foi um projeto pioneiro desenvolvido junto da empresa. Para o seu desenvolvimento foram necessárias intensivas reuniões com os respetivos diretores e o acompanhamento contínuo dos mesmos ao longo do processo. Esta fase inicial foi uma fase de assimilação de muita informação. Verificou-se ainda que o conceito de BSC não era entendido pela empresa, pois era apenas vista como um conjunto de indicadores. Devido a esse facto, foi necessário realizar uma apresentação explicando as quatro perspetivas do BSC e no que consistia.

Na segunda fase do processo definiram-se os objetivos estratégicos após várias reuniões com cada diretor e sucessivas revisões com a administração. Após a aprovação dos mesmos com os administradores, definiram-se os indicadores e as respetivas metas a atingir, sendo que sofreram vários ajustamentos até serem aprovados pelos diretores e pela administração.

A terceira fase do processo consistiu em elaborar o BSC em Excel. Para isso, foi necessário desenvolver várias *queries*, com vista à obtenção dos dados de forma automática para que fosse possível alimentar diretamente os indicadores, de forma a diminuir a probabilidade de ocorrência de erros. Nessa fase foi necessário analisar o tipo de informação disponível em cada *software*, como por exemplo, PRIMAVERA, GIRA, MaisGas, CRM, e recorrer a vários técnicos de suporte para desenvolver as respetivas *queries*. Após as várias *queries* introduzidas no Excel, foram criados os indicadores com base nos dados extraídos através das mesmas. Esta fase implicou muito trabalho, pois foi necessário perceber de forma profunda a informação exata que era colocada em cada campo de cada *software*.

Por fim, foi solicitado que, através da informação nas bases de dados, se sugerissem e criassem indicadores ainda não analisados pela empresa. Assim, foram criados indicadores para analisar todo o ciclo de vendas, que vai desde a identificação de uma oportunidade até à faturação. Do lado das operações, criaram-se indicadores para analisar as manutenções. Nas tabelas seguintes constam os indicadores elaborados.

Tabela 12 - Indicadores sugeridos para analisar o ciclo de vendas.

Número médio de dias desde a identificação até ao envio da proposta
Número médio de dias desde o envio da proposta até à data de fecho de oportunidades ganhas

Número médio de dias desde a identificação da oportunidade até ser ganha
Número e valor das propostas realizadas por unidade de negócio e global
Número e valor das propostas ganhas por unidade de negócio e global
Número e valor das propostas em aberto
Número médio de dias desde o ganho da proposta até a mercadoria sair de armazém
Número médio de dias desde a saída de armazém até a fatura ser emitida.

Fonte: elaboração própria

Tabela 13 - Indicadores sugeridos ao departamento das operações

Percentagem manutenções preventivas; Percentagem manutenções corretivas
Percentagem manutenções em garantia; Percentagem manutenções fora de garantia
Lucro das manutenções fora de garantia
Despesas com manutenções dentro da garantia
Receita recorrente das manutenções por contrato de garantia vitalícia e despesas de manutenções com contrato vitalício.

Fonte: elaboração própria

Capítulo 5

CONCLUSÕES

5.1 Resumo do tema

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão que tem como ponto de partida a visão, a missão, os valores e a estratégia da empresa. A partir desses quatro elementos são definidos os objetivos estratégicos, indicadores, metas e o plano de ações. Os indicadores de desempenho permitem a definição de metas e a medição dos resultados atingidos em áreas críticas da execução da estratégia.

O BSC equilibra as dimensões financeiras e não financeiras de uma empresa, permitindo avaliar ativos intangíveis e intelectuais como, produtos e serviços de qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes e clientes satisfeitos e fiéis. É indispensável ter em consideração os ativos intangíveis no momento de avaliar a performance das empresas.

Os objetivos estratégicos de uma empresa são atingidos quando se é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para se atingir o sucesso empresarial. O BSC integra as ações estratégicas, operacionais e organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização.

Os resultados financeiros resultam de ações já realizadas, e são complementados por medidas operacionais de satisfação dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, ou seja, elementos básicos que conduzem a empresa para o futuro desempenho financeiro do negócio.

De uma forma geral, o BSC permite:

- Um acompanhamento periódico da execução da estratégia, permitindo aos gestores da organização avaliar a performance estratégica da empresa;
- Identificar as causas de eventuais desvios da estratégia. Ao fazer um acompanhamento dos objetivos e respetivos indicadores, pode-se refletir, compreender e antecipar a evolução dos objetivos estratégicos e, eventualmente, tomar as medidas corretivas e preventivas para garantir a sua concretização e/ou proceder a ajustamentos da estratégia;
- A difusão da estratégia na organização. A estratégia deixa de ser um assunto do topo da instituição. Todos os colaboradores podem e devem conhecê-la bem, participar na sua operacionalização e responsabilizar-se pelo seu acompanhamento;
- Focar os colaboradores na concretização dos objetivos estratégicos, promovendo uma cultura assente na gestão por objetivos. O BSC ajuda a que os colaboradores da organização e os seus líderes se concentrem no que é realmente essencial.

Junto da empresa ISA – *Intelligent Sensing Anywhere*, foi desenvolvido um Balanced Scorecard para a gestão de topo. Antes de iniciar o seu desenvolvimento foi necessário sensibilizar os diretores e a administração para a necessidade de um sistema de gestão estratégica - um BSC. Um passo essencial antes de iniciar o processo de construção do BSC foi a aprovação por parte da administração da empresa de quatro elementos fundamentais - missão, visão, valores e estratégia.

A primeira etapa da construção do BSC consistiu em reunir com os vários diretores dos diversos departamentos da empresa por forma a discutir os objetivos estratégicos de cada uma das quatro perspetivas. Foram necessárias exaustivas reuniões até se apresentarem os objetivos estratégicos à administração. Após a reunião com a administração, foi necessário fazer alterações sugeridas pela mesma.

Na segunda fase identificaram-se os indicadores que melhor quantificavam os objetivos estratégicos selecionados. Nesta fase foi necessário reunir consensos relativamente aos indicadores que melhor se adequavam a cada objetivo, e verificar se era possível obter a informação para alimentar os indicadores de forma fidedigna. Ao mesmo tempo, definiram-se as metas a atingir para cada indicador e definiu-se também o plano de ações. Após a definição de todos estes elementos, seguiu-se a sua apresentação à administração, sendo estes sujeitos a alterações.

Na terceira fase reuniram-se os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas e o plano de ação para se apresentar à administração o BSC, e para o mesmo ser aprovado após algumas recomendações.

Após o processo de construção do BSC da ISA, decidiu-se implementar o mesmo na ferramenta de cálculo *Microsoft Excel*, de forma a avaliar o desempenho da empresa tanto a nível financeiro como não financeiro. Nesta etapa foi necessário desenvolver várias *queries* para que se conseguisse obter a informação necessária para o cálculo de cada indicador de forma automática.

Além dos indicadores e das metas estarem definidas, o BSC não deve ser estático. O BSC deve ser revisto e ajustado pelos gestores à medida que se obtém a informação da sua utilização.

5.2 Síntese das contribuições do trabalho realizado

Junto da empresa foi desenvolvido um novo modelo de avaliação, constituído por indicadores financeiros e não financeiros, criando a possibilidade de avaliar, de uma forma global, o desempenho organizacional. Este foi um trabalho pioneiro realizado junto da empresa. A mesma possuía um controlo de gestão apenas baseado em indicadores financeiros e cada departamento possuía os seus indicadores “soltos”. Criou-se então um sistema de avaliação que tem como base a estratégia definida pela empresa e a definição e acompanhamento de um conjunto de indicadores coerentes com a estratégia e com os objetivos estratégicos que possuem entre si uma relação causa-efeito.

O BSC vem ajudar a empresa a comunicar a todos os colaboradores quais os objetivos a serem alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida e para que todos os colaboradores se envolvam no alcance dos objetivos.

O facto de se ter implementado o BSC numa folha de cálculo e de essa conter muitos dados torna o ficheiro grande e, conseqüentemente, a atualização dos dados torna-se mais lenta. Assim, sugere-se que futuramente se implemente o BSC num *software* adequado.

5.3 Balanço da aprendizagem

O Desenvolvimento do BSC foi muito enriquecedor por vários motivos. Entre eles está a possibilidade de ter conhecido todo o funcionamento da empresa e perceber toda a sua complexidade, o que permitiu ter uma visão mais alargada do negócio. O facto de ter sido um projeto que envolveu um grande trabalho de equipa com pessoas de diferentes áreas de formação académica foi, sem dúvida, uma mais-valia, tendo em conta que cada elemento tem uma visão diferente de encarar o negócio.

A implementação do BSC foi feita com recurso à ferramenta de cálculo *Microsoft Excel*, o que permitiu desenvolver muitos conhecimentos a esse nível. Dada a importância desta ferramenta de cálculo, foi enriquecedor trabalhar meses intensivamente com a mesma.

Ao longo da realização do estágio surgiram vários obstáculos, sendo que estes foram bastante difíceis de ultrapassar devido à falta de disponibilidade dos diretores, bem como estes não conhecerem a estagiária, sendo muitas vezes ignorados os pedidos da mesma.

A paciência e a persistência foram as palavras-chave para que o trabalho fosse realizado dentro do prazo estipulado. A qualidade do trabalho final superou as expectativas iniciais, sendo muito satisfatória a obtenção de um resultado tão bom face às adversidades encontradas durante o período de estágio. A empresa partilhou da mesma opinião acerca da qualidade do trabalho final, tornando a experiência ainda mais gratificante.

BIBLIOGRAFIA

Consultas bibliográficas

Celestino, Maxwell;Silva, José (2011) The Balanced Scorecard as a framework for strategic action, *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, Vol. 10, No. 3, p. 147-172;

Frezatti, Fábio et al (2010) BSC e a estrutura de Atributos da Contabilidade Gerencial: uma Análise no Ambiente Brasileiro, *ERA*, Vol. 50, No. 2, 187-198;

Guerra, Jaime (2006) A utilização do Balanced Scorecard como instrumento de melhoria da competitividade das empresas (Dissertação de Mestrado); *Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra*;

Guerras Martín; Navas López (2009) *La Dirección Estratégica de la Empresa, Teoría y Aplicaciones*, Thomson-Civitas;

Kaplan, Robert; Norton, David (1992) The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*;

Kaplan, Robert e Norton, David (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, www.hbsp.org, [2 de Abril de 2013];

Oliveira, Helena et al (2012) O Balanced Scorecard e a Organização de Aprendizagem: Estudo de Caso, *Revista Universo Contábil*, Vol. 8, No. 4, p. 167-183;

Quesado, Patrícia; Rodrigues, Lucia (2009) Factores Determinantes na Implementação do Balanced Scorecard em Portugal, *Revista Universo Contábil*, Vol.5, No.4, p. 94-115;

Rocha, Henriques (2005) Estudo de aplicações do Balanced Scorecard como Instrumento de Desdobramento Estratégico e Alavancagem de Resultados, *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, Vol. 4, No. 1;

Rompho, Nopadol (2011) Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 11;

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

Santos, Rui (2006) *Balanced Scorecard em Portugal : visão, estratégia e entusiasmo*, Edição 1ª ed. Cascais : Gestãoplus;

Werner, Michael; Xu ,Fuyuan (2012) Executing Strategy with the Balanced Scorecard, *International Journal of Financial Research*, Vol. 3, No. 1;

Zinger, J (2002) The Balanced Scorecard and Small Business: A Stages of Development Perspective, *International Council for Small Business 47th World Conference San Jua*;

Consultas Web

www.isasensing.com

- Offering Circular - <http://www.isasensing.com/images/isa-offering-circular-alternext.pdf>, [22de Abril de 2013];
- Relatório & Contas 2012 - <http://www.isasensing.com/files/isa-relatorio-contas-2012.pdf>, [20 de Maio de 2013];

www.balancedscorecard.org

APÊNDICE